



**FFC - Faculdade de Filosofia e Ciências**  
**PPGCI – Programa de Pós Graduação em Ciências da Informação**

**Regis Garcia**

**Ambientes e fluxos informacionais: modelo de diagnóstico de interferências (DIFI) sob a ótica dos valores culturais.**

MARÍLIA - SP  
2012

**Regis Garcia**

**Ambientes e fluxos informacionais: modelo de diagnóstico de interferências (DIFI) sob a ótica dos valores culturais.**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP, Faculdade de Filosofia e Ciências de Marília-SP, para a obtenção do título de Doutor em Ciência da Informação.

Área de concentração: Informação, Tecnologia e Conhecimento.

Linha de pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da Informação.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Bárbara Fadel.

MARÍLIA - SP  
2012

Garcia, Regis.

G216a Ambientes e fluxos informacionais: modelo de diagnóstico de interferências (DIFI) sob a ótica dos valores culturais. / Regis Garcia. – Marília, 2012.  
365 f. ; 30 cm.

Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, 2012.

Bibliografia: f. 347-355

Orientador: Bárbara Fadel.

1. Cultura organizacional. 2. Gerenciamento da informação. 3. Comunicação. 4. Ciência da informação. I. Autor. II. Título.

CDD 001.5396

**REGIS GARCIA**

**Ambientes e fluxos informacionais: modelo de diagnóstico de interferências (DIFI) sob a ótica dos valores culturais.**

Tese de doutorado apresentada junto ao programa de pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP, Faculdade de Filosofia e Ciências de Marília-SP, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Ciência da Informação.

Área de concentração: Informação, Tecnologia e Conhecimento.  
Linha de pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da Informação.  
Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Bárbara Fadel.

Marília-SP, 28 de setembro de 2012.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Bárbara Fadel (Orientadora)  
Universidade Estadual Paulista - Unesp

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marta Lígia Pomim Valentim  
Universidade Estadual Paulista - Unesp

---

Prof. Dr. Oswaldo Francisco de Almeida Júnior  
Universidade Estadual Paulista - Unesp

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Carla Aparecida Arena Ventura  
Universidade de São Paulo - USP

---

Prof. Dr. Silvio Carvalho Neto  
Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca - FACEF

**À minha esposa Edna  
e aos nossos filhos Estefani,  
Antoni e Giovana Garcia...**

## AGRADECIMENTOS

A Deus Pai, a quem sempre recorri e recorrerei em oração.

Ao meu pai Mauricio, que desde muito cedo incutiu em mim a importância da educação, o desejo e o objetivo do doutorado.

À minha mãe, pela coragem com que assumiu o desafio de conduzir a família em momentos muito difíceis. Aos meus irmãos, a quem agradeço pelo companheirismo, pela torcida, pelo respeito e pelo apoio de sempre.

À minha esposa Edna e aos meus filhos, pela cumplicidade e pelo companheirismo com que suportaram toda a fase de dificuldades que antecederam o encerramento deste trabalho. São doutores conjuntos.

Ao amigo Sérgio Hirose, pelo incentivo e pela cumplicidade com que aceitou e apoiou a execução deste doutorado paralelamente aos meus compromissos profissionais na SH-MARABÁ.

A todos os colegas e anônimos que deram seu apoio quando nos perceberam pegos pelo cansaço.

A todos os Professores e colegas do programa, que tanto somaram em conhecimento e companheirismo em cada etapa dessa caminhada.

À minha querida Orientadora Professora Bárbara Fadel, pela paciência e pelo carinho com que me orientou e contribuiu para que chegássemos ao final com êxito e pudéssemos dizer: “missão cumprida”.

## RESUMO

Apresenta, a partir de uma fundamentação teórica multidisciplinar, a proposta do modelo de Diagnóstico de Interferências nos Fluxos Informacionais (DIFI). Em síntese, o modelo reconhece o indivíduo como um ser cultural em suas relações com as culturas organizacional e informacional no contexto das organizações. Destaca os valores culturais como os elementos propensos a representar, de forma mais objetiva, a cultura. Revisa as teorias relacionadas aos fluxos informacionais e traz as contribuições sobre abordagens críticas à Teoria Matemática da Comunicação. Sob a sustentação desses referenciais avança discutindo os assuntos relacionados às implicações psicológicas envolvendo o *stress*, o *coping* e a percepção de suporte informacional, sob a perspectiva das interferências nos fluxos informacionais e da incongruência discurso *versus* prática sob o viés cultural. O modelo DIFI é fundamentado e estruturado em cinco dimensões: a *Cultural Fit* (CF); a *Informational Values Shared* (IVS); a *Informational Flows Interference* (IFI); a *Informational Values Perceived* (IVP); e a *Psychological Implications* (PI). A questão de pesquisa que norteia o trabalho resume-se ao questionamento sobre a possibilidade do desenvolvimento e da validação de um modelo de diagnóstico, tendo como objetivo contribuir para que as ações de interferências nos fluxos informacionais emanadas das organizações sejam fundamentadas no planejamento prévio e na melhor compreensão das percepções individuais. Preliminarmente o instrumento foi submetido ao pré-teste que contou com 98 respondentes e serviu aos objetivos de validação e ajustes de seus componentes a partir da utilização da análise fatorial e de confiabilidade das escalas. Na aplicação definitiva a metodologia empregada é a pesquisa de campo, pela aplicação de questionário estruturado, contendo questões fechadas e uma aberta, em uma amostra de 3.299 indivíduos de um universo de 107.000 alunos de graduação do ensino a distância de uma universidade brasileira presente em todo o território nacional. Utilizou-se como critérios adicionais de qualificação da amostra os respondentes trabalharem em empresas privadas, com pelo menos três departamentos e com sistema de informações informatizado. As análises dos dados foram feitas com o apoio do *software* SPSS, versão 20.0, e do Nvivo, versão 9.0, pela aplicação das técnicas da estatística descritiva e exploratória, análise fatorial e análise de conteúdo. Como principais resultados, destacam-se a validação do instrumento DIFI bem como a ratificação dos pressupostos da tese. As dimensões do modelo DIFI congregam satisfatoriamente os fatores necessários para se diagnosticar os reflexos sob a percepção individual das ações organizacionais sobre os fluxos informacionais. Os resultados indicam que o suporte informacional pode ser o “fiel da balança”, portanto é uma variável a ser considerada como prioritária nos planos estratégicos organizacionais, justificando o diagnóstico prévio. Os processos de interferências sobre os fluxos informacionais, no contexto organizacional, representam objeto fundamental de planejamento, refletem-se na percepção de bem estar dos indivíduos e em suas condições psicológicas, envolvendo o *stress* e suas estratégias de *coping*, demandando um contínuo processo de diagnóstico que contribua para um pensar e agir mais abrangente, cultural e humano em relação à gestão informacional no contexto das organizações.

**Palavras chave:** Ambientes Informacionais. Fluxos Informacionais. Cultura Organizacional. Cultura Informacional. Valores Culturais.

## ABSTRACT

This study presents, from a multidisciplinary theoretical basis, the proposal of the model of Diagnostic of Interferences on Informational Flows (DIIF). In summary, the model recognizes the individual as a cultural being in its relations with informational and organizational cultures in the context of the organizations. It highlights the culture values as the elements which tend to represent culture on a more objective way. It reviews the theories related to informational flows and brings contributions on critical approaches to the Mathematical Theory of Communication. Under the support of these references, it advances, discussing issues about the psychological implications involving stress, coping and the perception of the informational support, from the perspective of interferences in informational flows and of the incongruence between speech and practice under the cultural bias. The DIIF is based and structured into five dimensions: the Cultural Fit (CF); the Informational Values Shared (IVS); the Informational Flows Interference (IFI); the Informational Values Perceived (IVP); and the Psychological Implications (PI). The research question that guides this study is the possibility of developing and validating a diagnostic model, aiming to contribute that the actions of interferences in informational flows from the organizations be based on the preplanning and on the better understanding of individual perceptions. Preliminarily, the instrument was submitted to a pretest with 98 respondents and served to the purposes of validation and adjustments of its components from the use of factor analysis and of reability of scales. In the final implementation, the field research was adopted, applying a structured questionnaire with one opened question and some closed ones, in a sample of 3,299 individuals, from 107,000 undergraduated students from a distance education Brazilian university with units throughout the entirely national territory. The additional criteria of the sample qualification were the private company workers, with at least three departments and computerized information system. The data analyses had the support of the SPSS software 20.0 and of Nvivo 9.0, by applying the techniques of descriptive and exploratory statistics, the factor analysis and the content analysis. As main results are the DIIF instrument validation and the ratification of the assumptions of this thesis. The dimensions of the DIIF model gather, satisfactorily, the needed factors to diagnose the reflexes from the individual perceptions of the organizational actions about the informational flows. The results indicate that the informational support can be the major point, thus is a variable to be considered as priority in the strategic organizational plans, justifying the previous diagnosis. The processes of interferences on the informational flows, in the organizational context, represent fundamental object of planning, reflect on the perception of individuals well-being and on their psychological conditions, involving stress, their copy strategies, requiring a continual process of diagnosis that contributes to a wider, cultural and human thinking and acting in relation to the information management within organizations.

**Keywords:** Informational Environments. Informational Flows. Organizational Culture. Informational Culture. Cultural Values.



## LISTA DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1 - Mapa conceitual do processo de decisão e áreas do conhecimento. ....      | 19  |
| Figura 2 - Níveis intrínsecos da cultura organizacional. ....                        | 30  |
| Figura 3 - Evolução da cultura informacional. ....                                   | 40  |
| Figura 4 - Valores informacionais na visão ecológica da cultura. ....                | 49  |
| Figura 5 - Visão ecológica da percepção das IFI (s). ....                            | 57  |
| Figura 6 - Mutabilidade dos elementos culturais. ....                                | 62  |
| Figura 7 - Fluxos informacionais formais e informais. ....                           | 88  |
| Figura 8 - Magnitude do fluxo informacional. ....                                    | 91  |
| Figura 9 - Representações das variações da magnitude dos fluxos. ....                | 92  |
| Figura 10 - Representação das conexões causais e não causais. ....                   | 95  |
| Figura 11 - <i>Links</i> físicos e virtuais entre emissores e receptores. ....       | 97  |
| Figura 12 - Pirâmide de Fluxos e Estoques. ....                                      | 112 |
| Figura 13 - Intenções contraditórias: oferta demanda. ....                           | 120 |
| Figura 14 - Modelo de trabalho, <i>stress</i> e saúde. ....                          | 127 |
| Figura 15 - Espiral da percepção dos valores culturais. ....                         | 161 |
| Figura 16 - As cinco dimensões do modelo. ....                                       | 186 |
| Figura 17 - Estrutura teórica da pesquisa e as dimensões do DIFI. ....               | 190 |
| Figura 18 - Relacionamento das dimensões CF – CVS – CVP. ....                        | 214 |
| Figura 19 - <i>Tag Cloud</i> das frequências das palavras citadas questão dez. ....  | 255 |
| Figura 20 - <i>Clusters</i> dos nós para análise questão dez. ....                   | 257 |
| Figura 21 - Distribuição das categorias por concordância com as interferências. .... | 280 |
| Figura 22 - Histograma questão (11.1). ....  | 283 |
| Figura 23 - Histograma questão (11.2). ....  | 284 |
| Figura 24 - Histograma questão (11.3). ....  | 285 |
| Figura 25 - Histograma questão (11.4). ....  | 285 |
| Figura 26 - Histograma questão (11.6). ....  | 287 |
| Figura 27 - Histograma questão (11.5). ....  | 288 |
| Figura 28 - Histograma questão (11.7). ....  | 289 |
| Figura 29 - Bloxplot questões (11.5) e (11.7) com fator questão (11.6). ....         | 290 |
| Figura 30 - Bloxplot questão (12). ....  | 292 |
| Figura 31 - Plotagem dos componentes no espaço rotacionado. ....                     | 320 |
| Figura 32 - Representação do modelo final DIFI. ....                                 | 325 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |     |
|---|-----|
| Gráfico 1 - Screeplot Cl.....   | 208 |
| Gráfico 2 - Gráfico rotacionado e de cluster Cl. ....                 | 209 |
| Gráfico 3 - Gráfico rotacionado e de cluster CP_DP.....               | 218 |
| Gráfico 4 - Gráfico da dificuldade de entendimento das questões. .... | 237 |
| Gráfico 5 - Gráfico Scree Plot DIFI definitivo.....                   | 316 |

## LISTA DE QUADROS

|  |     |
|--|-----|
| Quadro 1 - Classificação de Kirkman, Lowe e Gibson (2006) por assunto. ....            | 71  |
| Quadro 2 - Releitura dos trabalhos sobre tomada de decisões (nível individual).....    | 72  |
| Quadro 3 - Releitura dos trabalhos (processos nível de grupo/organizacional). ....     | 73  |
| Quadro 4 - Princípios da abordagem <i>extensional</i> . ....                           | 87  |
| Quadro 5 - Matriz lógica da demanda de informação/conhecimento. ....                   | 118 |
| Quadro 6 - Referenciamento da dimensão <i>Cultural Fit</i> (CF). ....                  | 167 |
| Quadro 7 - Referenciamento da dimensão <i>Informational Values Shared</i> (IVS). ....  | 170 |
| Quadro 8 - Referenciamento da dimensão <i>Informational Flows Interference</i> (IFI).. | 172 |
| Quadro 9 - Referenciamento dimensão <i>Informational Values Perceived</i> (IVP). ....  | 175 |
| Quadro 10 - Referenciamento dimensão <i>Psychological Implications</i> . ....          | 183 |
| Quadro 11 - Categorias e itens relativos às dimensões. ....                            | 192 |
| Quadro 12 - Nominação dos componentes CI. ....   | 211 |
| Quadro 13 - Divisão das variáveis nos componentes CP_DP.....                           | 217 |
| Quadro 14 - Nominação dos componentes CP_DP. ....                                      | 220 |
| Quadro 15 - Nominação dos componentes FI.....  | 227 |
| Quadro 16 - Nominação dos componentes de <i>Coping</i> .....                           | 232 |
| Quadro 17 - Nominação do componente <i>Stress</i> . ....                               | 233 |
| Quadro 18 - Nominação dos componentes suporte informacional.....                       | 237 |
| Quadro 19 - Descrição e justificativa dos “nós” para análise da questão dez. ....      | 256 |
| Quadro 20 - Síntese das opiniões e expressões extraídas cluster 1.....                 | 277 |
| Quadro 21 - Síntese das opiniões e expressões extraídas cluster 2.....                 | 279 |

## LISTA DE EQUAÇÕES

|  |     |
|--|-----|
| Equação 1 - Equação para medição de informação (HARTLEY, 1928).....  | 89  |
| Equação 2 - Volume de informação eficazmente transmitido. ....       | 93  |
| Equação 3 - Alternativa de cálculo do volume de informação.....      | 93  |
| Equação 4 - Fluxo de informação elevado.....                         | 111 |
| Equação 5 - Estados do conhecimento.....                             | 119 |
| Equação 6 - Cálculo do tamanho da amostra necessária. ....           | 197 |
| Equação 7 - Fórmula tamanho da amostra para população infinita. .... | 240 |

## LISTA DE TABELAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 1 - Classificação de trabalhos utilizando o modelo de Hofstede (1980). | 70  |
| Tabela 2 - Estatísticas fatores CI.   | 204 |
| Tabela 3 - Teste de significância amostra CI.                                 | 205 |
| Tabela 4 - Medidas de adequação da amostra CI.                                | 206 |
| Tabela 5 - Matriz de comunalidades CI.  | 206 |
| Tabela 6 - Fatores extraídos CI.  | 207 |
| Tabela 7 - Matriz rotacionada dos componentes CI.                             | 210 |
| Tabela 8 - Matriz de comunalidade CP_DP.                                      | 215 |
| Tabela 9 - Fatores extraídos CP_DP.   | 215 |
| Tabela 10 - Matriz rotacionada dos componentes CP_DP.                         | 216 |
| Tabela 11 - Fatores extraídos CP_DP após exclusões.                           | 219 |
| Tabela 12 - Matriz rotacionada parcial dos componentes.                       | 220 |
| Tabela 13 - Estatísticas fatores fluxos de informações.                       | 223 |
| Tabela 14 - Matriz de comunalidade FI.  | 225 |
| Tabela 15 - Matriz rotacionada FI.  | 226 |
| Tabela 16 - Matriz rotacionada final dos componentes FI.                      | 227 |
| Tabela 17 - Estatísticas componentes IFI.                                     | 228 |
| Tabela 18 - Nomenclatura dos fatores IFI.                                     | 228 |
| Tabela 19 - Variáveis normalizadas e excluídas do modelo.                     | 231 |
| Tabela 20 - Matriz rotacionada dos componentes <i>COPING</i> .                | 231 |
| Tabela 21 - Estatísticas fatores de <i>stress</i> .                           | 233 |
| Tabela 22 - Estatísticas fatores suporte informacional.                       | 235 |
| Tabela 23 - Variação explicada componentes suporte informacional.             | 236 |
| Tabela 24 - Matriz rotacionada dos componentes suporte informacional.         | 236 |
| Tabela 25 - Demonstração do tamanho da amostra.                               | 240 |
| Tabela 26 - Distribuição respondentes por região geográfica.                  | 242 |
| Tabela 27 - População brasileira por região.                                  | 242 |
| Tabela 28 - Distribuição dos respondentes por gênero.                         | 244 |
| Tabela 29 - Distribuição dos respondentes por idade.                          | 244 |
| Tabela 30 - Distribuição dos respondentes por posição hierárquica.            | 245 |
| Tabela 31 - Distribuição da quantidade de funcionários das empresas.          | 246 |
| Tabela 32 - Distribuição do número de computadores.                           | 247 |
| Tabela 33 - Teste de associação número de funcionários e computadores.        | 248 |
| Tabela 34 - Opinião sobre o papel da empresa.                                 | 248 |
| Tabela 35 - Relação trânsito da informação sensação de bem estar.             | 249 |
| Tabela 36 - Relação competências sensação de bem estar.                       | 250 |
| Tabela 37 - Referência cruzada Trânsito e Competências informacionais.        | 251 |
| Tabela 38 - Teste Chi-quadrado trânsito e competência informacionais.         | 252 |
| Tabela 39 - Frequência de palavras questão dez.                               | 254 |
| Tabela 40 - Subcategorias de concordância da análise da questão dez.          | 275 |
| Tabela 41 - Teste adequação da amostra dimensão CI.                           | 281 |
| Tabela 42 - Alpha de Cronbach dimensão CI.                                    | 282 |
| Tabela 43 - Análise fatorial final dimensão CI.                               | 282 |
| Tabela 44 - Matriz de correlação questão 12 e grupo 11.                       | 292 |
| Tabela 45 - Tabela de frequência questão (13.1).                              | 294 |
| Tabela 46 - Tabela de frequência questão (13.2).                              | 294 |
| Tabela 47 - Tabela de frequência questão (13.3).                              | 295 |
| Tabela 48 - Tabela de frequência questão (13.4).                              | 296 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 49 - Adequação da amostra: CI, alinhamento valores, discursoxprática. ....  | 296 |
| Tabela 50 - Análise fatorial: CI, alinhamento e discursoxprática. ....             | 297 |
| Tabela 51 - Matriz perspectivas: CI, alinhamento valores, discursoxprática. ....   | 298 |
| Tabela 52 - Confiabilidade da amostra questão 14. ....                             | 299 |
| Tabela 53 - Matriz dos componentes questão 14. ....                                | 300 |
| Tabela 54 - Tabela de frequência questão (14). ....                                | 301 |
| Tabela 55 - Componentes principais preliminares CF, CVS, CVP e IFI. ....           | 303 |
| Tabela 56 - Frequências relativas e acumuladas questão 15. ....                    | 304 |
| Tabela 57 - Componentes questão (16). ....   | 306 |
| Tabela 58 - Componentes principais preliminares questões (16). ....                | 307 |
| Tabela 59 - Regressão suporte informacional preditores <i>coping</i> . ....        | 308 |
| Tabela 60 - Regressão congruência discursoxprática preditores <i>coping</i> . .... | 309 |
| Tabela 61 - Regressão compartilhamento informações preditores <i>coping</i> . .... | 309 |
| Tabela 62 - Regressão liberdade de comunicação preditores <i>coping</i> . ....     | 310 |
| Tabela 63 - Componentes principais preliminares questões (17, 18 e 19). ....       | 311 |
| Tabela 64 - Frequências relativas e acumuladas questões (17, 18 e 19). ....        | 312 |
| Tabela 65 - Correlação suporte informacional discurso x prática. ....              | 313 |
| Tabela 66 - Teste de adequação da amostra DIFI definitivo. ....                    | 315 |
| Tabela 67 - Fatores extraídos modelo DIFI definitivo. ....                         | 316 |
| Tabela 68 - Segregação das questões nos componentes do modelo DIFI. ....           | 318 |
| Tabela 69 - Matriz dos componentes rotacionados modelo DIFI. ....                  | 319 |
| Tabela 70 – Componentes por perspectiva modelo final DIFI. ....                    | 322 |
| Tabela 71 - Estatística descritiva fatores de <i>coping</i> . ....                 | 323 |
| Tabela 72 - Correlações entre os componentes DIFI final. ....                      | 324 |

## SUMÁRIO

|  |            |
|--|------------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>14</b>  |
| 1.1 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA.....                      | 15         |
| 1.2 SÍNTESE E PRESSUPOSTOS DO MODELO .....                               | 18         |
| 1.3 PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA .....                               | 21         |
| 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....   | 22         |
| <b>2 CULTURA E A PERSPECTIVA DOS VALORES.....</b>                        | <b>25</b>  |
| 2.1 O INDIVÍDUO E A CULTURA ORGANIZACIONAL.....                          | 25         |
| 2.2 O INDIVÍDUO E A CULTURA INFORMACIONAL .....                          | 32         |
| 2.2.1 O Modelo de Curry e Moore (2003) .....                             | 38         |
| 2.3 A CULTURA NA PERSPECTIVA DOS VALORES.....                            | 42         |
| 2.4 DOS VALORES CULTURAIS AOS INFORMACIONAIS.....                        | 44         |
| 2.5 VALORES E O COMPORTAMENTO INFORMACIONAL .....                        | 53         |
| 2.6 ALINHAMENTO CULTURAL NA PERSPECTIVA DOS VALORES .....                | 65         |
| 2.7 APLICAÇÕES DO MODELO DE HOFSTEDE (1980) - ALINHAMENTO CULTURAL ..... | 70         |
| 2.8 CONGRUÊNCIA ENTRE OS VALORES IDEOLÓGICOS E OS FISIOLÓGICOS .....     | 76         |
| <b>3 INTERFERÊNCIAS NOS FLUXOS INFORMACIONAIS - IFI.....</b>             | <b>82</b>  |
| 3.1 OS FLUXOS INFORMACIONAIS E O FENÔMENO DA INFORMAÇÃO .....            | 83         |
| 3.2 A CAUSALIDADE NOS FLUXOS INFORMACIONAIS .....                        | 93         |
| 3.3 A PERSPECTIVA CULTURAL DA COMUNICAÇÃO .....                          | 100        |
| 3.4 JUSTIFICATIVAS E REFLEXOS DAS IFIS.....                              | 104        |
| 3.4.1 O papel da demanda informacional nas IFI's.....                    | 117        |
| <b>4 IMPLICAÇÕES PSICOLÓGICAS LABORAIS .....</b>                         | <b>123</b> |
| 4.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE BEM ESTAR LABORAL .....                          | 124        |
| 4.2 O <i>STRESS</i> INERENTE AO AMBIENTE LABORAL.....                    | 132        |
| 4.3 ESTRATÉGIAS DE <i>COPING</i> .....                                   | 137        |
| 4.3.1 A metodologia para o estudo de <i>coping</i> .....                 | 142        |
| 4.4 PERCEPÇÃO DE SUPORTE E <i>APPRAISAL</i> (AVALIAÇÃO).....             | 149        |
| <b>5 DISCUSSÃO E PROPOSTA DO MODELO - DIFI.....</b>                      | <b>156</b> |
| 5.1 CONSOLIDAÇÃO DO MODELO PARA O CONTEXTO INFORMACIONAL.....            | 156        |
| 5.1.1 Cartase e referenciamento das cinco dimensões do DIFI .....        | 158        |
| 5.1.2 O diagnóstico .....  | 158        |
| 5.1.3 As cinco dimensões do DIFI.....                                    | 163        |
| 5.2 INSTRUMENTO DIFI .....   | 186        |
| 5.3 PROCEDIMENTOS PARA O PRÉ-TESTE.....                                  | 195        |
| <b>6 APLICAÇÃO E VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DIFI .....</b>                 | <b>199</b> |
| 6.1 RESULTADOS DO PRÉ-TESTE .....  | 199        |
| 6.2 ANÁLISES E FORMULAÇÃO DO DIFI VERSÃO FINAL.....                      | 238        |
| 6.2.1 Metodologia da aplicação do DIFI.....                              | 239        |
| 6.2.2 Apresentação e análise dos dados .....                             | 241        |
| 6.2.3 Análise da aplicação do modelo .....                               | 280        |
| 6.2.4 Ajuste e apresentação do Modelo DIFI definitivo.....               | 315        |
| <b>7 CONCLUSÕES .....</b>  | <b>327</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>347</b> |
| <b>APÊNDICES .....</b>   | <b>356</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Alguns paradigmas contemporâneos ditam o comportamento social e cultural humano, em meio ao emaranhado de informações disponibilizadas e acessadas cotidianamente. Trata-se de afirmações como: a informação foi o grande diferencial do século XX e continuará sendo no século XXI; a velocidade, a quantidade, e a qualidade são atributos indispensáveis à informação; o multiculturalismo torna-se um desafio para as empresas e governos; não existem mais fronteiras geográficas para o conhecimento; entre muitas outras. Nesse contexto no qual as organizações executam constantes modificações societárias, como aquisições, cisões e fusões, a cultura organizacional e, conseqüentemente, a informacional representam elementos que variam de facilitadores a obstáculos à boa convivência multicultural.

As relações humanas nas organizações estabelecem canais de comunicação e transmissão de informações por onde transitam os fluxos informacionais, que, dentre outros resultados, disseminam percepções sobre o contexto. Ao serem analisadas em conjunto, essas percepções podem representar indicativos de causas e efeitos de variados problemas decisórios, geralmente relacionados às atividades de trabalho e aos processos de busca e uso da informação. Adicionalmente, acredita-se que as percepções dos indivíduos no contexto das organizações envolvem avaliação pessoal sobre o nível de satisfação das seguintes necessidades: equilíbrio, aceitação e bem estar social.

Há dois desafios relacionados às questões culturais e aos valores presentes neste trabalho: i) destacar a importância da cultura representada nos valores compartilhados como parâmetro de convivência e aceitabilidade do indivíduo; e ii) demonstrar que as questões de equilíbrio, aceitabilidade e bem estar social passam pelo nível de ajustamento entre os valores culturais do indivíduo e aqueles por ele percebidos. Independentemente dos discursos das organizações, é pela observação e experimentação que o indivíduo percebe e avalia as condições ambientais, julgando-as favoráveis ou não à boa convivência e ao bem estar no contexto.

Dentre as principais implicações psicológicas envolvendo o ambiente organizacional, está o *stress*. Visto sob a ótica de reflexo das tensões vivenciadas no ambiente laboral, ele implica em pelo menos dois comportamentos que,



conjuntamente, influenciam diretamente as relações humanas: a avaliação das situações problemas cotidianas e o *coping*<sup>1</sup>.

Algo que pode desencadear o desequilíbrio psicológico é a interferência nos fluxos informacionais mal repercutidos no contexto. Determinadas interferências podem gerar desconforto e tensão por si mesmas, porém essa situação é agravada quando as ações exercidas sobre o fluxo informacional não estão bem claras, são difusas e incongruentes com os valores informacionais disseminados.

As interferências nos fluxos informacionais voltados à gestão da informação representam um dos desafios na sociedade contemporânea, todavia nem sempre são encaradas com a amplitude que a complexidade do tema sugere.

### **1.1 Justificativas e contribuições da pesquisa**

Como justificativa para a elaboração de um trabalho, podem ser utilizadas várias perspectivas, todavia aqui foram selecionadas algumas que têm relação mais direta com duas contribuições efetivas: i) para a ciência; e ii) para as comunidades de prática, em termos operacionais e estratégicos.

Primeiramente, deve-se destacar que os assuntos que serão aqui abordados foram trazidos recentemente para o âmbito da Ciência da Informação, e, dessa forma, trabalhos que contribuam para o aprofundamento teórico e discussões metodológicas envolvendo a temática deste trabalho são desejáveis e bem vindos.

A primeira contribuição nesse sentido dá-se pelo próprio caráter inter e multidisciplinar sob o qual serão abordados os temas. Contribui ao adotar “[...] um modo de pensar interdisciplinar e que manifesta igualmente o interesse por detalhes e por aspectos concretos de cada situação” (CHANLAT, 2007, p. 19).

O trabalho justifica-se, pois está voltado para o levantamento de referenciais úteis para a construção de um modelo capaz tanto de oferecer subsídio metodológico para as pesquisas científicas como oferecer parâmetros para práticas de gestão informacional nas organizações, a partir do diagnóstico por ele proporcionado.

Pesquisas com essa amplitude ainda são escassas diante da dimensão das necessidades de fundamentação teórica e ampliação da visão sobre o

---

<sup>1</sup>O termo tem sido utilizado em inglês devido à falta de tradução adequada para representar o que vem a ser as estratégias de enfrentamento que compõem o *coping* (ANTONIAZZI, 2000). Conceitualmente coping significa enfrentamento das situações estressantes que envolvem o indivíduo. No caso dessa pesquisa, o contexto organizacional.

comportamento informacional, no contexto das organizações, sob influência cultural e seu reflexo direto no resultado da prática laboral.

“Enquanto muitas pesquisas são dedicadas à natureza e ao estudo da definição de cultura, relativamente poucos trabalhos têm contribuído no sentido de pesquisar cultura e desempenho” (LEE; YU, 2004, p. 340), o que motiva a busca de abordagens teórico-empíricas focadas no comportamento humano organizacional.

Embora pareça utopia, a busca de constructos teóricos que abrangem conceitos estudados de forma dispersa pelas variadas áreas do conhecimento humano que cercam determinado fenômeno continua a motivar pesquisas.

Ao discutir os avanços da etologia<sup>2</sup> no sentido da ampliação do conceito e definição da espécie humana, Paris (2002, p. 264) defende que “[...] é preciso acrescentar uma nova dimensão, o mundo perceptivo em que vive cada individualidade animal, dentro de um marco comum”. Não que essa pesquisa procure atingir esse objetivo, mas, certamente, contribuirá para as áreas do conhecimento que tratam dos temas e relações aqui abordados.

Estudos contextuais correm o risco de simplificações ou generalizações prejudiciais à compreensão dos fenômenos comportamentais humanos, todavia, quando bem alicerçados em termos metodológicos, são importantíssimos tanto para a comunidade científica como para as de prática. Nesse exato sentido, falando sobre a importância de estudos que envolvem o indivíduo enquanto participantes de um contexto, Torres (2007, p. 16) encoraja futuros mestres e doutores a “[...] desenvolverem monografias e teses aplicadas neste novo campo de conhecimento”.

Além do aspecto acadêmico e científico, pesquisas que envolvem as organizações devem possuir, em algum nível, aplicabilidade, seja pragmática ou conceitualmente orientativa. No entanto, para que se realizem ambos os objetivos, tornam-se necessárias a contemplação e a inclusão de contribuições teóricas e metodológicas de diversas áreas que viabilizem reflexões holísticas sobre o ambiente organizacional real. Este trabalho contribui nesse sentido e procura evitar que conceitos dispersos sejam mantidos desconexos com seus respectivos equivalentes e aderentes discutidos em outras áreas.

---

<sup>2</sup> Na área da Psicologia, a **etologia** tem contribuído no sentido de se buscar a compreensão desse comportamento, principalmente centrando investigações em relação a: quais seriam as principais funções do ponto de vista adaptativo ou de ajustamento do indivíduo; qual é a causa ou motivação, quais os fatores causais próximos; como determinado comportamento se desenvolve ao longo da vida de um indivíduo; como esse comportamento se desenvolveu no decorrer de sua vida pregressa.

A realidade atual sugere que, “[...] na ausência de linhas diretivas, as pesquisas que colocam o ser humano em posição central expandiram-se em todas as direções, a ponto de se ter às vezes a impressão não só de dispersão [...]” (CHANLAT, 2007, p. 17), mas também de perda de relações mais voltadas para a direção dos processos práticos de gestão.

O referencial teórico que fundamenta as dimensões do modelo proposto aponta para conexões inexploradas entre os temas pesquisados, os quais são aderentes e substanciais em relação à expectativa de entendimento do fenômeno comportamental humano no contexto das organizações.

A pesquisa contribui adicionalmente para orientação das ações de interferências nos fluxos informacionais, com base na influência psicológica derivada da percepção<sup>3</sup> individual no contexto organizacional. Além disso, levanta as condições de alinhamento cultural, percepção de equilíbrio, aceitação e bem estar social, abordando o *stress*, a avaliação e o *coping* como fatores que refletem a influência das práticas organizacionais envolvendo os fluxos de informação sobre a percepção humana.

Justifica-se a expectativa do ineditismo do modelo a partir das abordagens descritas no parágrafo anterior, uma vez que, na revisão teórica prévia, não foram encontrados estudos ou modelos que contemplassem todas essas perspectivas em conjunto, partindo do pressuposto da existência de conexões entre elas.

Ratzlaff *et al.* (2000, p. 56) contribuem na justificativa, inclusive metodológica, deste trabalho, ao sugerir linhas de pesquisa que se aprofundem nas relações entre os aspectos da cultura individual e da coletiva, com trabalhos voltados ao estudo das “várias possibilidades de variáveis de mediação, focando no papel das diferentes estratégias de *coping* e outras possíveis variáveis de mediação que leva tanto para resultados positivos ou negativos em relação à saúde e bem estar”.

A busca por variáveis de influência comportamental está implícita no modelo aqui proposto, que representa um ponto de partida para a ampliação das discussões envolvendo as práticas de gestão informacional e suas implicações sobre os indivíduos em contextos culturais. Em síntese, a contribuição esperada é:

---

<sup>3</sup> No sentido que será tratado nesta tese, é por meio da percepção que um indivíduo organiza e interpreta as suas impressões sensoriais para atribuir significado às coisas que estão à sua volta. A percepção representa a aquisição, a interpretação, a seleção e a organização das informações obtidas pelos sentidos e processadas cognitivamente pelo indivíduo. A expressão da percepção pelo indivíduo representa sua interpretação sobre as coisas e o ambiente que o cerca.

A) Para as áreas do conhecimento envolvidas, contribui com a seleção de referenciais teóricos e metodológicos que integram os temas aqui abordados e que, até o momento, não foram estudados de forma conjunta e simultânea. Pretende-se incentivar novos trabalhos científicos que considerem esses temas como importantes fatores de influência comportamental no contexto das organizações.

B) Para as comunidades de prática sob a forma de organizações, oferece um modelo que destaca a necessidade de que sejam diagnosticadas as ações de interferências nos fluxos informacionais, evitando a manutenção das influências negativas derivadas de práticas incongruentes com os preceitos dos valores culturais. Destaca-se a importância de se preservar e de se respeitar os valores culturais e de se manter a relação de congruência entre o discurso e a prática informacional, contribuindo para uma percepção positiva do sujeito e o bom andamento de todo o sistema organizacional.

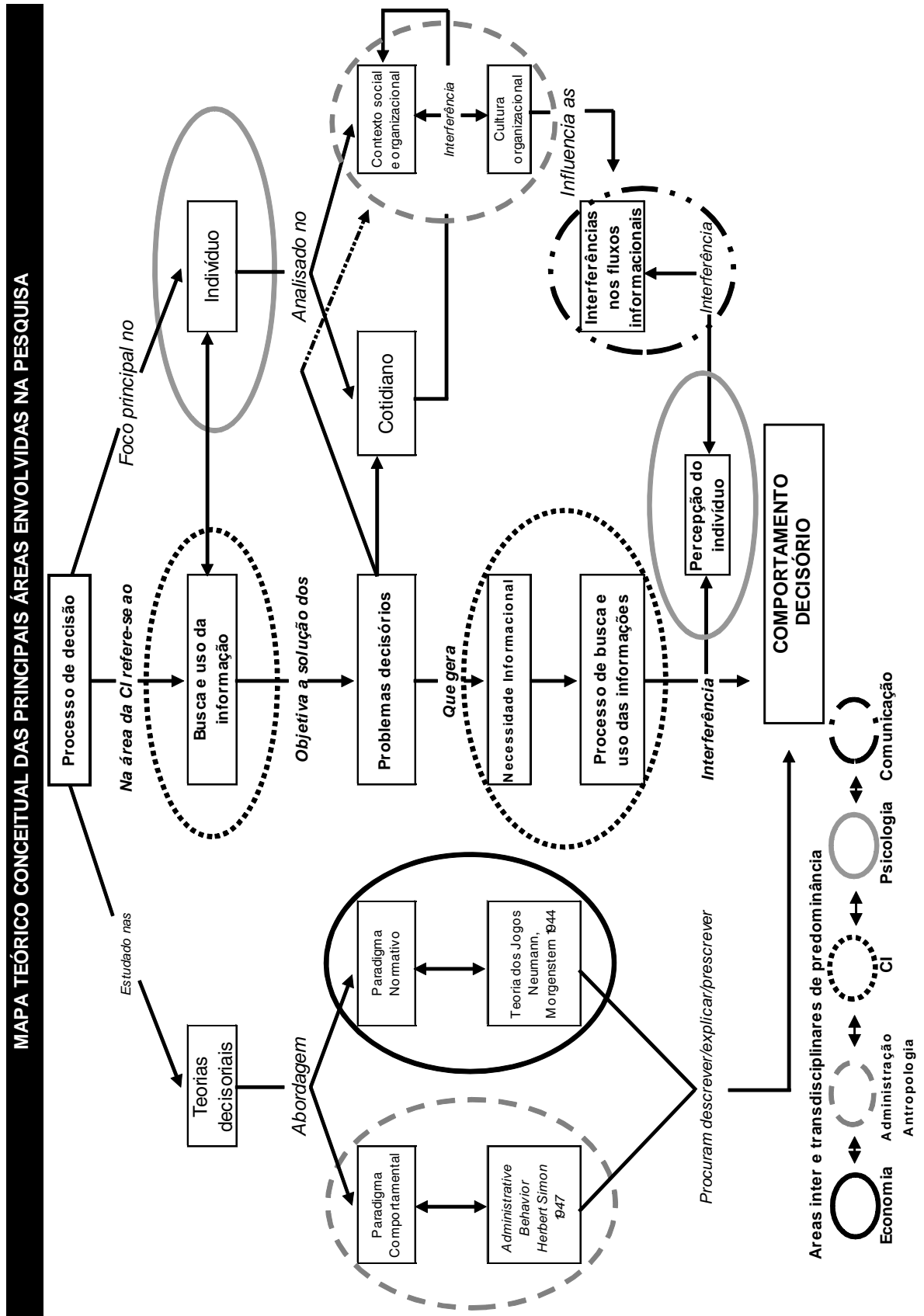
## **1.2 Síntese e pressupostos do modelo**

No sentido de esclarecer o objeto central, o recorte teórico e os principais aspectos que sustentam a presente tese, esta seção contempla os pressupostos que – com o apoio do referencial teórico – serão colocados em prática e incorporados ao modelo de diagnóstico de interferências nos fluxos informacionais (DIFI) para, depois, serem empiricamente validados.

Destaca-se que os pressupostos foram elaborados a partir do referencial teórico, pelo menos, das seguintes principais áreas: Antropologia; Comunicação; Psicologia; Administração; e Ciência da Informação.

As relações entre essas disciplinas, bem como com os principais temas envolvidos com a informação, uma vez que ela permeia todo o presente trabalho em cada uma das abordagens necessárias à proposta do modelo DIFI, podem ser observadas no mapa conceitual a seguir, construído a partir dos conceitos defendidos por Belluzzo (2007). O pressuposto de se estabelecer a visualização preliminar sobre os fluxos, as conexões, as tendências e os recortes relativos a determinado objeto tem muito a ver com foco, com especialização, com competência e com planejamento, que caracterizam a sociedade da competitividade, ou seja, elementos aderentes à proposta de diagnóstico que aqui se pretende.

Figura 1 - Mapa conceitual do processo de decisão e áreas do conhecimento.



Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

O mapa apresentado na Figura 1 aponta para um dos aspectos mais relevantes das questões que envolvem a área da Ciência da Informação. Trata-se de abordagens interdisciplinares e, mesmo quando não envolvem inter-relações, a pluralidade de conceitos a caracteriza como multidisciplinares.

Tanto a inter quanto a multidisciplinaridade tornam muitos dos temas tratados pela Ciência da Informação um desafio interessante, como demonstra o referido mapa conceitual sobre o processo de decisão. A Economia e a Administração contribuem em termos teóricos com pesquisas importantes relacionadas ao comportamento humano em contextos dentre os quais se destaca o organizacional. Principalmente, a Administração trata o processo decisório como um tema central relacionado à sobrevivência organizacional.

A Antropologia explora o indivíduo e suas relações culturais, incluindo a formação social representada pelo contexto no qual ele nasce e se desenvolve. A organização é comparada a uma microssociedade e, portanto, contempla importantes aspectos culturais estudados por essa disciplina.

A Psicologia procura explicar os comportamentos e as percepções humanas, sendo que o viés comunicacional é estudado pela Comunicação.

A Ciência da Informação concentra aspectos de todas essas áreas, tendo como “fio condutor” a informação. A interdisciplinaridade ocorre principalmente quando se reconhece a cultura que permeia todas as atividades humanas. Em cada uma das áreas citadas, são encontrados trabalhos que envolvem estudos sobre o comportamento humano e suas relações culturais.

A atual estrutura da sociedade, caracterizada pelas redes de informação e comunicação (VARELA, 2006, citado por BELLUZZO, 2007), demanda a compreensão de processos vitais, como é o caso o do decisório.

Foi constituído um modelo fundamentado em cinco dimensões, cujas nomenclaturas serão mantidas em idioma inglês, tendo em vista a necessidade de evitar variações e alterações em suas abreviações quando das traduções para publicações internacionais. Essa decisão também se fundamenta no fato de que são poucos os modelos puramente brasileiros envolvendo principalmente o estudo de *coping*, portanto a maioria das referências está em língua inglesa.

As dimensões, propostas no Capítulo 5, Seção 5.1.1, são as seguintes:

- *Cultural Fit* (CF), correspondente à dimensão Alinhamento Cultural;

- *Informational Values Shared (IVS)*, correspondente à dimensão Valores Informativos Compartilhados;
- *Informational Flows Interference (IFI)*, correspondente à dimensão Interferências nos Fluxos Informativos;
- *Informational Values Perceived (IVP)*, correspondente à dimensão Valores Informativos Percebidos;
- e *Psychological Implications (PI)*, correspondente à dimensão Implicações Psicológicas.

Os pressupostos referenciados no trabalho e que nortearam a elaboração do instrumento bem como as análises dos dados são apresentados a seguir:

- P1: A percepção de incongruência, relacionada aos valores informativos derivados das culturas organizacional e informativa com as práticas informativas, é um dos fatores de *stress*, portanto pode ser considerada como um potencial estressor.
- P2: O *stress*, derivado das interferências nos fluxos informativos negativamente percebidos em conjunto com a percepção de ausência de suporte informativo, influi nos processos de avaliação e no uso de estratégias de *coping*, com implicações psicológicas e no comportamento informativo.
- P3: Uma das consequências da percepção negativa das interferências nos fluxos informativos é o comprometimento da percepção subjetiva de bem estar social.
- P4: O conjunto dos estados previstos nos pressupostos P1, P2, e P3 são fatores prejudiciais à eficácia do indivíduo na execução de suas tarefas laborais, principalmente quando envolve a solução de problemas que demandam um volume maior de informação.

### 1.3 Problema e objetivos da pesquisa

Uma vez definidos os pressupostos de onde partiu a formulação do modelo, a pesquisa baseou-se no seguinte problema: O modelo DIFI, fundamentado nas cinco dimensões – *Cultural Fit (CF)*; *Informational Values Shared (IVS)*; *Informational Flows Interference (IFI)*; *Informational Values Perceived (IVP)*; e *Psychological Implications (PI)* –, representa uma proposta científico-metodológica válida no

sentido de contribuir com o objetivo de um pensar e agir mais abrangente, cultural e humano em relação à gestão informacional no contexto das organizações?

O objetivo geral da presente pesquisa foi propor e validar o modelo de diagnóstico de interferência nos fluxos informacionais (DIFI), baseado nos pressupostos e nas cinco dimensões apresentadas, que fornecesse subsídio teórico e metodológico para pesquisas científicas e, ao mesmo tempo, servisse de parâmetro para a gestão e as ações práticas no trato informacional nas organizações, tendo na percepção do indivíduo a base para análise e avaliação.

Para se atingir o objetivo geral, algumas etapas preliminares foram necessariamente cumpridas, em consonância com a metodologia descrita na introdução deste trabalho, bem como na Seção destinada à formulação do DIFI. Essas etapas são descritas a seguir, na forma de objetivos específicos:

- Identificar a presença de valores informacionais previamente tipificados a partir da revisão teórica e disseminados pela organização.
- Levantar quais as práticas de interferências nos fluxos de informações (IFI) são mais relevantes sob a percepção dos indivíduos, com base naquelas tipificadas a partir da revisão teórica.
- Identificar a presença de valores informacionais previamente tipificados a partir da revisão teórica e observados nas práticas de IFI.
- Levantar, segundo avaliação dos indivíduos, a existência de incongruência entre o discurso e a prática dos valores informacionais.
- Levantar a percepção individual sobre a presença e o nível de suporte informacional, bem como as consequências em relação ao *stress*, à avaliação e ao uso das estratégias de *coping* dos indivíduos, no contexto organizacional, diante das situações-problema cotidianas e os reflexos relativos à percepção subjetiva de bem estar social.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

Além deste Capítulo introdutório, o trabalho conta com a estrutura desenvolvida de forma a fundamentar o modelo DIFI.

No Capítulo 2, apresentam-se referenciais teóricos que definem a cultura como caracterizadora da sociedade, seus elementos representativos, seu desenvolvimento e sua transmissão, e a fundamentação teórica que justifica o



indivíduo como um ser cultural. O objetivo é demonstrar a dinâmica da relação indivíduo e cultura que permeará todo o trabalho. Também são contextualizadas as culturas organizacional e informacional, bem como destacados seus elementos. O objetivo é demonstrar que, em estudos envolvendo cultura, são necessárias a contextualização e a escolha dos parâmetros para sua análise. Nesse sentido, os valores serão os elementos substanciais considerados. São definidos os valores culturais e informacionais, bem como estabelecida a relação dos valores pessoais e os valores culturais da sociedade da qual o indivíduo participa. Adicionalmente, na Seção 2.5, apresentam-se as influências culturais sobre o comportamento informacional do indivíduo. São apresentados os temas relacionados à congruência e ao alinhamento cultural fundamentados nos valores e a fundamentação dos valores informacionais.

No Capítulo 3, são apresentados os conceitos dos fluxos informacionais, bem como sua relação com os indivíduos. Dá-se, nesse Capítulo, um bom destaque em relação ao papel da informação como fator preponderante do processo decisório e de comunicação organizacional. Conceitua-se e contextualizam-se os processos de interferências nos fluxos informacionais. A revisão da Teoria Matemática da Informação e da Comunicação é feita no sentido de demonstrar as nuances envolvendo importantes questões, como ruído, interceptação, perda de conteúdo, entre outras, que tornam a comunicação um processo um tanto complexo.

No Capítulo 4, será apresentada a correlação entre os temas envolvidos mais diretamente com o núcleo comportamental do modelo proposto, ou seja, a busca pelo equilíbrio, a aceitação e o bem estar social no contexto organizacional, a constante necessidade de decisão para a solução de problemas cotidianos, as influências das percepções sobre os valores e as interferências nos fluxos informacionais, a questão da percepção de suporte informacional. Todos sob o viés do *stress* e do *coping*.

O Capítulo 5 é dedicado à apresentação das cinco dimensões que constituem o modelo DIFI, bem como alguns recortes da revisão teórica que servem de base para futuras aplicações. É formulado o instrumento a partir da categorização e da tipificação de cada uma das dimensões apresentadas.

O Capítulo 6 apresenta as análises que resultaram na validação do instrumento DIFI, bem como a apresentação e a discussão dos resultados, cujo processo de validação deu-se a partir da aplicação do instrumento de pesquisa,

submetido ao pré-teste e, após executados os ajustes sugeridos pelas análises, apresentado na Seção 6.2.4 do trabalho, em seu modelo final, para aplicações futuras. O instrumento conta com questões estruturadas, contemplando uma escala *Likert* de cinco posições, que variam de 1 a 5, e uma questão aberta, que objetiva a captação de conteúdo complementar aos itens e fatores elaborados.

Destaca-se que a análise das respostas da questão aberta representou um dos desafios deste trabalho devido à abrangência e ao volume da pesquisa. A busca por um *software* de apoio implicou em testes com vários aplicativos até que se chegasse à escolha do Nvivo 9.0, distribuído pela empresa QSR Internacional.

Neste trabalho, encontram-se temas e abordagens multidisciplinares voltados à problemática da interferência nos fluxos informacionais e aos conceitos envolvidos com a temática, a partir das quais são apresentadas metodologias para o estudo do comportamento humano, envolvendo, entre outras, questões psicológicas inerentes ao enfrentamento do *stress* no trabalho. Depois de uma fundamentação criteriosa e da elaboração e validação estatística do instrumento, apresenta-se como resultado o modelo de Diagnóstico de Interferências nos Fluxos Informacionais (DIFI).

Finalmente, apresentam-se as conclusões e as sugestões para o desenvolvimento de outras pesquisas envolvendo o modelo e os temas aqui contemplados, principalmente quanto às possibilidades de contribuições ao DIFI.

## **2 CULTURA E A PERSPECTIVA DOS VALORES**

O indivíduo é, em parte, fruto das características culturais do meio onde vive e convive, ou seja, a cultura social interfere nos seus modelos mentais, nos seus parâmetros de avaliação e no seu comportamento enquanto ser singular. Sua inserção e sua manutenção ambiental implicam em adaptações constantes.

A cultura social deriva a cultura individual desenvolvida por meio da convivência do indivíduo em um determinado contexto social. Em síntese, os elementos culturais interferem – ao mesmo tempo em que se refletem – no modo de pensar e agir do indivíduo ao lidar, por exemplo, com as situações-problema que lhe desafiam cotidianamente nos mais variados ambientes.

Ao mesmo tempo, características culturais estão impregnadas nas ações e decisões das organizações, refletindo o conjunto de valores cultivados ao longo do tempo e transformados, a partir das experiências positivas, em pressupostos cada vez menos questionáveis e de influência subjacente no cotidiano organizacional.

A cultura organizacional, como é denominada a cultura que orienta as ações de uma organização, pode ser vista como algo que permeia toda sua atividade, bem como os comportamentos dos indivíduos em um dado contexto de trabalho. Embora intangível, a cultura organizacional repercute nas ações concretas dos indivíduos.

Dentro do escopo da cultura organizacional, desenvolve-se a cultura informacional, evidenciada, entre outros elementos, pelos valores relacionados ao trato da informação, aqui denominados valores informacionais.

### **2.1 O indivíduo e a cultura organizacional**

O interesse pelo estudo da cultura organizacional, segundo Ferreira e Assmar (2008), ganhou força na década de 1980 e sua maior motivação foi o sucesso das empresas japonesas e a atribuição desse sucesso ao envolvimento dos trabalhadores com os valores e a filosofia das corporações. Isso acabou incentivando estratégias que visavam inculcar nos indivíduos as prioridades básicas, de tal forma que, quanto mais compartilhadas essas prioridades, maiores seriam as possibilidades de essas empresas obterem bons desempenhos.

As relações humanas desenvolvidas no interior das organizações representam a força motriz que mantém a atividade e a continuidade das operações, transformando constantemente o indivíduo e o meio. “A organização instaura-se,

funciona e estabiliza-se no interior de um campo pulsional<sup>4</sup> e passional” (ENRIQUEZ, 1995, p. 88) permeado pela cultura.

A inserção dos conhecimentos da Psicologia e da Antropologia social tem possibilitado abordagens mais abrangentes quanto ao comportamento individual no contexto de trabalho, principalmente diante das situações decisórias.

Esse movimento tem trazido à tona dimensões esquecidas do mundo dos negócios, como: “alteridade<sup>5</sup>, palavra e linguagem, espaço e tempo, comunicação não verbal, cognição, cultura, poder, efetividade, vida simbólica, prazer e sofrimento no trabalho, inconsciente e relações interculturais” (TORRES, 2007, p. 16, grifo nosso), embora se deva sempre ter em mente o paradigma da unidade humana ao estudar qualquer aspecto que envolva comportamento individual, pois “[...] acima da diversidade das disciplinas que o estudam”; o ser humano “é uno”; “quando se observa o *homo humanis* ele aparece como um todo cujos diferentes elementos estão intimamente interligados” (CHANLAT, 2007, p. 27).

É no contexto organizacional que as expressões destacadas na citação acima se realizam: i) a exigência das relações como reconhecimento do “eu”; ii) a influência do espaço e do momento nas percepções e concepções; iii) o processamento das informações representativas da “realidade” organizacional; iv) o aspecto cultural influenciando o comportamento; v) os sentimentos derivados das experiências perceptivas; vi) e as ações inconscientemente pautadas nos pressupostos básicos, como a emancipação dos valores culturais.

O estudo da cultura organizacional, apresentado por Schein (2009), está em um momento de maturidade, e seu conceito está se tornando mais consistente e amplia-se em direção às culturas ocupacionais e comunitárias. Ele passa, portanto, pelo estudo da cultura, no sentido amplo, social, envolvendo aspectos comportamentais e estabelecendo desafios maiores do que o reconhecimento dos artefatos que a caracterizam. Como a organização pressupõe a reunião de pessoas, reconhecer sua realidade comportamental torna-se imperativo.

Ferreira e Assmar (2008, p. 125) destacam que a diversidade de definições de cultura organizacional tem fundamento e pode ser atribuída à “[...]”

---

<sup>4</sup> Pulsão tem seu significado relacionado a um impulso energético interno que direciona inconscientemente o comportamento humano.

<sup>5</sup> Diz respeito à ideia de que o ser social só existe em função da visão do outro. A existência do “eu-individual” depende do relacionamento com os outros.

interdependência existente entre os processos históricos, as estruturas sociais e as experiências subjetivas que se encontram imbricadas em sua concepção”.

Cada organização suscita tipos diferentes de informações e fluxos internos que podem se alterar a cada momento, impactando as relações. Segundo Kanaane (1995, p. 29), a organização envolve “[...] fatores dinâmicos, que correspondem ao funcionamento dos subsistemas e ao processamento de informações”.

Aquilo que a empresa é enquanto cultura pode influenciar aquilo que ela entrega a seu cliente. Como exemplo, Montgomery *et al.* (2011, p. 109) dizem que “[...] a cultura de um hospital tem um significativo impacto na forma com que os médicos executam suas funções e assim na forma como os pacientes são tratados”.

Os estudos que tratam da cultura nas organizações têm ganhado espaço na sociedade contemporânea à medida que várias ciências passaram a incorporar em seu escopo de pesquisa o comportamento do indivíduo, até mesmo ciências de caráter pragmático, como a Administração, a Economia, a Contabilidade, entre outras. Trata-se de um movimento na direção do reconhecimento do caráter humano e comportamental dos profissionais que atuam no ambiente organizacional.

Por muito tempo, preocupações como especialização, técnica e quantificação estiveram no auge das discussões “[...] em detrimento de uma maior preocupação com as dimensões socioculturais do indivíduo” (TORRES, 2007, p. 15).

Trice e Byer (1993), citados por Campbell (2004), destacam a existência de duas dimensões ou perspectivas envolvendo a cultura organizacional. A primeira refere-se à cognitiva, na qual a cultura da organização é reconhecida como algo residente na mente dos membros que compõem a organização, sendo denominada “substância da cultura”. A segunda refere-se ao reconhecimento da cultura como refletida nos comportamentos e atitudes, denominada “forma da cultura”.

Ambas as perspectivas acima citadas têm, no ser humano, o sujeito capaz de reconhecer e exprimir suas percepções sobre a cultura organizacional, o que lhe afeta direta ou indiretamente, modificando em alguma medida seu “eu”.

A percepção do indivíduo sobre seu ambiente, principalmente os artefatos e valores representantes da cultura, é fator de influência comportamental, favorável ou não ao bem estar social. Schein (2009) acrescenta que, sob a ótica organizacional, a cultura interfere no clima percebido, em todo o ambiente e nas práticas desenvolvidas envolvendo pessoas, valores e crenças expostos das organizações.

A organização é “[...] um espaço de interação dialógico, uma vez que o ambiente organizacional é constituído por pessoas qualitativamente diferentes, cada uma com seus valores e capacidade criativa” (BASTOS; MARCHIORI, 2011, p. 5).

Contemplar a cultura organizacional, no contexto do comportamento individual, é uma realidade e contribui para se romper com as amarras impostas pelo pragmatismo exacerbado que caracterizou parte dos modelos organizacionais ao longo de muitos anos. Contemporaneamente, a cultura, em seu nível mais profundo, é considerada como equivalente ao DNA do grupo, nas palavras de Schein (2009).

O reconhecimento da dimensão do indivíduo na organização, considerando os aspectos culturais, significa adicionalmente “[...] lutar contra a corrente que [...] leva a uma formalização e uma abstração excessivas, sem a preocupação correlata de confrontação com a prática cotidiana nas empresas” (CHANLAT, 2007, p. 19).

No contexto organizacional, o indivíduo passa grande parte de sua vida e, a partir dessa vivência, é explicada parte de seu comportamento nas mais variadas situações e relações. A forma, a intensidade e a constância com as quais se dão os relacionamentos humanos, influenciados pelo estado físico e psicológico, interferem na percepção do indivíduo sobre a organização e seus valores.

O nível de comprometimento, por exemplo, dos indivíduos de um grupo pode ser afetado pela sua percepção de o quanto está se sentindo parte integrante das decisões e das experiências coletivas. Certamente, aí estarão presentes questões de toda ordem que influenciarão diretamente naquilo que ele considera como válido ou não e, conseqüentemente, no seu comportamento.

A relação entre cultura organizacional e o indivíduo é similar a qualquer outra em contextos diferentes. O fator preponderante na formação e no desenvolvimento da cultura é sempre o humano. Para Schein (2009), a cultura organizacional surge e desenvolve-se a partir do relacionamento individual. Cada um traz um pouco de sua própria cultura obtida no passado, sendo que constantemente ocorrem adesões culturais advindas dos contatos interpessoais. Essas adesões ocorrem a partir do contato informacional sobre os valores que regem o ambiente da organização.

Estudos demonstram a relação da cultura com a performance organizacional, como Lee e Yu (2004), que analisam essa relação em companhias de Singapura, concluindo que a cultura pode ser uma importante fonte de vantagem competitiva.

A cultura organizacional representa uma delimitação, não desvinculada das demais culturas, que exerce influência circunstanciada e contextualizada sobre os

indivíduos, afetando sua percepção, seu pensamento e sua ação diante das situações- problema que surgem no ambiente da organização.

Alguns modelos procuram categorizar os tipos de cultura em termos de tendências comportamentais fundamentadas nos valores compartilhados. O modelo mais difundido e validado é o de Hofstede (1980), que será abordado na Seção 2.7.

Esses modelos servem para análise de comportamento mediante determinadas características culturais. Por exemplo, “[...] uma ênfase cultural da organização no individualismo ou coletivismo poderá influenciar a interação entre os membros” (CHATMAN *et al.*, 1998, p. 753).

O mesmo ocorre quando o sentimento de similaridade e de destino comum cultivado pela organização faz com que seus membros considerem seus companheiros de trabalho como integrantes de um mesmo grupo, gerando um estado de coesão social favorável ao trabalho coletivo. Schein (2009) explica que o surgimento e o desenvolvimento da cultura ocorrem não apenas pelos pressupostos do líder, mas pelas experiências de sucesso nas atividades do grupo.

O papel do líder em relação à cultura organizacional até certo ponto pode ser considerado ativo e determinante, à medida que dois aspectos possuem influência considerável sobre a forma com que a cultura é inculcada no contexto:

- a própria cultura da liderança influencia os liderados, o comportamento e a cultura do contexto;
- a posição de liderança imputa ao líder a necessidade de manutenção da cultura organizacional advinda dos fundadores da organização.

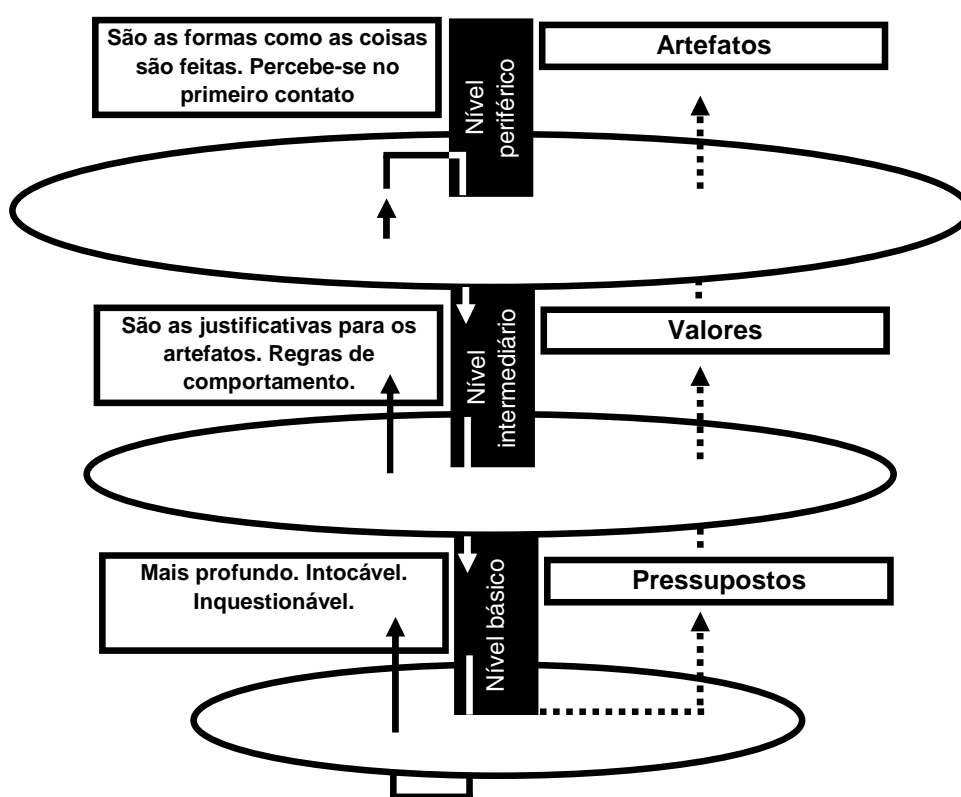
A organização é um espaço de convívio social contextualizado pelos objetivos organizacionais e caracterizado pelas inúmeras situações-problema que demandam informação, ou seja, envolvem processos de troca e mediação.

Ao se estudar a cultura que permeia o ambiente das relações humanas, torna-se imperativo rever os paradigmas envolvidos nas relações entre os indivíduos e seu ambiente de compartilhamento de valores. Se o objetivo é a análise do comportamento humano na organização, é esse último o ponto de partida.

Para se compreender até que ponto a cultura organizacional permite a ocorrência de modificações, ajustes e adaptações, mutações que a caracterizam como algo construtivo e dinâmico, apresenta-se uma representação gráfica do modelo mais difundido contemporaneamente em termos profissionais e acadêmicos.

A Figura 2, a seguir, é uma representação dos três níveis de estudo da cultura organizacional no modelo de Schein (2009). Apresenta algumas características específicas de cada nível, cujo termo é utilizado para ilustrar o grau pelo qual o fenômeno cultural é visível ao observador. Os indicativos de movimento e a estrutura gráfica que compõem a ilustração são resultado da interpretação do modelo de Schein (2009), contemplando os demais trabalhos aqui revisados e oportunamente referenciados em cada capítulo.

**Figura 2 - Níveis intrínsecos da cultura organizacional.**



Fonte: Baseado no modelo de Schein (2009).

Segundo o modelo de Schein (2009), a cultura organizacional é explicitada no nível periférico sobre o qual o indivíduo tem o primeiro contato sensorial. É aí que ele percebe a forma como as coisas são feitas; como as pessoas se vestem e falam; como é o ambiente físico de trabalho, a estrutura hierárquica, entre outras.

Os artefatos são os elementos mais perceptíveis da cultura organizacional; pode-se dizer com algum exagero que, nesse nível, a cultura materializa-se, é representada e torna-se passível de conhecimento.



“Os artefatos incluem os produtos visíveis do grupo, como a arquitetura de seu ambiente físico; sua linguagem, [...] maneiras de se comunicar, manifestações emocionais, suas listas explícitas de valores [...]” (SCHEIN, 2009, p. 24).

No extremo inferior da Figura 2, pode ser observada a presença dos pressupostos básicos. Dentre os elementos culturais, eles se destacam porque influenciam mais profundamente o comportamento individual, embora de forma um tanto subliminar e instintiva. Eles estão no nível mais profundo da cultura, são inconscientes e praticamente intocáveis. Os pressupostos são elementos inquestionáveis que determinam os valores que nortearão o comportamento organizacional. Para Schein (2009, p. 24), as suposições básicas na forma de pressupostos são a “fonte única de valores e ação”.

Trata-se do nível no qual os valores que, anteriormente, consistiam em hipóteses passam, agora, a fundamentar as ações sem serem questionados ou colocados em dúvida. É o resultado da repetição da implementação dos valores e crenças assumidos a ponto de se tornarem verdade. Considerando a cultura no nível ecológico, pode-se aplicar esse conceito como fator determinante da ação humana na busca da realização de suas atividades laborais.

Tanto o ser humano como a cultura podem ser analisados sob o ponto de vista construtivista<sup>6</sup>, ou seja, eles não são estabelecidos, mas criados a partir da repetição de sucessivas experiências positivas que dão legitimidade a essas verdades, tornando-as inquestionáveis.

As suposições básicas “[...] resultam do sucesso repetido em implementar certas crenças e valores” (SCHEIN, 2009, p. 28-29). Nesse sentido, a principal base para a construção dos pressupostos básicos são os valores individuais e coletivos assumidos em momentos de decisões para a solução de problemas. Quando determinados comportamentos “[...] se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente de como as coisas realmente são” (FLEURY, 2002, p. 288).

É possível inferir, a partir da visão de que os valores culturais resultam em suposições básicas pela experimentação de sucessos repetitivos, que é no contexto específico onde se encontra o espaço para o exercício decisório que alimenta esse

---

<sup>6</sup> O construtivismo pressupõe que nada a rigor está pronto, acabado, ou seja, o conhecimento não é em nenhum momento tido como algo acabado, mas a ser modificado e, constantemente, construído.

processo. Torna-se importante, portanto, a partir de uma visão holística<sup>7</sup>, o reconhecimento, quando não o estabelecimento das relações de influência de cada nível cultural, resultando em uma análise aqui denominada ecológica.

As organizações sobrevivem graças às atividades dos indivíduos, que por sua vez agem, em certa medida, sob influência dos pressupostos fundamentais (suposições básicas) da cultura ambiental. Elas “[...] parecem funcionar principalmente em termos de algum núcleo de suposições, algum conjunto menor que pode ser imaginado como paradigma cultural, suposições governantes ou ‘genes’ críticos no ‘DNA’ cultural” (SCHEIN, 2009, p. 20, destaques do autor).

São nos pressupostos que se encontram os fundamentos que norteiam as práticas que se tornaram “automáticas” ao decorrer do tempo. São crenças profundas compartilhadas pelas pessoas da empresa e que tornam a cultura perene e de difícil transformação. “Pressupostos básicos: normalmente inconscientes, determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem” (FLEURY, 2002, p. 288) ao relacionarem-se no ambiente.

Os pressupostos como influenciadores do comportamento individual não podem ser facilmente identificados, uma vez que permeiam as atitudes de tal forma que não é possível uma identificação clara. O âmago da cultura, na visão de Schein (2009), não pode ser revelado pelo conjunto de regras de comportamento do grupo transmitido entre gerações porque está em um nível muito mais profundo.

Finalmente, tem-se nos valores culturais – elemento ilustrado no espaço intermediário na Figura 2 – as justificativas para os artefatos e para as normas de conduta advindas das suposições básicas.

## **2.2 O indivíduo e a cultura Informacional**

A compreensão da percepção individual e de suas consequências no comportamento informacional passa necessariamente pela revisão dos estudos sobre cultura informacional, valores informacionais, o comportamento humano nas organizações e pelos fenômenos psíquicos derivados da convivência cotidiana com os problemas relacionados ao contexto organizacional.

---

<sup>7</sup> Representa uma visão ampla, geral, abrangente do todo. No contexto das organizações, pressupõe a visão sistêmica das partes que a compõem ou das áreas que convergem para seu objetivo principal.

Estudos culturais abrangendo a realidade informacional do dia a dia dos indivíduos merecem atenção “[...] por seu conteúdo reflexivo e prático sobre o ser humano nas organizações enquanto indivíduo, ator, uma pessoa viva e concreta [...]” (TORRES, 2007, p. 16), interagindo com a cultura informacional da organização.

Para Oliver (2008), a exploração do conceito de cultura informacional é útil quando se discute a gestão da informação nas organizações. As políticas envolvidas com o trato informacional resultam dos elementos dessa cultura.

Na perspectiva do autor, a cultura informacional existe na organização independentemente se ela efetivamente facilita ou não a gestão da informação. Deve-se evitar a limitação da cultura informacional ao conceito de algo que necessariamente implica em facilitação do processo de gestão da informação.

As imposições da atual sociedade – da informação com novas formas de pensar e de relacionamento com a realidade – pressupõem a criação de uma cultura informacional que contribua para o atendimento mais eficaz de uma crescente demanda de informações (PONJUÁN DANTE, 2002).

A cultura informacional é estudada também sob a ótica colaborativa, na qual ela, ao mesmo tempo, gera comportamentos informacionais característicos como também recebe influência das próprias relações humanas, envolvendo o trato informacional, conforme se pode ver em Ponjuán Dante (2002).

A conclusão do trabalho de Oliver (2008) demonstra que os valores e atitudes relacionados à informação representam fatores de influência da cultura informacional em estudos organizacionais, sempre destacando a importância de se considerar as dimensões culturais na concepção da gestão da informação.

A cultura informacional representada pelos valores informacionais é definida de forma sintética como sendo o conjunto de ações, o “[...] padrão de comportamentos e atitudes que expressam a orientação informacional de determinada empresa” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 110). A maior parte das pesquisas envolvendo cultura informacional dá-se em empresas, porém vale o destaque que todos os tipos de organizações possuem uma cultura, independentemente de sua forma jurídica, sua atividade ou sua finalidade social.

A partir da revisão da literatura concernente ao tema, pode-se verificar que a maioria dos trabalhos está concentrada geograficamente na Europa, na Ásia e nos Estados Unidos e envolvem aplicações metodológicas empíricas.

No Brasil, são encontrados trabalhos, embora perceptivamente em fase de maturação no tocante à abrangência do tema, que discutem a existência da cultura informacional oferecendo importantes reflexões sobre aspectos que contribuem para a compreensão dos valores compartilhados relacionados aos comportamentos informacional e decisório do indivíduo na organização.

Analisando trabalhos do Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ENANCIB), evento mais importante da área no Brasil, Woida, Oliveira e Valentim (2010, p. 17) constataram “[...] que a temática cultura informacional permeia discussões e interesses diversos na área da Ciência da Informação, mas ainda de forma marginal, evidenciado pelas poucas referências ao tema [...]”.

A distribuição temática resulta em estudos voltados à instrumentalização e à objetivação das questões socioculturais, especificamente no GT4<sup>8</sup> do ENANCIB, o qual contempla pesquisas sobre gestão da informação e do conhecimento nas organizações. Adicionalmente, nos demais grupos de trabalho, o foco volta-se para o papel dos profissionais bibliotecários na socialização dos usuários da informação no contexto da cultura informacional, principalmente envolvendo o acesso à informação, conforme acrescentam Woida, Oliveira e Valentim (2010).

A representação da cultura nas práticas informacionais dá-se nos valores assumidos pela organização que estejam relacionados aos processos mediáticos entre o sujeito e sua relação com a informação como insumo do processo decisório.

O objeto de pesquisa cultura informacional “[...] empenha-se sobre especificidades das organizações que valorizam a informação e as tecnologias de informação e comunicação [...]” (WOIDA, 2008, p. 97).

Quando uma organização tem a informação como um valor cultural, conseqüentemente as práticas exercidas sobre os fluxos informacionais terão como meta favorecer a fluidez dessa informação, porém isso não é pressuposto para a existência de uma cultura informacional. Também a possuem as organizações que exercem práticas informacionais apenas como um meio para atingir seus objetivos finais, não tendo na informação um foco privilegiado orientador de suas ações de interferências nos fluxos por onde transitam.

Alinhada ao fato de a cultura informacional necessariamente envolver o ser humano, que executa suas ações e processos cognitivos envolto por ferramentais

---

<sup>8</sup> GT – refere-se à abreviação de Grupo de Trabalho, forma pela qual são distribuídas as pesquisas submetidas e apresentadas em um evento, de acordo com seu tema principal.

tecnológicos e pelo compartilhamento de informações, a variante informacional da cultura igualmente se desenvolve, é compartilhada, modifica-se e é transmitida inerentemente a um contexto relacional. “O contexto que impulsiona a cultura informacional tem por base três elementos: pessoas; tecnologias de informação e comunicação; e a informação [...]” (WOIDA, 2008, p. 97). Essa concepção é aderente ao que se vê em Ponjuán Dante (2002), no sentido de criação de uma cultura pelo processo colaborativo entre os membros de um grupo social.

A cultura informacional, portanto, pode ser considerada como integrante da cultura organizacional, refletindo inclusive seus elementos constitutivos básicos. A cultura informacional, todavia, contempla alguns aspectos específicos e mais aprofundados das práticas informacionais. A caracterização da cultura como informacional dá-se pelo fato de que ela “[...] 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 [...]” (WOIDA, 2008, p. 97).

Os valores organizacionais que derivarão os valores informacionais disseminados influem na percepção individual sobre a cultura informacional que caracteriza determinado ambiente, podendo resultar positiva ou negativamente em processos cognitivos e ações práticas.

A existência de uma cultura informacional, independentemente do nível de valorização da informação, representa possibilidade de incongruências, ambiguidades e caos perceptivos derivados da relação entre o indivíduo e o meio.

Parte dos problemas que podem surgir dessas percepções e relações práticas, inclusive, é propensa a ocorrer no âmbito dos valores individuais em confronto com os organizacionais, uma vez que a sociedade contemporânea imputa determinados paradigmas derivados da facilidade de acesso à informação que nem sempre refletem a realidade vivenciada no contexto organizacional.

Por outro lado, “[...] a semelhança do comportamento das pessoas no espaço corporativo indica que existe uma padronização corporativa, bem como existem tipos peculiares de entendimento da realidade dos ambientes, interno e externo à organização [...]” (WOIDA; GELINSK; VALENTIM, 2006, p. 39).

Davenport (1998) destaca a presença de modelos de governança<sup>9</sup> da informação nas organizações nas quais os variados estilos podem se apresentar de

---

<sup>9</sup> Refere-se ao conjunto de processos e costumes, políticas de gestão, leis e regulamentos ou normas que regulam a forma com que a organização é conduzida, ou seja, administrada.

forma explícita ou implícita, formal ou informal. Esses estilos de governança determinam quão apoiadora e eficaz é a cultura informacional. Os quatro modelos identificados pelo autor dizem respeito ao conjunto de locais de centralização do controle das informações ambientais.

Mas é o modelo de Curry e Moore (2003) – cujo trabalho será aprofundado na Seção 2.2.1 –, ao distinguir os componentes necessários para que surja uma cultura informacional, que define de forma mais específica os elementos que a presente pesquisa toma como objeto, uma vez que aborda ações práticas no processo de gestão informacional.

O impacto das ações de governança da informação sobre o indivíduo, no tocante ao comportamento informacional e decisório, varia de acordo com algumas variáveis, dentre as quais: i) a cultura e os valores individuais; ii) as variáveis de tempo e espaço; iii) principalmente congruência e alinhamento em relação aos valores informacionais percebidos; e iv) a relação discurso e prática.

O envolvimento do indivíduo nas ações voltadas aos objetivos organizacionais depende, além das variáveis apontadas no parágrafo anterior, do nível de confiança na gestão informacional (fruto da cultura informacional) despertado no indivíduo.

Segundo Oliver (1998), há duas facetas relacionadas à confiança na gestão da informação nas organizações: i) a confiança na própria informação; e ii) a confiança na organização. Em Gibson (1999), tem-se que as crenças que norteiam a atividade, a percepção de eficácia e a eficácia, podem diferir à medida que há diferenças entre os grupos quanto à quantidade de informação que têm sobre a sua tarefa, pelas diferenças processuais de compartilhamento dessas informações, ou porque têm diferentes níveis de comprometimento e identificação com os demais membros de seu grupo de convívio.

Competência, coerência, franqueza, benevolência, confiabilidade, integridade são características levantadas por Allen e Wilson (2003), as quais contribuem no sentido do estabelecimento de uma relação de confiança entre os indivíduos e as organizações no tocante à cultura informacional.

Os valores informacionais (Seção 2.4) caracterizadores da cultura informacional medeiam essa relação e destacam as prioridades que viabilizam o estado de confiança necessário ao seu fortalecimento e estabilidade. Os fatores que caracterizam as diferentes culturas informacionais contempladas por Oliver (1998, p.

379) “[...] estão relacionados com a estrutura de gestão da informação [...] e às atitudes e valores [a elas] concedidos” e podem ser resumidos da seguinte forma:

- reconhecimento e aceitação das exigências da sociedade para o gerenciamento de informações;
- reconhecimento e aceitação dos requisitos mínimos organizacionais para a gestão da informação no contexto;
- atitudes em relação ao compartilhamento de informações;
- utilização de tecnologia da informação;
- confiança na documentação escrita;
- preferência para a baixa ou alta comunicação no contexto.

As respostas a essas incógnitas orientarão a formulação do modelo de gestão informacional que derivará ações que preferencialmente deverão estar alinhadas aos valores informacionais compartilhados, sob pena de reflexo negativo no comportamento informacional e decisório.

A identificação e a instrumentalização de uma estrutura de governança informacional capaz de incentivar a confiança dos indivíduos estarão contribuindo diretamente na eficácia produtiva da organização por meio do aumento da eficiência dos fluxos informacionais, gerando percepções positivas que culminam nos sentimentos de equilíbrio e bem estar dos indivíduos no contexto.

Por esse motivo, os valores informacionais devem estar claramente difundidos, pois, amparados pelas práticas por eles orientadas, contribuirão para a coesão social e o fortalecimento da cultura informacional. O indivíduo percebe as situações que se desenvolvem no ambiente informacional da organização, porém julga com base em seus próprios valores, comparando com aqueles “prometidos” pela liderança como sendo os norteadores de suas atividades.

Quanto mais incorporados e congruentes com o discurso estiverem os valores informacionais, mais facilmente haverá processos adaptativos individuais no sentido de alinharem-se à cultura ambiental informacional.

Quanto mais sucesso for obtido no sentido do alinhamento cultural do maior número de membros da organização, maiores serão a frequência e a qualidade dos sentimentos de equilíbrio, de aceitação e de bem estar social: objetivos últimos relacionados à convivência coletiva do ser humano.

A percepção de congruência entre o discurso e a prática informacional embasada pelos valores disseminados e percebidos é tida como um dos fatores que pode resultar em percepção de estabilidade, aceitação e bem estar individual.

Os valores servem, portanto, como parâmetro de ação e expressão cultural capaz de orientar, permitir o julgamento e favorecer o bem estar individual. Por outro lado, pode ser causa de descontentamento, *stress*, angústia, entre outros sentimentos, quando são disseminados de forma não fiel à realidade das ações observadas ou vivenciadas pelos integrantes do grupo.

Em última análise, qualquer desequilíbrio ou sentimento negativo do indivíduo redundará em consequências sobre o processo decisório, comprometendo sua eficácia. Tanto esses sentimentos quanto os insucessos decisórios irão impactar negativamente na percepção de bem estar e inclusão social do indivíduo. Tal situação pode ser a explicação de muitos insucessos de organizações que, aparentemente, eram estruturadas e tinham uma forte cultura informacional.

### **2.2.1 O Modelo de Curry e Moore (2003)**

O modelo conceitual de Curry e Moore (2003) foi concebido no sentido de retratar a evolução e os componentes da cultura informacional.

Segundo os autores, primeiramente, a organização reconhece a necessidade de adotar uma cultura informacional. Nesse momento, comunica o que por eles é denominado de *ethos* (personalidade; caráter cultural), demonstrando comprometimento a partir da reestruturação dos componentes de uma cultura informacional. Trata-se de um processo dinâmico e contínuo até que a filosofia/discursos e a prática transformem-se em normas.

Exatamente nesse ponto, estão alguns dos aspectos que influenciam diretamente o comportamento individual, à medida que entre o extremo do desejo ou vontade de uma cultura e sua substanciação estão presentes inúmeras variáveis, sendo que a percepção humana é uma dentre as principais.

A relação que, teoricamente, seria tranquila entre o indivíduo e a cultura ambiental, uma vez que o primeiro adere quase que por imposição às condutas sociais para ser aceito e tornar sua convivência pacífica, na verdade é estabelecida a partir de contradições, questionamentos e embates que podem culminar em ajuste ou ruptura, ambos os resultados derivados de processos geradores de tensão.



Eis alguns problemas inerentes à relação entre indivíduo e cultura informacional e que serão transportados para o modelo DIFI:

A – A cultura organizacional influencia a formação da cultura informacional

A organização reconhece a necessidade de adotar uma cultura informacional, porém nem sempre esse reconhecimento está fundamentado em sua própria cultura (sua própria convicção). Sabe que existe uma necessidade, ouviu-se falar, até sente-se que algo está incompleto, porém não há traços de sua cultura organizacional que dê sustentação ao que seria, de fato, uma cultura informacional.

B – Incongruência entre os valores pregados e os valores praticados

A comunicação do *ethos* pelos valores disseminados presume ser acompanhada da ação fundamentada nesse *ethos*, evidenciando os mesmos valores que serão percebidos nas práticas de interferências nos fluxos informacionais promovidas pela organização. As normas e regulamentações internas podem se apresentar igualmente disformes.

Quando atinge o estágio de a cultura informacional estar traduzida e “institucionalizada” nas normas e regulamentos, não há mais distinção significativa entre a cultura informacional e a organizacional, uma vez que a organização evolui a ponto de que a disponibilidade e o uso da informação sejam inerentes às atividades cotidianas, transformando-se em um valor para a organização.

A síntese do modelo de Curry e Moore (2003) está representada na

Figura 3, que demonstra o processo de evolução da cultura informacional.

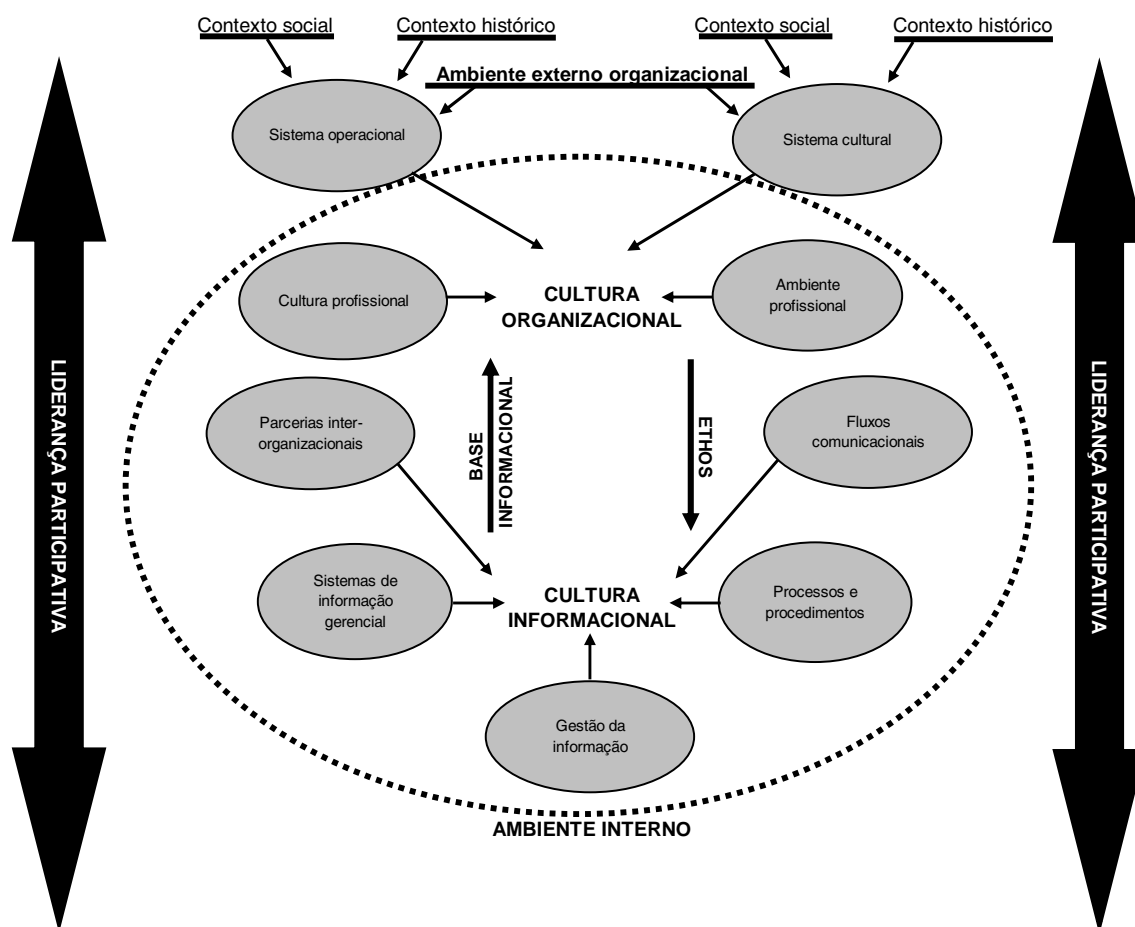
A representação do modelo evidencia o que faz parte do dia a dia das organizações da sociedade contemporânea, ou seja, uma cultura informacional sólida agrega elementos e processos vitais de uma organização: os procedimentos operacionais que movimentam a máquina produtiva; os sistemas que gerenciam as informações; os sistemas de informações que servirão às demandas estratégicas decisórias da direção; o inter-relacionamento pessoal e departamental, no sentido de criação de sinergia; e finalmente os fluxos de comunicação e informacionais que permeiam praticamente todos os demais elementos e processos anteriores.

O problema é que o foco dos processos de interferências nos fluxos de informações das empresas parece estar sempre na questão da produtividade, e isso põe outras questões tão importantes quanto, como o caso das consequências de longo prazo sobre o indivíduo, em segundo plano. Trata-se de uma questão óbvia em uma sociedade na qual a mão de obra está cada vez mais escassa e cara,

portanto a tendência tem sido a de aumentar a produtividade por dois vieses: ou pela substituição de trabalhadores por equipamentos ou pela busca de sistema de gerenciamento de pessoas que visem ao aumento de produtividade.

Figura 3 - Evolução da cultura informacional.

### A EVOLUÇÃO DA CULTURA INFORMACIONAL



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

A questão central dessa discussão é que a informação como subsídio de todos os processos merece uma atenção destacada em relação às demais variáveis envolvidas na questão da produtividade, o que não parece ocorrer. Apenas um diagnóstico acompanhado de um planejamento eficaz pode tornar mais equilibrado o conjunto de todas as variáveis envolvidas com o trato informacional.

Curry e Moore (2003) destacam a necessidade de presença de fluxos de comunicação eficazes, parcerias interorganizacionais, práticas cooperativas de trabalho e livre acesso à informação relevante, gestão de sistemas de informação, em conformidade com a estratégia de negócios, e orientações e documentações

claras de informação e gerenciamento de dados, todavia o equilíbrio de todos esses elementos e processos é um desafio a ser vencido.

Quando se destacará, no Capítulo 4, as implicações que o ambiente de trabalho bem como as ações emanadas da organização podem desencadear sobre os indivíduos, demonstrar-se-á exatamente uma perspectiva humanista a ser considerada sobre algo que muitas vezes é tratado como meramente mecânico e operacional: implantar, trocar, descontinuar um sistema de informação; dar, tirar, aumentar, diminuir, bloquear, desbloquear o acesso a informações do sistema, *sites* e conteúdos no ambiente de trabalho, entre outras ações.

Não se trata de abolir o controle ou, no outro extremo, de controlar tudo, mas de verificar primeiramente em qual modelo a organização pretende se estabelecer enquanto gestora de informações e de pessoas, qual é realmente sua cultura e que tipo de colaborador ela realmente deseja ter em seu quadro para só então planejar, comunicar e implantar suas ações de interferências que irão ter implicações importantes sobre a organização como um todo.

O fato é que não é possível tratar o maior subsídio organizacional como se fosse apenas mais uma variável inerente aos processos, mas de destacá-la, dando-a um tratamento diferenciado e personalizado dentro do contexto. Nesse mesmo sentido, reconhecendo que a informação recebe seu significado (o que antes era um dado) a partir da ação cognitiva humana, é a partir da perspectiva do indivíduo que deverão ser avaliadas as consequências das ações de interferências nos fluxos informacionais promovidos pelas organizações.

No modelo aqui sintetizado, “[...] é reconhecido o valor e a utilidade da informação para atingir as metas operacionais e estratégicas, no qual a informação é a base para a tomada de decisão organizacional e a tecnologia da informação é facilmente explorada como um facilitador para sistemas de informações eficazes” (CURRY; MOORE, 2003, p. 94). Quem executa a exploração e dá sentido aos fluxos emanados dos processos organizacionais é o indivíduo.

O indivíduo, por sua vez, percebe a cultura mais objetivamente por meio dos valores, uma vez que esses estão entre as camadas superficiais representadas nos artefatos e a mais profunda em que figuram os pressupostos.

Como os valores justificam os artefatos culturais, por um lado, e são transpostos para o nível dos pressupostos básicos, de outro, seu dinamismo e sua posição intermediária os tornam mais propensos a representar uma boa parte da

cultura que rege determinado ambiente no qual se desenrolam as relações humanas. Essas últimas, por sua vez, são passíveis de serem consideradas sob o ponto de vista das regras e normas que as orientam ou comprometem. Os valores representam muito da cultura. Para Nietzsche, citado por Tamayo (2008, p. 310), “os valores caracterizam a vontade de existir e de se afirmar de uma coletividade”.

Nesse sentido, a seção seguinte tratará dos valores e seu papel como mediadores do pensar e agir humano e das sociedades em seu sentido amplo ou restrito, como é o caso do contexto das organizações.

### **2.3 A cultura na perspectiva dos valores**

Partindo do pressuposto de que os valores são importantes elementos representantes da cultura e exercem influência sobre o indivíduo e o ambiente laboral, “[...] estudos nacionais e internacionais têm demonstrado o impacto dos valores do trabalho sobre diversos aspectos organizacionais, como o estresse no trabalho, comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e desempenho (PORTO; TAMAYO, 2008, p. 295). Restam três desafios: i) conceituação dos valores no âmbito da cultura ampla social, e da organizacional; ii) transposição para o conceito dos valores informacionais; e iii) estabelecimento dos principais pontos relacionados ao alinhamento cultural do indivíduo com o meio.

Como os pressupostos culturais manifestam-se inconscientemente nas ações humanas, somente pelo estudo dos valores compartilhados torna-se factível a representação conceitual dos fatores culturais de influência comportamental. Conforme defendido por Schein (2009), ao pretender compreender a cultura e suas influências, torna-se necessário o estudo dos valores, das normas e das regras de conduta “assumidos” pelo grupo social.

“Por meio dos valores, a organização expressa as suas metas e se afirma como diferente na sociedade e no mercado” (TAMAYO, 2008, p. 310).

Conforme visto na seção anterior, tem-se nos valores – representados pelo espaço intermediário da Figura 2 – as justificativas para os artefatos e para as normas de conduta advindas das suposições básicas.

Segundo Porto e Tamayo (2003), as regras e metas que extrapolam as situações específicas constituem o sistema de valores das pessoas, estruturado em

dois níveis: i) o da estrutura geral; e ii) o associado a contextos específicos, como é o caso das organizações e das relações de trabalho.

Em qualquer circunstância, os valores funcionam como orientadores comportamentais. “Nesta visão, os valores são trans-situacionais ou critérios objetivos (e.g. segurança, hedonismo), ordenados por importância como princípios orientadores da vida” (SCHWARTZ, 1999, p. 25).

Se o comportamento social é, em parte, definido pelo conjunto de regras que em certa medida “padroniza” os relacionamentos e as ações, ao se fazer o caminho inverso, ou seja, partindo-se da ação concreta até se chegar aos fatores culturais de influência comportamental, torna-se possível a categorização e tradução dos seus fundamentos refletidos nos valores culturais.

No conceito de Schwartz (1999), os valores podem ser considerados como critérios ou metas que transcendem situações específicas, que são ordenados por sua importância e que servem como princípios que guiam a vida do indivíduo. São concepções do desejável que guia o caminho dos atores sociais na seleção de ações, avaliação de pessoas e eventos, e explicação de suas ações e avaliações. Os valores “são as bases para as normas específicas que dizem às pessoas o que é apropriado em várias situações” (SCHWARTZ, 1999, p. 25).

São essas normas que representam as formas que as instituições sociais funcionam, seus objetivos e seus modos de operação e que são, segundo Schwartz (1999), expressões dos valores culturais prioritários.

Sob o ponto de vista de representação da cultura, conforme o modelo sintetizado na Figura 2, as ações são norteadas mais específica e diretamente pelos valores. São nos valores que o modelo de Hofstede (1980) apoia-se para analisar as características culturais e as circunstâncias que facilitariam o ajustamento cultural.

Ferreira e Assmar (2008, p. 127) resgatam um avanço desse modelo e consideram que “Hofstede e seus colaboradores (1990) propuseram um modelo de acordo com o qual a cultura se manifesta por meio das práticas organizacionais, as quais englobam os rituais, os heróis e símbolos e os valores”.

As ações humanas refletem, em parte, os valores próprios dos indivíduos, bem como aqueles compartilhados nas relações sociais e que geralmente são agrupados de acordo com cada contexto específico. Elas, em parte, refletem o resultado do nível de convencimento dos indivíduos quanto à validade dos valores compartilhados, perpassando aspectos que envolvem o alinhamento cultural.

A percepção cultural, mesmo que intuitivamente, altera os modos de pensar e agir do indivíduo, levando-os a desenvolver estratégias tanto quanto possíveis alinhadas e orientadas aos objetivos estabelecidos. No mesmo sentido, essas estratégias estão fundamentadas nos valores compartilhados, desde que percebidos e reconhecidos pelo indivíduo como elemento de orientação e direcionamento. O indivíduo pode exercer uma atitude de negação ou de omissão quanto aos valores.

Todavia é pela relação franca, desejada e fundamentada em valores sólidos, que se tornam mais previsíveis os resultados das ações humanas diante das situações problemas como demandantes de comportamentos informacionais.

É necessário reconhecer a influência dos valores no comportamento individual no contexto das organizações. “O reconhecimento de valores compartilhados proporciona aos indivíduos uma linguagem comum com a qual todos podem colaborar” (MARCHIORI, 1999, p. 3). Porém apenas reconhecer não basta.

Existem algumas abordagens que podem ser consideradas para que se possa compreender o mecanismo que torna o comportamento informacional algo suscetível aos valores pessoais e do contexto, em que nível se dá e quais fatores são determinantes dessa influência. Entende-se aqui que os valores culturais, conforme já argumentado, representam um importante elemento pelos quais se reconhece a cultura em suas várias classificações.

## **2.4 Dos valores culturais aos informacionais**

O contato humano com os valores é algo natural sob o ponto de vista das experiências vivenciadas em contextos socioculturais, pois, de alguma forma, com alguma frequência e intensidade, os indivíduos os percebem nas relações sociais.

Em especial, no contato informacional, estão envolvidos muitos processos que refletem o valor da informação para a organização. A elaboração do modelo de informação organizacional está permeada pelos valores culturais imbricados em processos orientados pela escala de preferência das pessoas.

Segundo Tricer e Bayer (1993), citados por Campbell (2004, p. 42), a partir da concepção de que cada organização possui uma cultura única derivada de sua história particular, sugere-se que o levantamento das características culturais “[...] venha da perspectiva dos membros da organização em suas próprias palavras [...]”.

Por sua vez, os indivíduos também possuem seus próprios valores informacionais, que influenciarão não apenas sua percepção dos valores organizacionais, mas igualmente seu comportamento na busca de soluções para as situações-problema e a satisfação de suas necessidades.

A estrutura psicológica geral dos valores humanos proposta e defendida por Schwartz e Bilsky (1987, p. 550) demonstra que a relação entre necessidades pessoais e valores é bastante forte, sendo que esses últimos formam uma tríade estrutural relacionada a: i) necessidades biológicas; ii) requerimentos integracionistas que coordenam as relações interpessoais; e iii) demandas sociais pelo bem estar e sobrevivência do grupo.

Esses elementos pré-existem em qualquer indivíduo. Para lidar com a realidade, os indivíduos precisam reconhecer; pensar e planejar respostas para os três níveis de necessidades acima descritos. Pelo processo de socialização, os indivíduos estão habilitados em relação aos termos culturalmente compartilhados e comunicam essas necessidades como metas e valores.

Pela socialização de suas metas fins ou meios o indivíduo evidencia seus interesses individualistas ou coletivistas relacionados ao domínio motivacional e avaliados por meio de uma escala de preferência pessoal.

Os valores informacionais têm estreita relação com esse processo. As metas como representantes dos valores informacionais são aquelas estabelecidas como motivação para ações que redundem em satisfação das necessidades humanas, seja em que nível for: no nível dos valores terminais, por exemplo, “felicidade”, ou no dos valores instrumentais, como seria o caso do “reconhecimento social”. Schwartz e Bilsky (1987) destacam que, geralmente, os valores instrumentais são aqueles que servem ao objetivo de gerarem valores terminais.

Dessa forma, um valor informacional instrumental, por exemplo, “análise da fonte da informação”, corroboraria com o valor terminal “reconhecimento na organização”. Qualidade e segurança da informação mediarão o processo de obtenção e uso da informação no processo decisório que credencia o decisor.

Segundo esclarecem Schwartz e Bilsky (1987), os indivíduos, para se tornarem membros efetivos do grupo social, necessitam comunicar essas necessidades, sendo que por meio do desenvolvimento cognitivo habilitam-se para representarem conscientemente essas metas ou valores.

Schwartz e Bilsky (1987) apontam que os interesses que variam do individual ao coletivo e também, às vezes, a intersecção desses interesses são as condições de valores mais fortemente identificados por seu modelo, sendo que a predominância de estudos envolvendo as diferenças culturais nessa dimensão dá-se pela aplicação do modelo de Hofstede (1980).

Na dimensão motivacional, são encontrados e validados por Schwartz e Bilsky (1987) os valores que orientam o indivíduo para os objetivos mais amplos a serem alcançados e que estão relacionados às necessidades envolvendo pelo menos sete categorias: satisfação; envolvimento; conformidade restritiva; segurança; pró-social; maturidade; e direção segura.

Alinhada com a visão de Campbell (2004), está a concepção de que os valores informacionais são a base ideológica da cultura informacional, o que lhes garante *status* de representantes fundamentais dessa cultura.

Os conceitos dos valores culturais podem ser transpostos para os valores informacionais, sentido no qual contribui de forma substancial o trabalho de Gillian Oliver, publicado em 2008 no *Journal of Documentation*, ao discutir a cultura informacional possibilitando a abertura do caminho para a categorização dos valores. Os valores têm sido descritos como os sentimentos gerais e não específicos sobre “bem e mal, bonito e feio, normal e anormal, racional e irracional” (HOFSTEDE *et al.*, 1990, p. 291), ou seja, conforme Campbell (2004, p.42), eles determinam como as coisas deveriam ser e como elas realmente são em determinado contexto, o que contempla as práticas informacionais.

São os valores informacionais que justificam os artefatos que evidenciam perifericamente a cultura informacional. São eles os orientadores das formulações das políticas comunicacionais que redundarão nos fluxos informacionais e garantirão a disseminação da própria cultura. “O que se deve guardar da questão dos valores é a legitimidade deles como orientadores, ao mesmo tempo, definidos pelos líderes e aceitos pelos liderados” (WOIDA; GELINSK; VALENTIM, 2006, p. 40).

É pelos valores informacionais difundidos e compartilhados intraorganizacionalmente que se possibilita a coesão e a orientação eficaz das ações dos membros no sentido único dos objetivos do grupo no que tange à informação. Como os valores representam um importante conjunto de conteúdo cultural, considera-se que, em se tratando da cultura informacional, são os valores informacionais seus mais relevantes elementos de representação.



Ao se revisar a literatura envolvendo os estudos dos valores, encontra-se uma variedade de conceitos úteis à sua compreensão, cuja síntese pode ser encontrada em Schwartz e Bilsky (1987), para os quais os valores seriam:

- conceitos ou crenças;
- explicações sobre situações e estados ou comportamentos;
- algo que transcende situações específicas;
- uma seleção de ações ou avaliação de comportamentos e eventos;
- ordenados por importância relativa, ou seja, pela escala de preferência individual acionada sempre que uma situação lhe exija julgamento.

Essas cinco concepções serão incorporadas ao conceito de valor informacional pela inclusão do seguinte critério: estão relacionados com os pensamentos, atos e omissões envolvendo o trato informacional.

A expressão “valor informacional” tem sido abordada na literatura de forma implícita nos estudos sobre cultura informacional. Acredita-se que esse fato seja compreensível sob o ponto de vista operacional, uma vez que igualmente os valores, como elementos culturais, também são abordados de forma associada à cultura no seu sentido amplo social, afinal os valores não possuem conceituação própria senão aquela pela qual são considerados como representações culturais.

Todavia, acredita-se que estudos sobre comportamento podem ser enriquecidos, ao fundamentarem-se em recortes culturais que contribuam para a objetivação da percepção sobre algo tão complexo e dinâmico quanto o é a cultura.

Primeiramente, é necessária a eleição do elemento cultural para que ações concretas, como a de gestão, por exemplo, sejam consideradas. “Uma parte fundamental da substância da cultura organizacional é a de seus valores, que são assumidos como algo único em cada organização”, na qual a liderança tem o papel de “gerir os valores organizacionais”, embora “[...] não haja atualmente evidências suficientes sobre se os valores podem ser alterados” (CAMPBELL, 2004, p. 42).

Os espaços sociais onde circulam informações de toda ordem são permeados pelos valores informacionais, caracterizando o contexto e orientando as ações que envolvam interferências nos fluxos de informação.

Segundo Hofstede *et al.* (1990) e Shein (2009), é possível examinar os valores compartilhados ou mantidos pelos indivíduos no contexto organizacional. Extrapolando para o nível da cultura informacional, uma vez identificados, os valores

informativos são elementos propensos a integrarem modelos de diagnóstico e análise de influências comportamentais da cultura.

A base da organização do conhecimento, que deriva das informações que transitam no ambiente, define em parte o comportamento e a ação humana, cria e contempla valores informativos e define a cultura informativa. Os valores informativos atuam sobre o sentido que o indivíduo que “[...] pensa-conhece-age sobre a informação atribui às coisas, a capacidade de perceber os objetos de seu trabalho, as pessoas que o procuram, os acontecimentos e as relações que se estabelecem com todos os objetos que o envolvem” (AQUINO, 2007).

Os valores informativos estão inerentes, portanto, não apenas nas normas e regulamentos, nos artefatos, nas escolhas de *layout*, nas formas de relacionamento com os canais e com a informação, mas acabam por permear, de certa forma, a cultura da pessoa, definindo seu filtro de interpretação do mundo. Os valores informativos influem na atribuição de significados das coisas.

A visão ecológica significa um olhar amplo sobre os aspectos inerentes à cultura organizacional. Implica em um rompimento com análises segmentadas da cultura nas quais um aspecto é estudado sem se considerar as possíveis relações com os demais componentes inerentes à estrutura organizacional.

Dentre os aspectos que compõem a organização, o principal é o comportamento humano, que possui influência da cultura tanto em seu nível individual como social. A percepção humana é considerada com fator fundamental de influência do comportamento e, por isso, a visão ecológica pressupõe a inclusão dessa variável como algo intrínseco e fundamental.

A necessidade de delimitação dos espaços e amplitude como forma de aprofundamento da análise e compreensão leva pesquisadores a elaborarem modelos que se ajustam às denominadas comunidades de prática<sup>10</sup>, cujas relações humanas ocorrem de fato. Por exemplo, Beynen e Fleury (2010) estudam os valores informativos e as práticas que distinguem o comportamento informativo dos cientistas e profissionais que se utilizam do portal de informação Karst<sup>11</sup>. É um exemplo da contribuição recíproca entre a academia e as comunidades de prática.

---

<sup>10</sup> Designa um grupo de indivíduos que atuam em conjunto por força de um vínculo institucional e um objetivo comum, executando determinada atividade em prol desse objetivo. Aqui, por exemplo, está designando toda organização que atua com o objetivo de continuidade.

<sup>11</sup> O Portal de Informação Karst (KIP) é um portal Internet de acesso público para karstliteratura (assuntos relacionados ao meio ambiente, envolvendo grutas, cavernas, aspectos arqueológicos e

A Figura 4 representa graficamente o posicionamento estrutural dos valores informacionais, a partir da visão ecológica da cultura.

**Figura 4 - Valores informacionais na visão ecológica da cultura.**



Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Partindo dos valores relacionados à informação, é possível a identificação dos comportamentos informacionais e, dessa forma, subsidiar a eleição de ações práticas que permitam um melhor ajustamento entre os indivíduos e o meio. A aplicação de modelos como o de comunidades de prática, por exemplo, segundo Beynen e Fleury (2010), representa um meio inovador e uma contribuição no sentido de melhor compreensão sobre conhecimento local, aprendizado e adaptação.

É nesse contexto delimitado que os valores informacionais são compartilhados e, embora possam sofrer adaptações, normalmente são relativamente estáveis e perduram ao longo da vida das organizações, independentemente das alterações advindas da modificação das pessoas que a compõem ou deixam de integrá-las.

Os valores informacionais, por sua estabilidade, oferecem comparabilidade quanto aos aspectos tempo e espaço envolvidos nas pesquisas organizacionais. Campbell (2004, p. 41) encontrou, em duas pesquisas com intervalo de seis anos, que os “[...] valores organizacionais mantiveram-se estáveis, apesar de grandes mudanças na liderança da organização juntamente com as forças ambientais que estavam pressionando para a mudança na cultura da organização”. Isso representa

---

geográficos) e de dados, organizado pelas bibliotecas da University of South Florida (USF). Ele foi criado para fomentar a interação e a colaboração entre as comunidades karst, por meio da identificação, aquisição e facilitação do acesso à literatura karst em um único local centralizado.

que os valores são estáveis o suficiente para representarem a cultura ao longo do tempo e, dessa forma, para permitirem a análise de aspectos relativos às mudanças ocorridas no comportamento social de um grupo de pessoas, por exemplo.

Embora a concepção de durabilidade e estabilidade seja útil aos objetivos da presente pesquisa, é necessário reconhecer que não há, segundo Campbell (2004), um acordo entre os pesquisadores sobre a extensão com a qual os valores culturais se modificam. Portanto, por ora, reconhece-se que, em certa medida, eles se alteram e se ajustam, refletindo as mudanças na cultura de forma geral.

Os valores informacionais sustentam as ações voltadas à gestão dos fluxos de informações, determinando, inclusive em parte, o valor que se dá à própria informação em determinado contexto. Culturas informacionais mais fortes tendem a valorizar mais a informação do que culturas menos evidentes.

Os valores informacionais influenciam tanto os processos como o valor dado à informação, por meio da seguinte questão, que orienta o comportamento informacional: informação para quê? Sua resposta norteia o comportamento informacional derivado das relações de comunicação permeadas pelas informações.

No contato do indivíduo com a informação, essas relações serão consideradas como sociais e culturais, influenciadas e influenciadoras da cultura informacional. Weissinger (2005, p. 4) destaca a Teoria Crítica da Informação com raízes na Sociologia do Conhecimento e “[...] na ideia de que a própria situação social determina as crenças e conhecimento”. Assim, “ênfatisa a natureza local específica e temporal dos afetos, em vez de os efeitos das mensagens comunicacionais” (RONALD E. DAY citado por WEISSINGER, 2005, p. 4).

Trata-se da transposição da ideia de informação restrita à transferência de significados via comunicação para uma visão mais ampla, na qual se reconhecem as influências das diferenças culturais e das relações sociais humanas fundamentadas nos valores informacionais que regem o contexto informacional.

Devido à “[...] diversidade cultural, diferenças entre fatos e valores, por vezes, resultam de diferenças culturais entre as pessoas; se uma ou outra informação tem *status* factual, isto é determinado pelas relações sociais de poder” (WEISSINGER, 2005, p. 5), portanto é pela influência das características culturais, bem como pelas relações sociais no tempo e espaço, que se torna factível a atribuição de valor à informação e à concepção dos valores informacionais.

Os teóricos revisados por Weissinger (2005), dentre eles Buckland, Shera e Wright, além de Day, concordam no que diz respeito à existência de um senso avaliativo da informação, embora existam diferenças quanto ao que realmente seria esse senso. A diferença pode estar, por exemplo, na visão de utilidade e de valor percebido na informação. No primeiro caso, a informação tem valor à medida que proporciona estado de bem estar, enquanto na visão perceptiva o indivíduo analisa e valora a informação de acordo com sua percepção de benefício ou ameaça.

Independentemente da avaliação sobre a informação em si, seja no sentido utilitarista ou perceptivo, o que norteia a relação indivíduo-informação são os valores informacionais compartilhados. Esses valores estão presentes nos artefatos culturais e são disseminados ou inculcados pela liderança organizacional como forma, em certo nível, de fortalecimento da cultura da organização e tentativa de padronização das atividades em prol dos objetivos estabelecidos.

Nesse sentido, é possível reconhecer que determinados valores informacionais intrínsecos (indivíduo) ou extrínsecos (ambiente) operam conjuntamente, determinando a percepção quanto aos resultados oriundos das ações organizacionais com vista à manutenção da unidade social e foco em seus objetivos. Nesse caso, os fluxos informacionais são incentivados ou não à medida que resultem em subsídio informacional para decisões que contribuem para a eficácia operacional da organização afetando positivamente seus resultados.

Por isso, entende-se aqui que a influência dos valores culturais sobre as ações individuais e coletivas é relativa e proporcional ao nível no qual a cultura está inculcada no sujeito e no grupo. A liderança, nesse caso, é um fator importante que pode interferir diretamente nessas relações culturais.

No trabalho de Elizur (1984), é possível a identificação dessas percepções como sendo variáveis entre o reconhecimento dessas interferências como derivadas de uma cultura já estabelecida (inerente ao ambiente) ou como um mero processo de gratificação pelo reconhecimento da performance na execução da tarefa.

Por outro lado, leva à identificação do impacto dessas ações quanto aos níveis material; social e psicológico. A correlação dessas facetas demonstra que os valores, além de orientarem o comportamento, são percebidos diferentemente pelos membros do grupo. O conjunto das percepções de valor representa um instrumento de análise das ações organizacionais voltadas à gestão informacional.

Transpondo essa ideia geral para o estudo dos valores informacionais, por exemplo, é possível que a identificação de valores relacionados à informação no contexto organizacional viabilize a comparação entre discurso e prática, a ponto de se explorar possíveis incongruências e seu impacto no comportamento informacional e decisório do indivíduo no contexto organizacional.

O ponto central da proposta acima está justamente na percepção humana, uma vez que, a partir dessa perspectiva, torna-se mais consistente e orientado o caminho de volta iniciado no comportamento decisório em si, passando pelos artefatos que medeiam o contato do indivíduo com a informação, até a identificação dos valores de influência comportamental informacional.

A constância dos valores, sua relativa perenidade, ao menos em seu núcleo principal, conforme demonstrado em Campbell (2004), oferece um importante ponto de apoio para o estudo de influência dos valores informacionais, bem como a congruência entre discurso e prática no comportamento informacional e decisório.

No caso de Campbell (2004), as categorias de respostas obtidas são analisadas sob a mesma ótica que aqui será utilizada, ou seja, a dos valores como representação da cultura que permeia o ambiente.

Campbell (2004, p.41) considera que o componente que repetidamente aparece nos estudos que visam à descrição da cultura é o dos “[...] valores que são mantidos pelos membros da organização”. O termo “mantido” remete à característica de estabilidade duradoura dos valores. Para Triandis (1989), citando Trice e Byer (1993), os valores seriam os componentes nucleares da substância da cultura.

Os valores informacionais, como derivação dos valores culturais da organização, contemplam as mesmas características desses últimos, o que sugere que, ao estabelecerem-se a cultura organizacional e a informacional, representadas pelos valores culturais e os informacionais, na perspectiva delimitada ilustrada na Figura 4, os principais traços percebidos pelos indivíduos tendem a ser duradouros.

Essa característica dos valores informacionais é importante, no sentido de que implicam em interferências comportamentais ao longo do tempo, sendo que igualmente sofrem a influência inversa, ou seja, aquela pela qual ocorrem as modificações culturais, embora de forma menos frequente e intensa. Utilizando uma metáfora da geometria: as tangentes que ligariam os valores informacionais aos comportamentos seriam mais numerosas do que as que fazem o caminho inverso.

Pode-se presumir que, ao estabelecer as práticas de interferências nos fluxos de informações internos, a organização certamente o faz sob influência direta dos valores informacionais, embora seja presumível que o objetivo de continuidade se sobreponha às ideologias em dado momento.

É importante que seja esclarecido que os valores informacionais, bem como os demais valores abordados nessa pesquisa são tomados sob a perspectiva de critério e não como qualidades inerentes às coisas. Como critério, os valores são tidos como influenciadores do processo decisório, pois implicam em orientação das escolhas humanas que passam a ter sua escala de preferência, em parte fundamentada pelos valores pessoais e ambientais.

Os valores informacionais orientam, caracterizam e explicam as ações de interferências nos fluxos informacionais. “Virtualmente todas as pessoas em um momento ou outro se submetem a seus próprios ou aos valores que caracterizam outras pessoas ou grupos”. Nesse sentido, o termo “valores” significa algo similar à concepção de fatores “[...] que influenciam a forma com que as pessoas selecionam ações e avaliam os eventos” (SCHWARTS; BILSKY, 1987, p. 550).

A definição formal dos valores informacionais pode ser feita a partir do modelo envolvendo metas, interesses, e escala de preferências. A partir dessa estrutura, o indivíduo executa seus julgamentos em relação aos fenômenos decisórios, bem como interpreta as ações de interferências nos fluxos informacionais.

Também está no nível dos valores o espaço onde são exercidas as ações de interferências nos fluxos informacionais. As organizações executam essas interferências na tentativa de centrarem as percepções individuais nos objetivos organizacionais. Porém tais interferências podem não corresponder com os valores apregoados, gerando, assim, o desalinhamento entre discurso e prática.

## **2.5 Valores e o comportamento informacional**

Ao se reconhecer que a decisão que conduz às ações em prol dos objetivos individuais e coletivos deriva de um comportamento informacional dinâmico e constante, é importante e natural que este último seja considerado como um dentre os resultados “[...] da incorporação e prática dos elementos e processos da cultura informacional da organização que valoriza a informação” (WOIDA, 2008, p. 100).

Valorizar a informação parece algo às vezes banalizado em função do uso irracional de neologismos e retóricas sem a devida reflexão e preocupação com seu conteúdo e significação. Frases como: a informação é um diferencial competitivo; a informação é o subsídio capaz de tornar as decisões mais eficazes; trata-se de um ativo valioso; dentre outras, que deveriam ser consideradas como orientadores de atitudes e comportamentos, muitas vezes não passam de discursos vazios, sem a prática correspondente no contexto das organizações. Tal situação certamente não passa despercebida e provavelmente implica em interferências comportamentais.

O ambiente de informação constitui um ambiente cultural (VALENTIM, 2010) que envolve, necessariamente, mecanismos que permitam a capacitação para o uso dos ferramentais como, por exemplo, as tecnologias de comunicação, o que é um pressuposto para que essas tecnologias, de fato, tornem-se fatores contributivos ao aumento de eficácia (BELLUZZO, 2010). São interferências que contemplam a dinâmica organizacional que necessitam impor desafios constantes aos seus integrantes como forma de manter sua atividade (MORAES; FADEL, 2010).

O conjunto formado pelos indivíduos e suas relações com os fluxos de informações, bem como com os aparatos que lhes possibilitam contato com esses fluxos, mantém uma dinâmica e uma operação que pode equivocadamente sugerir tratar-se de algo mecânico ou dissociado do contexto cultural. Cabe ao processo contínuo de planejamento e interferências organizacionais incutir valores culturais que evitem esses equívocos de julgamento da complexidade das relações humanas na atividade laboral, que sempre contemplará os aspectos culturais.

Os valores e atitudes relacionados à informação, principalmente em contextos organizacionais, são indicadores da cultura informacional (DAVENPORT; ECCLES; PRUSAK, 1992; DAVENPORT, 1998). Como eles orientam o conjunto de normas e regras que envolvem o trato da informação, acabam tendo relação com a própria eficácia do grupo. Ela, a partir do processo comunicacional, “se forma à medida que os membros do grupo coletivamente adquirirem, armazenam, manipulam e trocam informações sobre si e sobre sua tarefa, contexto, processos e desempenho prévio” (GIBSON, 1999, p. 138).

Existe uma relação entre comportamento e desempenho; o foco está nas interferências informacionais. O comportamento informacional pode ser considerado como uma derivação do comportamento organizacional, quando considerado o indivíduo no contexto laboral, uma vez que em termos conceituais o comportamento



organizacional, conforme Moraes e Fadel (2010), refere-se ao que as pessoas fazem e como isso afeta seu desempenho no contexto de trabalho.

Por outro lado, “[...] combinar e integrar as informações em grupos abre a possibilidade de ocorrerem distorções” (GOODMAN; RAVLIN; SCHMINKE, 1990 citados por GIBSON, 1999, p. 139), uma vez que muitos são os fatores que podem complicar esse processo, incluindo: ações de proibição ou incentivo de troca de informações; ações para tornar salientes certas categorias de informações em detrimento de outras menos valorizadas pela organização.

Para Hofstede (1980), os valores culturais refletem uma tendência ampla de preferências de certos estados de coisas em detrimento de outras. Dessa forma, o comportamento representado pelo curso de ação eleito pelo indivíduo é resultado da atividade cognitiva envolvendo as informações do problema por ele acessadas, permeada pelo conhecimento dos valores compartilhados.

O contato primário entre o indivíduo e os valores culturais é feito pelo menos de dois modos: i) pelo contato ativo com os artefatos e com as práticas observadas ou experimentadas; e ii) como receptor do processo de comunicação pelo qual os valores culturais são incutidos/disseminados no ambiente. Trata-se, portanto, dos valores que são percebidos individual e singularmente por cada membro do grupo.

Assim, como tem sido rápida a adaptação às novas tecnologias comunicacionais das gerações nascidas na era digital, o senso crítico e os protestos diante de percepções negativas no contexto organizacional difundem-se em alta velocidade. Os valores informacionais de um determinado contexto não são apenas confrontados com os valores, mas também a percepção negativa é prontamente comunicada expressa ou tacitamente no comportamento social do indivíduo.

É preciso o reconhecimento de que, assim como evoluem as tecnologias, também os indivíduos tornam-se mais informados, aculturados e críticos. Tendo eles canais por onde possam comunicar seus pensamentos, certamente o fazem e, às vezes de forma inconsequente, geram desequilíbrio ambiental.

Os valores informacionais percebidos, portanto, mais rapidamente do que no passado influenciam quantitativa e qualitativamente mais pessoas, podendo caracterizar comportamentos e relações informacionais instantaneamente.

O reconhecimento da cultura e dos valores informacionais é mais fundamental atualmente do que foi em outras épocas. “As principais diferenças entre a atual” e as “configurações sociais do passado” são que a sociedade atual “[...] viabiliza a

conectividade instantânea, o compartilhamento em tempo real de informações e as redes de disseminação e troca” (ALVES; BARBOSA, 2010, p. 115).

No nível dos valores, é possível identificar e explicitar os elementos que influenciam mais objetivamente o comportamento humano e, portanto, pode-se determinar também a amplitude com que se dá essa influência. O indivíduo no contexto organizacional sente, pensa e age, buscando reconhecer-se e ser reconhecido dentro do contexto, compartilhando grande parte dos valores culturais.

O ser humano busca equilíbrio, estabelecendo relações exercidas em dado contexto. “Marcado pelos desejos, suas aspirações e suas possibilidades, ele dispõe de um grau de liberdade, sabe o que pode atingir e que preço está disposto a pagar para consegui-lo no plano social” (CHANLAT, 2007, p. 29).

Os valores informacionais representam diretrizes estabelecidas pela organização, ao menos no sentido de disseminação, que serão analisadas e orientarão o comportamento informacional do indivíduo. Quanto mais claras forem essas diretrizes e quanto mais congruentes a elas estiverem as práticas organizacionais, mais fortalecidos estarão os laços culturais informacionais.

Por outro lado, ruídos percebidos poderão desestabilizar o ambiente ou ao menos implicar em prejuízo à unidade e à estabilidade do ambiente informacional, comum em casos de culturas informacionais fracas. O indivíduo está atento no sentido de reconhecer as exigências do meio e praticar ações que estejam a elas alinhadas, desde que esteja convencido de que isso contribuirá para atingir os objetivos que dependam da eficácia de seu comportamento informacional.

O comportamento informacional individual, no mesmo sentido, é mais ou menos influenciado pelos valores ambientais, à medida que os valores individuais sejam mais ou menos alinhados aos primeiros. São os valores, portanto, os parâmetros que permitirão tanto o reconhecimento da cultura informacional quanto para o processo de percepção e avaliação dos indivíduos em relação às práticas informacionais no contexto, aqui consideradas no que tange às interferências nos fluxos informacionais alinhadas aos valores disseminados.

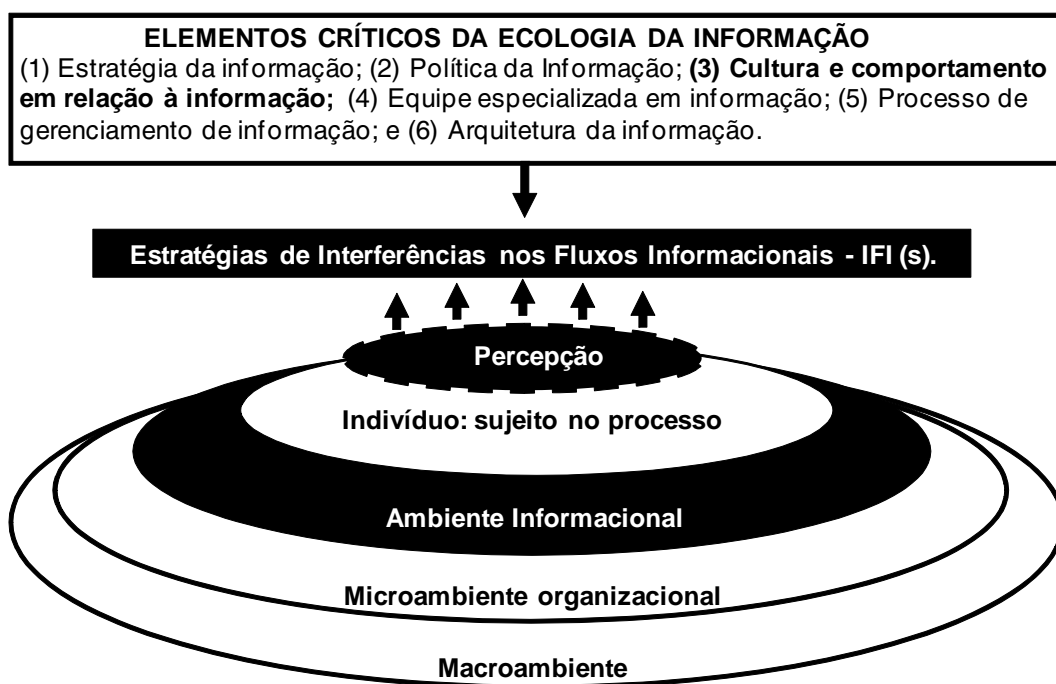
A conclusão de Chatman *et al.* (1998) de que uma das razões pela qual a manipulação cultural por eles proposta foi tão claramente percebida deve-se ao fato

de não haver evidências de inconsistências entre os valores declarados e o comportamento real no topo da hierarquia<sup>12</sup>.

Dentre outras considerações, o reflexo positivo da consistência na ação originada do alto escalão organizacional demonstra a necessidade de coerência entre o valor informacional declarado com o efetivamente percebido e observado pelos indivíduos integrantes do contexto cultural.

A visão ecológica de Davenport (1998) alinha-se ao objetivo de estudar as ações organizacionais permeadas pelos valores culturais informacionais, à medida que sugere reconhecer os relacionamentos ocorridos a partir do macroambiente até aqueles estabelecidos no microambiente composto pelos indivíduos.

**Figura 5 - Visão ecológica da percepção das IFI (s).**



Fonte: Elaborado com base em Davenport (1998).

Conforme a Figura 5 acima ilustra, os valores informacionais influenciam diretamente o comportamento do indivíduo em relação à informação.

Os elementos críticos da informação compõem fatores que implicam em restrições, obstáculos ou, simplesmente, desafios a serem superados para que se possibilite um ambiente informacional minimamente satisfatório.

<sup>12</sup> Isso se deve, em parte, ao fato de que o trabalho acima referenciado foi feito pelo processo de simulação organizacional e, portanto, os pesquisados não vivenciaram as situações propostas e tampouco tiveram contato com o presidente da organização simulada.

Nesse sentido, destacam-se a cultura e o comportamento como elementos que compõem o objeto de discussão desta tese e que estão no centro do modelo aqui proposto. A relação entre cultura e comportamento, na visão aqui defendida, está mediada pela percepção humana em relação às interferências nos fluxos informacionais e à congruência ou ao alinhamento cultural.

Na esfera do macroambiente, encontram-se as culturas sociais (cultura nacional), que têm sido alvo de estudo devido às características da sociedade contemporânea. “Dadas às mudanças demográficas que estão ocorrendo agora e no futuro próximo [...] a maioria das organizações não terá escolha a não ser integrar diversas pessoas em suas unidades” (CHATMAN *et al.*, 1998, p. 777) e, nesse mesmo sentido, reconhecendo que as pessoas são “qualitativamente diferentes” (BASTOS; MARCHIORI, 2011, p. 5).

Nesse contexto, é importante que sejam compreendidas as metodologias e os embasamentos teóricos presentes nos estudos mais amplos, como no caso da cultura nacional<sup>13</sup>, para que se possam substanciar aplicações contextualizadas.

As implicações dos valores informacionais no comportamento individual de contexto podem ser analisadas de forma ampla ou contextual, ou seja, podem ser vistas a partir da perspectiva da cultura nacional ou da cultura organizacional e informacional. É a metodologia adequada que irá garantir a eficácia de pesquisas envolvendo influências culturais no comportamento informacional.

Os valores informacionais embasam a construção de regras e normas que procuram dar sentido às ações. Por outro lado, é necessário reconhecer que, “[...] em todo sistema social, o ser humano dispõe de uma autonomia relativa” (CHANLAT, 2007, p. 29), e essa autonomia faz surgir comportamentos imprevisíveis e que tornam a compreensão das influências culturais complexa.

A minimização de complexidade, nesse sentido, passa pelo reconhecimento de que o comportamento individual dá-se em meio a processos de avaliação e reavaliação dos valores culturais percebidos. Isso possibilita o estabelecimento de parâmetros mais objetivos de influência, uma vez que as necessidades básicas sociais do ser humano igualmente podem ser delimitadas e conceituadas.

---

<sup>13</sup> O termo Cultura Nacional tem sido utilizado para designar a cultura de um país quando o objeto de estudo são as diferenças culturais ou as influências dessas diferenças sobre o ser humano quando ele se encontra fora de seu país de origem.

As normas e regras formais representam a dimensão material dos valores, no entanto existem elementos subjetivos que, embora não estejam formalmente registrados pelo uso da linguagem ou representação, influem substancialmente no pensar e agir humanos. Essa dimensão subjetiva materializa-se e compreende-se a partir da resposta dada pelo indivíduo sobre sua percepção particular.

Os valores informacionais implicam no comportamento humano em todas as suas perspectivas, no entanto é diante das situações problemas que sua influência pode ser determinante. Ao analisar as peculiaridades do comportamento informacional de contexto sob a luz da cultura e dos valores informacionais, as pesquisas acabam inevitavelmente envolvendo alguns aspectos do processo decisório. Kirkman, Lowe e Gibson (2006), por exemplo, abordam alguns deles.

Essa tendência surge não apenas na busca do entendimento do comportamento decisório humano nas relações comerciais com as organizações – como ocorre nos estudos sobre práticas de consumo –, mas principalmente na análise do comportamento individual em relação ao trabalho e à análise de desempenho. É o que Kanaane (1995) denomina perspectiva socioproductiva.

Por meio da comunicação e disseminação dos elementos caracterizadores da cultura informacional, além das experiências individuais, amplia-se constantemente o espectro da influência cultural no contexto. Observa-se um processo de “plasmação” dos valores que orientarão o pensar e o agir futuros, principalmente à medida que experiências de sucesso são percebidas como reflexo da base de orientação que fundamentou as decisões e ações na solução de problemas.

Ao se defrontar com as situações-problema cotidianas no contexto organizacional, o indivíduo, sem necessariamente estar consciente disso, executa uma série de análises e conclusões carregadas de valores culturais. São eles que, em certo nível, delimitam a liberdade e o campo de ação, ao mesmo tempo em que funcionam como parâmetros de avaliação ou autoavaliação.

É necessário condensar o estudo do fenômeno informacional contemplando as peculiaridades ambientais e as variáveis culturais representadas pelos valores. Essa abordagem representa “[...] a aplicação do conceito de valores a situações diárias, permitindo a compreensão de como os valores estão relacionados com a tomada de decisão concreta” (PORTO; TAMAYO, 2003, p. 145).

Não se trata do estabelecimento de uma relação de causa e efeito, tampouco da eleição dos valores como variáveis de maior ou menor influência do que outras.

Trata-se, porém, de reconhecer a importância de se contemplar os valores informacionais como mais um elemento relevante e de forte influência nas relações e comportamentos desenvolvidos no contexto organizacional.

O indivíduo, na busca de satisfação de seus objetivos, também recorre a seus próprios parâmetros culturais de julgamento. Isso ocorre porque os aspectos da motivação social estão relacionados, conforme explica Triandis (1989), ao “*self*”, ou seja, concepções que envolvem palavras como “eu”, “mim”, “meu” e “eu mesmo”, e estão ligadas com atitudes, crenças, intenções, normas, regras e valores como “eu gosto de X”, “eu penso que X resulta de Y”, “eu planejo fazer Y”, “meu grupo de pessoas deveria agir nesse sentido”, “na minha família meus pais agem dessa forma”, “eu penso que qualidade é muito importante”.

O “*self*” influencia a forma com que a pessoa experimenta a informação quando o faz a partir de sua interpretação sobre qual é e qual não é a informação relevante. A experiência informacional, portanto, dá-se primariamente sob o julgamento cognitivo do indivíduo sem, no entanto, contemplar os elementos culturais ambientais explicitados, como é o caso dos valores.

Triandis (1989, p. 506) considera que a influência da relevância informacional sob a óptica da pessoa determina, inclusive, a velocidade com que se dá a experimentação informacional; quando o sujeito age “experimentando mais rapidamente as informações que lhe são relevantes”.

O *self* é o responsável pelas diferenças de comportamentos sociais, à medida que influencia a experiência pessoal em relação às informações ambientais. Dessa forma, a Psicologia, há bastante tempo, analisa as características do *self* e os comportamentos da pessoa na sociedade.

Triandis (1989) referencia Snyder (1987), que demonstra haver diferenças entre aqueles que experimentam mais relações sociais, a quem denomina *high self-monitors*, e os que desenvolvem experimentações mais voltadas a si mesmos, os *low self-monitors*. Seria, em uma linguagem mais palatável e adequada à realidade organizacional, o equivalente às características de relacionamento dos indivíduos divididos entre aqueles que são mais propensos ao trabalho e relações grupais e os que desenvolvem comportamento mais individualizado.

Essas características, segundo Snyder (1987), possuem influência da forma como a pessoa se sente e no que ela acredita, além de como se dão seus

comportamentos e atitudes. O padrão de diferenças, dessa forma, tem implicações em todos os aspectos da motivação social.

Não obstante, em termos gerais, determinadas características culturais da organização impactam todo o grupo social, independentemente das diferenças individuais. O alinhamento cultural, por exemplo, é algo individual, porém atitudes ambíguas por parte da liderança podem implicar em descontentamento coletivo ou, se não totalmente, atinge a maioria dos membros.

Existem comportamentos eleitos como socialmente “normais” ou “esperados” que, uma vez transgredidos, implicam em protesto coletivo. São esses comportamentos que fazem com que algumas normas e diretrizes sejam comuns em organizações diferentes e que permitem tipificar culturas, valores e comportamentos.

Um exemplo é a pesquisa de White, Varadarajan e Dacin (2003), que avaliam a influência da percepção, da cognição e da cultura, além do uso da informação nos processos de decisões de *marketing*, concluindo que:

- o estilo cognitivo, a cultura organizacional e o uso da informação afetam a extensão na qual os gerentes percebem uma situação de mercado como algo sobre o qual é possível exercer controle;
- quanto mais os administradores percebem uma situação como controlável, mais eles avaliam essa situação como uma oportunidade;
- quanto mais os gestores avaliam uma situação como uma oportunidade, maior é a magnitude da sua resposta.

As diferenças culturais, de modo geral, afetam uma ampla variedade de pensamentos e ações que acabam influenciando na caracterização do próprio contexto. Schwartz (1999, p. 26) acredita que “[...] dos valores refletem as questões básicas ou problemas que as sociedades precisam enfrentar, a fim de regular a atividade humana”. Essa concepção é perfeitamente aplicável ao contexto social inerente às organizações enquanto microssociedades movidas, no sentido de seus objetivos, por normas que buscam a regulação e a coesão social – o inverso da desregulamentação e da dispersão tão prejudiciais à eficácia operacional.

Os valores culturais surgem “[...] para explicar as mudanças da sociedade, o comportamento das pessoas, julgarem ações, além de diferenciar nações e grupos” (PORTO; TAMAYO, 2003, p. 145). Não significa, porém, que os valores sejam definitivamente os mais importantes ou adequados para a compreensão

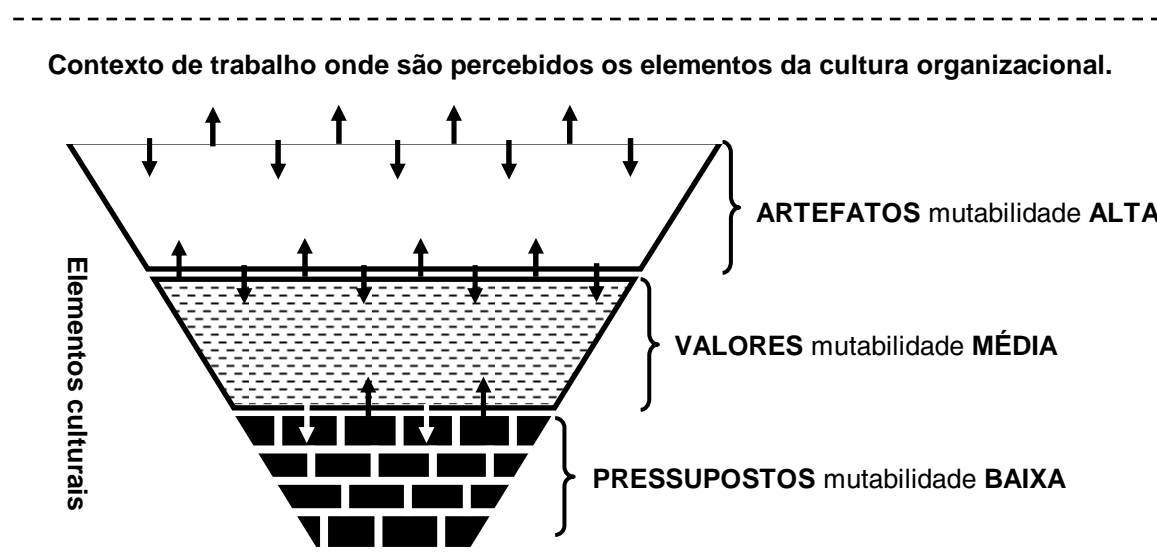
comportamental, uma vez que também se constituem subjetivamente, embora, em certa medida, sejam materializados na forma de normas e regras de conduta.

Defende-se aqui que os valores culturais, embora subjetivos, possuem condições suficientes para representar a cultura, bem como apresentam condições para serem identificados nas práticas organizacionais.

É necessário o reconhecimento de que, até certo ponto, a representação da organização para o sujeito é simbólica, imaginária e não reflete necessariamente os fundamentos das ações praticadas. Nesse sentido, valores são elementos culturais que podem ser considerados como de mutabilidade. No modelo de Schein (2009), é possível inferir que eles, enquanto influenciadores de comportamento, oferecem estabilidade mais prolongada para análises sobre características culturais do que os artefatos. Por outro lado, são mais mutáveis do que pressupostos básicos culturais.

A Figura 6 ilustra esses aspectos de influência e mutabilidade.

**Figura 6 - Mutabilidade dos elementos culturais.**



Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Tendo em vista possuírem certa estabilidade e estarem mediando os artefatos e os pressupostos culturais, considera-se importante a avaliação constante da disseminação dos valores culturais como forma de tornar factível a previsão de determinados comportamentos “padrões” em situações que os evoquem.

Tal como no processo de disseminação dos seus valores culturais, o objetivo de oferecer uma representação ideológica tem sido o de incentivar a interiorização



de sua cultura por parte do sujeito. Disseminar e, às vezes, inculcar os valores possui um fim bem claro: os sujeitos são “convidados” a pensar e a agir, sem prejuízo à suas próprias convicções, sob orientação dos valores organizacionais.

Embora possa ser considerada crítica, a visão de Enriquez (1995, p. 75) não está longe do senso comum de que as organizações procuram esclarecer seus parâmetros de conduta, normas e regras operacionais como um dos atributos para a permanência aceita e estável no contexto. É algo como dizer ao indivíduo que sua integração ao contexto depende, em certa medida, de seu alinhamento comportamental aos valores que regem o ambiente. É prudente pensar e agir dessa ou daquela forma, “[...] se querem permanecer como seus membros”. Se ressalvada a percepção crítica do autor que remete à tentativa de manipulação psíquica, tal consideração pode ser verdadeira e encontra-se presente nas discussões envolvendo alinhamento cultural, inerentes a numerosos estudos que se utilizam dos modelos aqui discutidos, como os de Hofstede (1980) e o de Curry e Moore (2003).

Para Enriquez (1995, p. 89), “[...] os valores e as normas são introjetados pelos indivíduos, e melhor dizendo, incorporados”, a partir da hipótese de que a organização, assim, “[...] possa combater suas angústias e seus processos autodestrutivos, aparecer triunfante, mobilizar a força combativa dos indivíduos [...]” (ENRIQUEZ, 1995, p. 88). Claramente uma visão extremista sobre algo perceptível como é a influência da cultura organizacional sobre o comportamento individual.

Esse posicionamento, no entanto, não pode e nem deve ser generalizado em uma sociedade na qual o acesso à informação e ao conhecimento tem sido considerado como fator de combate às ações ditatoriais. Parece ser mais prudente considerar os valores organizacionais como elementos disseminados e não impostos, quando se trata de voltar às ações humanas a um objetivo comum.

Acredita-se que o processo de disseminação cultural via valores representa um *continuum* que pode ser exercido, respeitando-se os direitos à liberdade cognitiva e o de ir e vir (esse último declarado constitucionalmente).

Há de se considerar o fato de que “[...] os valores culturais prioritários individuais é um produto tanto da cultura compartilhada como da experiência pessoal” (SCHWARTZ, 1999, p. 25-26), o que lhes impõe caráter de elementos inerentes ao conjunto de fatores de influência comportamental.

Acredita-se no esfacelamento de modelos que não contemplem a atual realidade multicultural que caracteriza a percepção, os pensamentos e o agir

humanos. Essa realidade é empiricamente observada no contexto das organizações, em especial no das empresas, e deriva dos vários processos de fusões, cisões e incorporações entre organizações multi e/ou internacionais.

Independentemente da forma com que são levados ao meio, os valores são submetidos à percepção humana e, invariavelmente, sugerem comparações com as práticas observadas ou experimentadas pelo indivíduo, que intuitivamente deveriam corresponder em extensão e forma à base de valores que norteiam as atividades da organização. Qualquer nível de incompatibilidade observada pode influir no comportamento e, conseqüentemente, no contexto.

Partindo do pressuposto de que são os valores a representação perceptível da cultura mais presente no contexto social, os reflexos das diferenças culturais neles manifestam-se de forma bastante contundente.

Reconhecer a individualidade como elemento de influência na percepção do ambiental é fundamental e pressupõe a análise dos principais fatores que tornam a percepção de um sujeito única em relação a seus pares. Nesse sentido, o modelo de Hofstede (1980), contemplado nesta pesquisa, tem sido amplamente utilizado.

Questões de nacionalidade e comportamento de grupos, tendências quanto à forma e à intensidade de associação, entre outras, são correlacionadas com variáveis de atividade organizacional, como, por exemplo: qualidade da comunicação, equidade, percepção de suporte, otimização de resultados, clima organizacional, entre outros elementos.

Desses estudos, derivam conclusões como a de que “[...] pessoas de uma mesma nacionalidade, características raciais ou sexo são mais propensas a associarem-se uns com os outros dentro das organizações” (CHATMAN *et al.*, 1998, p. 752). As conclusões de trabalhos que contemplam essas dimensões da influência cultural são importantes, no sentido de contribuírem para análises de ajustamentos culturais, como, por exemplo, em processos de transformações societárias como fusões, cisões, incorporações, *Initial Public Offering* (IPO)<sup>14</sup>, entre outras atividades.

Essas questões demonstram que a cultura tem influência sobre as crenças e valores que orientam as ações humanas, todavia ela não se limita a estabelecer normas e regras de conduta, extrapola o caráter pragmático da ação para adentrar

---

<sup>14</sup> IPO: oferta inicial de ações que representa a abertura de capital de uma determinada empresa que passa a comercializar suas ações em bolsa de valores.

ao complexo conjunto de elementos que afetam a cognição e a percepção ambientais humanas diante das situações problema cotidianas.

Uma situação-problema traz consigo um conjunto de variáveis que expõe os valores individuais. Esses se apresentam refletidos no comportamento de busca de informação e solução, sendo que cada individualidade estará respondendo, à medida que se propõe a solucionar um problema, a vários estímulos culturais.

O comportamento observado no processo de solução de um problema faz parte do contexto cultural específico refletido nos valores. “Os processos cognitivos desencadeados por uma determinada situação podem não ser tão universais como geralmente se supõe”, conforme explicam Nisbett *et al.* (2001, p. 300).

A categorização dos valores culturais permite delimitar seu espectro de influência, oferecer-lhes substância e conectá-los objetivamente ao comportamento. Isso é necessário à medida que os valores não estão “[...] divorciados do conteúdo, ou também de modo independente, do caráter particular de pensamento que distingue um grupo humano de outro” (NISBETT *et al.* 2001, p. 300).

Sob o ponto de vista do conteúdo valorativo cultural refletido nos comportamentos informacionais, sempre haverá duas dimensões congruentes ou conflitantes: i) a dos valores individuais; e ii) a dos valores ambientais.

Qualquer ruído em uma dessas intersecções – entre valores informacionais individuais e sociais – provocará reação do indivíduo, o que nem sempre colabora positivamente com o fortalecimento das relações que mantêm a unidade social.

A sobrevivência e a transmissão da cultura informacional dependem do quão fortalecidos estão os laços que unem os indivíduos aos valores culturais. Nesse sentido, não apenas pela disseminação, mas principalmente pela ação congruente com os valores informacionais é que haverá a geração de um ambiente cultural favorável à unidade e estabilidade social.

## **2.6 Alinhamento cultural na perspectiva dos valores**

O estudo contextualizado da cultura tende a minimizar os riscos de generalizações inerentes ao processo de interpretação do comportamento humano sob influência dos valores compartilhados. O relacionamento entre os processos cognitivos e as variáveis envolvidas em uma situação-problema dá-se dependentemente do conteúdo, do tempo, do espaço e do contexto.

Schein (2009) destaca que a influência do grupo (meio ou contexto) contribui substancialmente na individualidade e no crescimento do ser humano. A busca pela aceitação, por exemplo, pode determinar como alguém age ou reage a uma situação de conflito dentro de um determinado grupo.

O estudo do alinhamento cultural (HOFSTEDE, 1980; LU, 2006), da cultura organizacional (SCHEIN, 2009) e da cultura informacional (CURRY; MOORE, 2003) acabam, em última instância, contribuindo no sentido de compreensão dos fatores de influência que afetam o processo de ajuste e adequação cultural no contexto das organizações. Esses estudos, direta ou indiretamente, incorporam aspectos comportamentais dos seres humanos, e o processo de alinhamento cultural está diretamente relacionado com a percepção de valor e escala de preferência dos indivíduos; assim não há como ignorar, em nenhum momento, suas consequências.

Não se trata, todavia, de considerar a relação do indivíduo com a cultura e seu ajustamento comportamental como algo que possa ser compreendido o suficiente para que sejam determinadas relações de causa/efeito. Objetiva-se o levantamento de condições favoráveis à geração de bem estar com efeito positivo sobre o pensar e o agir humanos e as repercussões para a atividade laboral e, conseqüentemente, para a consecução dos objetivos organizacionais.

É necessário que seja reconhecido o fato de que os grupos sociais estão inseridos dentro de organizações; estas pertencem a um contexto maior e assim sucessivamente e, portanto, processos de grupo provavelmente são influenciados pelas percepções, valores e códigos de conduta predominantes nos contextos culturais mais amplos (EREZ E EARLEY, 1993 citado por GIBSON, 1999, p. 140).

É possível a identificação de fatores culturais ambientais de influência comportamental, todavia é da esfera subjetiva individual que derivam os impulsos e sentimentos que estarão refletidos nas ações humanas. Dá-se aí o espaço propício para o estudo comportamental, à medida que cada pessoa possui seus próprios valores que são frequentemente revisitados em processos avaliativos ocorridos no ambiente de trabalho. Dessa forma, é possível a exteriorização das percepções humanas no tocante às experiências vivenciadas no contexto cultural.

Tamayo (2008, p. 319), em seu modelo denominado Inventário dos Valores Organizacionais (IVO), reconhece haver um distanciamento entre os valores praticados percebidos e os que poderiam ser considerados como os valores

desejáveis em determinado contexto. “A avaliação dos valores é realizada ao nível dos valores realmente praticados na organização e ao nível dos valores desejados”.

O alinhamento cultural pleno pode não ser factível dado à complexidade de elementos envolvidos nas variadas relações: indivíduo-indivíduo, indivíduo-ambiente, ambiente-cultura, indivíduo-cultura, indivíduo-problema, entre outras.

Parece possível, no entanto, a identificação do nível de ajustamento entre os valores individuais e os ambientais, à medida que as ações humanas no contexto envolvem a consulta a ambos os níveis de normas e regras que orientam a convivência social, podendo ser percebidas, experimentadas e declaradas.

As descobertas dos estudos envolvendo as relações acima escritas têm trazido luz ao complexo universo das relações sociais, principalmente quando considerado o contexto de trabalho. Esses estudos geralmente envolvem o bem estar subjetivo social, representado pela sigla SWB, de *Subjective Well-Being*.

O SWB corresponde ao estado psíquico no qual o indivíduo, em síntese, está “de bem com a vida” na maior parte de suas dimensões sensoriais, incluindo aquela na qual ele enfrenta as variadas situações relacionadas ao exercício profissional.

Por exemplo, o bem estar percebido por um indivíduo no contexto de trabalho tem, em alguma medida, relação com o nível de alinhamento entre os elementos culturais individuais e o do ambiente. Percepção como “[...] crenças sobre auto-independência, e a auto-interdependência, controle ativo e relacionamento harmonioso – fatores integrantes das relações culturais no nível individual – foram consistentemente relacionadas com o SWB” (LU, 2006, p. 203).

Os estudos sobre o SWB contemplam tanto aspectos cognitivos quanto afetivos da pessoa e são operacionalizados envolvendo a predominância de afetos positivos sobre os negativos, além da satisfação com suas experiências de vida.

O principal elemento cultural inerente ao processo avaliativo do indivíduo pode ser considerado os valores e, portanto, a percepção sobre o alinhamento cultural geralmente passa pela análise dos valores culturais.

Existem escalas desenvolvidas para o diagnóstico dos valores em contextos específicos, principalmente nos organizacionais. Porto e Tamayo (2003), por exemplo, destacam a validação parcial dos modelos por eles estudados, os quais identificam valores relacionados aos aspectos de realização no trabalho, de relações sociais e de prestígio e estabilidade, que representam sentimentos resultantes da relação entre indivíduo-trabalho e que interferem diretamente no seu bem estar.

Os resultados de pesquisas recentes, segundo Lu (2006), indicam haver diferenças culturais entre as pessoas quanto ao nível com o qual adotam e exercem atitudes, valores, crenças e tendências de comportamento que, por consenso coletivo, caracterizam uma cultura. Nem todos os indivíduos que convivem em uma cultura, no entanto, sentem-se à vontade em relação aos valores e normas culturais que regem o ambiente, gerando um estado de incongruência de valores.

Existem ao menos duas abordagens para o estudo do alinhamento entre a cultura do indivíduo e a social. Primeiro, a que possibilita a interpretação das reações individuais de forma mais significativa, quando se conhece o padrão de respostas para uma mesma construção abordada no nível ecológico da cultura. Segundo Lu (2006), o conhecimento de um determinado valor individual de independência pessoal seria útil nesse sentido. No entanto, saber também os valores de interdependência interpessoal e assimilação seria dar aos pesquisadores um contexto claro para melhor se compreender as relações sociais.

Na segunda abordagem, reconhece-se que o alinhamento da cultura individual possui forte influência no bem estar do indivíduo. Se, por exemplo, o indivíduo está de acordo com os valores compartilhados na sociedade, seu relacionamento tende a ser equilibrado, porque parte da cultura do ambiente reside dentro dele. Uma situação inversa certamente tornará o relacionamento indivíduo-meio conflitante, angustiante, abandonável, dificultando seu convívio psicossocial.

Parte dos sentimentos negativos acima descritos exerce forte influência em problemas psicológicos observáveis nas organizações, como, por exemplo, *stress* elevado, *absenteísmo*, *burnout*, entre outros que serão abordados no Capítulo 4.

Ratzlaff *et al.* (2000) propuseram que o grau de discrepância entre os valores pessoais e os valores ou ideais sociais percebidos afetaria a saúde, o bem-estar e os resultados, mas através de variáveis de mediação, e não diretamente. Essas variáveis que medeiam o confronto dos valores são úteis para a proposta da presente pesquisa e serão oportunamente consideradas no Capítulo 4.

A hipótese mais comumente testada em trabalhos como o de Ratzlaff *et al.* (2000) é a de que quanto maior a discrepância entre os valores culturais individuais e os do meio, mais o indivíduo se engaja em estratégias de *coping* como meio de mitigar essas discrepâncias. Isso implica em todos os aspectos relativos às situações e aos estados de *stress*, de avaliação e de *coping*, com reflexo no comportamento individual, incluindo o informacional.

Há de se reconhecer, no entanto, a subjetividade e a amplitude de variáveis de interferência psicológica relacionadas aos valores individuais em confronto com os ambientais. Porém aceitar essa condição como algo que impossibilite investigações sobre os relacionamentos e reflexos desses confrontos significaria ignorar um ponto de partida, mesmo que não totalmente consolidado, para futuros avanços científicos que fortaleçam a Teoria Cultural. Ratzlaff *et al.* (2000) consideram que falhas do passado em reconhecer as diferenças culturais individuais ajudariam na formação de falsos estereótipos.

Atualmente, reconhece-se que em função de sua condição psicológica, do fato de conviverem em uma cultura contextual, há uma potencial condição de atrito entre valores do indivíduo e os valores ambientais compartilhados.

Essa condição de atrito, no entanto, não resulta em invalidação do pressuposto de que a cultura influencia e é influenciada pelo indivíduo e suas relações sociais. A ausência de uma harmonia cultural absoluta não significa também a impossibilidade de convivência do indivíduo em determinado meio social.

O fato de que os indivíduos, em algum momento, irão divergir em relação às normas sociais, segundo Ratzlaff *et al.* (2000), parece óbvio. Poucos são os indivíduos que irão combinar perfeitamente com o protótipo de membro da cultura em todos os níveis, à medida que as diferenças culturais individuais são características inerentes às pessoas enquanto ser singular.

São comuns diferenças quanto ao nível de adoção e engajamento nas atitudes e valores tomados por consenso coletivo. “Se você está de acordo com os valores e comportamentos compartilhados então esta cultura reside em você” (RATZLAFF *et al.*, 2000, p. 39), no entanto, nem todos os indivíduos terão a mesma proporção de internalização dos valores culturais.

Mais uma vez são os valores os parâmetros que orientam o comportamento e, dessa forma, são eles as variáveis culturais submetidas à avaliação dos indivíduos, o que não poderia ser afirmado quanto aos pressupostos básicos.

A consideração acima fundamenta-se no fato de que “[...] os observadores podem descrever o que veem e sentem, mas não podem reconstruir a partir disso seu significado em determinado grupo”, e igualmente não podem afirmar que “[...] o que é observado reflete suposições básicas prevaletentes” (SCHEIN, 2009, p. 25), apenas podem exteriorizar suas percepções de incongruência quando estão claros os parâmetros e as normas de comparação.

A próxima seção tratará de outra divergência que, de algum modo, afeta o comportamento humano nas organizações: a percepção de incongruência entre os valores ideológicos e os fisiológicos. Pode-se considerar que o caminho aqui trilhado tem conduzido o leitor a transitar entre o extremo amplo e o restrito da cultura, ou seja, das influências da cultura ampla social até as consequências comportamentais derivadas da disseminação e das práticas de conteúdo valorativo cultural.

## 2.7 Aplicações do modelo de Hofstede (1980) - alinhamento cultural

O modelo mais difundido para o estudo do alinhamento e das influências culturais entre a cultura ambiental e seus reflexos nas atividades humanas é o de Hofstede (1980). Kirkman, Lowe e Gibson (2006) dividem os estudos envolvendo valores culturais com a utilização das dimensões de Hofstede em dois tipos: I - que envolve trabalhos no qual a cultura representa o principal efeito; e II - no qual ela é o elemento moderador. Trabalhos envolvendo essas classificações foram analisados e categorizados de acordo com as abordagens: individual; de grupo/organizacional; e país/nacionalidade, conforme é sumarizado na Tabela 1.

**Tabela 1 - Classificação de trabalhos utilizando o modelo de Hofstede (1980).**

| Cultura como:      | Nível de         |                      |               | Total      |
|--------------------|------------------|----------------------|---------------|------------|
|                    | Nível individual | grupo/organizacional | Nível de país |            |
| Efeito principal   | 64               | 6                    | 78            | 148        |
| Elemento moderador | 23               | 5                    | 4             | 32         |
| <b>Total</b>       | <b>87</b>        | <b>11</b>            | <b>82</b>     | <b>180</b> |

Fonte: Kirkman, Lowe e Gibson (2006, p. 288).

Fica evidente a tendência de estudos voltados à cultura nacional e à individual. Existe, também, propensão de considerar a cultura como efeito principal sobre os problemas de pesquisa analisados. Para melhor compreensão da aplicação do modelo de Hofstede nos estudos selecionados, apresenta-se a seguir os principais aspectos do trabalho fonte da tabela acima. Os estudos selecionados foram categorizados por assunto, conforme pode ser visto no Quadro 1, com recorte nos assuntos mais diretamente envolvidos com os objetivos desta tese.

Sobre esses trabalhos, foi desenvolvida uma releitura analítica sob o enfoque dos valores, na tentativa de se obter dados que possam sugerir ou não a presença de valores relacionados às práticas informacionais e de decisão.

No mesmo sentido, estabeleceu-se uma delimitação quanto à abrangência do trabalho de Kirkman, Lowe e Gibson (2006), focando a análise em assuntos aqui



abordados. Conforme pode ser observado no Quadro 1, restringiu-se a análise aos termos: tomada de decisão; e processos de grupo e personalidade.

**Quadro 1 - Classificação de Kirkman, Lowe e Gibson (2006) por assunto.**

| Assuntos   | Individual  |            | Grupo/Organização  |  |
|--|---|------------|--|--|
|  | Principal   | Moderadora | Principal  | Moderadora   |
| Tomada de decisão (*)  | Ali (1993) (***)<br>Nooteboom et. al. (1997)<br>Mitchel et. al. (2000)<br>Steensma et. al. (2000) |            |  |  |
| Comportamento relacionado aos processos de grupo e personalidade. (**) |   |            | Cox et. al. (1991)<br>Eby; Dobbins (1997)<br>Kirkman; Shapiro (1991) | Chatman; Bardase (1995)<br>Chatman et. al. (1998)<br>Earley (1999)<br>Erez; Somech (1996)<br>Gibson (1999)<br>Lam; Chen;<br>Schaubroeck (2002) |

\* Não houve trabalhos classificados no nível individual/moderadora; e qualquer trabalho sobre o tema no nível grupo ou organização.

\*\* Não houve trabalhos sobre esse assunto no nível individual; e não serão discutidos os que consideram a cultura como efeito principal.

\*\*\* Não foi possível em tempo hábil o acesso a esse artigo.

**Fonte: Adaptado de Kirkman, Lowe e Gibson (2006, p. 289-291).**

Sobre “tomada de decisão”, só foram classificados trabalhos que consideram a cultura como efeito principal e não houve trabalhos que contemplassem o nível de grupo ou organizacional sobre esse tema. “Em nenhum dos estudos examinados os valores culturais dizem respeito às teorias de decisão de grupo, tais como mudança de risco ou de polarização” (KIRKMAN; LOWE; GIBSON, 2006, p. 311).

A não existência de trabalhos classificados no grupo “comportamentos relacionados com os processos de grupo”, no nível individual, explica-se pelo tangenciamento existente entre os valores e comportamentos individuais com aqueles do contexto, no mesmo sentido defendido na subseção 2.1, quando se destaca a influência da cultura de contexto no comportamento individual.

Após a escolha e delimitação dos temas, foram sintetizados no Quadro 2 os principais aspectos dos trabalhos analisados por Kirkman, Lowe e Gibson (2006), sobre os quais se fez uma releitura destacando alguns aspectos de interesse e cujas principais contribuições são apresentadas a seguir.

Podem-se observar algumas considerações e contribuições no sentido de demonstrar aplicações do modelo original de Hofstede sobre a influência dos valores culturais, tendo a cultura como efeito principal, no comportamento e nas atitudes decisórias individuais em contextos de trabalho.

**Quadro 2 - Releitura dos trabalhos sobre tomada de decisões (nível individual).**

| <b>NOOTEBOOM; BERGER (1997)</b>        |  |
|--|--|
| <b>Problemática</b>                    | Com base em várias hipóteses de influência de variáveis, o trabalho apresenta uma importante questão, útil à discussão sobre percepção, valores individuais e comportamento decisório. Até que ponto as percepções do risco relacionado são determinadas pelas características do observador em detrimento das condições objetivas de uma relação de transação?  |
| <b>Recortes</b>                        | Parte do pressuposto de que o oportunismo e a confiança são, em certa medida, idiossincráticos: variam entre pessoas e organizações mesmo que outras condições sejam idênticas. Como resultado, a confiança, as decisões da governança, e seus efeitos sobre a percepção de risco variam entre as pessoas.   |
| <b>Conclusões</b>                      | O estudo confirma a ideia de que o risco relacional tem duas dimensões: tamanho da perda e probabilidade de perda, cada qual tem substancialmente diferentes causas. Duas condições testadas podem ser relacionadas como influenciadoras na percepção de valor pelo indivíduo: a institucionalização de valores e normas que constituem a ética do relacionamento das transações econômicas e a habitualização que está relacionada com o conceito de troca social que é, por sua natureza, restrita aos membros com quem já houve transação. A confiança, induzida pela institucionalização e habitualização, tem um efeito de impacto negativo sobre o risco na forma da probabilidade percebida de perda.   |
| <b>MITCHELL et al. (2000)</b>          |  |
| <b>Problemática</b>                    | A decisão de se assumir risco pode apresentar relação com as premissas da dimensão DP (divisão de poder), individualismo e aspectos de vontade e capacidade. Como são os <i>scripts</i> individuais relacionados com a <i>Venture Creation Decision</i> ? E até que ponto esses <i>scripts</i> variam de acordo com a cultura?   |
| <b>Recortes</b>                        | Teorias da Cognição Social, processamento de informações e <i>expertise</i> forneceu as bases para um modelo <i>cross-cultural</i> da <i>Venture Creation</i> . Sua pesquisa bibliográfica apontou que os valores culturais são importantes para influenciar a cognição empresarial. O individualismo é esperado (em sua pesquisa) para influenciar os arranjos individuais porque as sociedades coletivas, muitas vezes, limitam a propriedade privada. A proteção às ideias individuais tende a proibir o acesso a recursos privados. Indivíduos podem, assim, encaixar seus arranjos individuais para o nível de acesso a recursos privados. Individualismo também pode influenciar a vontade, porque as leis e normas das sociedades coletivas muitas vezes restringem ou limitam a riqueza pessoal e outros resultados econômicos dos empreendimentos, o que pode desestimular o compromisso individual e a motivação para o risco de um negócio. |
| <b>Conclusões</b>                      | As análises sugerem que diferenças culturais podem não ser tão pronunciadas como se acreditava anteriormente e que as semelhanças <i>cross-cultural</i> s podem ser de fato impulsionadas pela globalização, que, coincidentemente, parece acelerar com cada melhoria na tecnologia da informação. O estudo foi bem-sucedido em demonstrar que os <i>scripts</i> cognitivos explicam uma quantidade significativa de variância nas decisões de <i>Venture Creation</i> , que pelo menos alguns valores culturais estão relacionados a alguns desses <i>scripts</i> , e que, em alguns casos, os valores culturais também moderaram a relação cognitiva da <i>venture creation decision</i> .   |
| <b>STEENSMA; MARINO; WEAVER (2000)</b> |  |
| <b>Problemática</b>                    | Analisa se empresários de determinados tipos de culturas olham mais favoravelmente para estratégias cooperativas como um meio para o sucesso do que os empresários de outras culturas. Igualmente, se a cultura nacional influencia opiniões dos empresários sobre: 1 - garantias formais legais; e 2 - parcerias comunitárias em objetivos e valores como mecanismos para gerar a confiança necessária para uma cooperação efetiva.   |
| <b>Recortes</b>                        | Como os empresários amadurecem em uma sociedade contextual, provavelmente suas atitudes são influenciadas pelos valores subjacentes dessas sociedades. Alguns valores são considerados como prováveis influenciadores de atitudes dos empresários nas quais se destacam a masculinidade, o individualismo e a aversão à incerteza.   |
| <b>Conclusões</b>                      | Sociedades que são masculinas e individualistas têm menor propensão ao cooperativismo. Essas sociedades possuem a tendência à independência e ao controle. Sociedades com aversão à incerteza são mais propensas ao cooperativismo. Lança luz sobre a influência da cultura nacional sobre as atitudes empreendedoras para estratégias de cooperação.  |

**Fonte: Baseado na seleção de Kirkman, Lowe e Gibson, (2006).**

A síntese desses trabalhos remete à realidade da pluralidade de influências culturais nos processos e nos comportamentos decisórios dos indivíduos. Os estudos passam por temáticas que vão desde o contato com experiências decisórias do passado como orientadoras de comportamentos no futuro, passando pelas influências de gênero e, principalmente, analisando o comportamento cognitivo de processamento das informações em decisões envolvendo a propensão ao risco.

Em todos os trabalhos, encontrou-se correlação entre as características culturais (*cross-cultural*s) e determinados comportamentos envolvendo a solução de problemas, desde processos cognitivos, ações e suas consequências.

Assim como a “tomada de decisão”, o tema “comportamentos relacionados aos processos de grupo e personalidade”, selecionado por Kirkman, Lowe e Gibson (2006), contempla trabalhos de interesse para esta pesquisa.

Os trabalhos selecionados pelos autores, e que discutem as influências culturais no nível de grupo ou organizacional, considerando a cultura como elemento moderador, passam a ser discutidos de modo a caracterizar as especificidades e a forma de tratamento dos valores em culturas de contexto.

**Quadro 3 - Releitura dos trabalhos (processos nível de grupo/organizacional).**

| <b>CHATMAN; BARDASE (1995)</b> |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Problemática</b>            | Explora as fontes pessoais e situacionais de cooperação, contrastando o comportamento em condições de ajuste ou desajuste de personalidade com a cultura em uma simulação organizacional. Algumas questões ilustrativas: As pessoas individualistas demonstram comportamento menos cooperativo em ambientes cooperativistas consistentes com sua personalidade? As pessoas cooperativistas apresentam comportamento mais cooperativo em ambientes individualistas consistente com suas personalidades?  |
| <b>Recortes</b>                | Os autores destacam que a literatura rejeita as visões extremas de que cada característica pessoal como: disposição, ou características situacionais, como a cultura organizacional, predizem inteiramente o comportamento. O grande desafio da perspectiva interacionista é entender quando e por que certos comportamentos das pessoas correspondem ou desviam de sua personalidade através do tempo e das situações. “Características da pessoa e da situação têm mais forte efeito combinado do que sozinhas, principalmente quando a personalidade e a cultura organizacional são cooperativistas” (p. 438). “Este estudo se soma à congruência de pesquisa mostrando que quando as pessoas têm as habilidades necessárias, conhecimento e disposição para se comportar de acordo com as exigências da situação, elas vão fazê-lo” (p. 440). |
| <b>Conclusões</b>              | O trabalho constatou que indivíduos em culturas coletivistas foram avaliados pelos colegas como os mais cooperativos, eles relataram trabalhar com o maior número de pessoas, e se mostraram mais abertos para avaliar o desempenho do trabalho com base em contribuições para as equipes, do que pela realização individual. Os resultados também mostraram que as pessoas cooperativistas foram mais sensíveis às normas individuais ou coletivas que caracterizam a cultura de sua organização.  |
| <b>CHATMAN et al. (1998)</b>   |   |

|                            |  |
|----------------------------|--|
| Problemática               | Testa hipóteses dos efeitos da composição demográfica de uma organização e a ênfase cultural nos processos de trabalho e resultados. Existe pouco consenso em relação ao que realmente constitui diversidade e como ela de fato afeta o desempenho organizacional. Assim como é vista como um benefício, a diversidade pode ser considerada uma barreira em relação, por exemplo, à integração social.   |
| Recortes                   | A diversidade demográfica é vista como algo que pode trazer benefícios para as organizações, à medida que há um incremento de perspectivas diferentes sobre os paradigmas de trabalho. O que ocorre, por exemplo, em unidades de trabalho onde diferentes pontos de vista e redes de contatos podem possibilitar novas informações para tornar o processo de decisão mais ágil, acompanhando as mudanças organizacionais que também se tornam mais rápidas.  |
| Conclusões                 | Apontou como resultado que a extensão com a qual uma organização enfatiza os valores de individualismo ou coletivismo interage com a composição demográfica para influenciar a interação social, conflito, produtividade e percepções de criatividade. Os supostos benefícios da diversidade demográfica são mais prováveis em organizações que, através de sua cultura, fazem a adesão organizacional e incentivam e encorajam as pessoas a considerarem o outro como de interesses comum na organização, e não aqueles que enfatizam o individualismo e distinção entre os membros.  |
| <b>EARLEY (1999)</b>       |  |
| Problemática               | O aumento da pressão sobre a gestão internacional de equipes faz surgir uma necessidade de uma melhor compreensão dos processos de grupo culturalmente relevantes. <i>Power Distance</i> (PD) é testada como variável de influência. O contexto cultural de PD é examinado em relação às características de <i>status</i> possuído por membros e sua influência sobre as estimativas de eficácia e desempenho do grupo. A hipótese levantada é a de que PD moderaria a influência dos <i>status</i> dos membros em decisões coletivas envolvendo o grupo.  |
| Recortes                   | O estudo utiliza a dimensão PD de Hofstede e envolve executivos seniores da Inglaterra, França, Tailândia e Estados Unidos e revisa vários trabalhos que destacam que os processos de decisão de grupo são centrais para o trabalho das organizações em múltiplos sentidos. Destaca que o foco dos estudos se dá nas crenças agregadas individuais sobre os grupos dos quais o indivíduo pertence. Indivíduos que acreditam na eficiência e força de seus grupos podem resolver seus problemas e melhorar suas vidas por meio do esforço concentrado.  |
| Conclusões                 | Em culturas com alta PD, o julgamento da capacidade coletiva do grupo é mais fortemente apresentado nos indivíduos de maior <i>status</i> do que nos de menor <i>status</i> . Em culturas com baixa PD, os indivíduos parecem contribuir comparativamente para o julgamento coletivo da eficácia.  |
| <b>EREZ; SOMECH (1996)</b> |  |
| Problemática               | Procura examinar as causas do baixo desempenho de grupo. Metas específicas, comunicação, incentivo por meta atingida, e culturas em termos IND-COL (individualismo-coletivismo). Discute o fenômeno de <i>Social Loafing</i> , que representa a situação na qual o indivíduo apresenta menor desempenho quando trabalha em grupo do que quando trabalha sozinho.   |
| Recortes                   | As companhias estudadas têm demonstrado um aumento no interesse em equipes de trabalhos, porém pesquisas indicam não haver grande esperança de que equipes de trabalho efetivamente acrescentarão às organizações. Estudos demonstram que pessoas trabalhando em grupo não têm tido performances melhores do que quando os indivíduos trabalham sozinhos. Por outro lado, também há evidências empíricas de que o inverso também é verdade em dadas circunstâncias.  |
| Conclusões                 | O estudo demonstrou que <i>Social Loafing</i> é exceção e não regra. Esse resultado possui implicações tanto teóricas como práticas. Identificaram-se condições que mitigam a presença de <i>Social Loafing</i> como: a presença de familiares, o uso de metas específicas, a comunicação intragrupo e os incentivos. A subcultura individualista do setor urbano de Israel demonstrou ser mais independente e menos afetada do que interdependente no que se refere à presença de terceiros e à contribuição para o desempenho do grupo. No entanto, na ausência de metas específicas, comunicação e incentivos, os grupos urbanos experimentaram a perda de desempenho. Em contraste, os membros da subcultura coletivista, apresentaram contribuições individuais aos seus grupos, contribuindo para o desempenho do grupo, mesmo na ausência de metas específicas. |

| <b>LAM; CHEN; SCHAUBROECK (2002)</b> |   |
|--------------------------------------|---|
| <b>Problemática</b>                  | Muitos pesquisadores examinaram as relações entre a tomada de decisão participativa e resultados dos trabalhadores, tais como o desempenho da tarefa, a satisfação no trabalho, e o volume de negócios, onde apenas conclusões equivocadas podem ser extraídas de investigação existentes na relação entre a tomada de decisão participativa e o desempenho no trabalho.  |
| <b>Recortes</b>                      | (p.905) “O presente estudo está voltado a testar os efeitos moderadores da cultura social e variáveis psicológicas em grupo e o desempenho individual. Em particular, vamos nos concentrar aqui na diferença individual e variáveis associadas com <i>locus</i> de crenças de identidade e eficácia em participar como moderadores dos efeitos da decisão participativa de decisões sobre o desempenho individual e de grupo.” (p.906) Há, no trabalho, “distinção entre dois tipos de crenças que uma pessoa possa ter sobre a sua eficácia, em participar nas decisões de trabalho: eficácia de participação própria individual ( <i>self</i> ) e eficácia de participação coletiva ( <i>collective</i> ).” (p.906) “Schaubroeck e seus co-autores (2000) não examinaram os resultados de desempenho, mas eles descobriram que ter critérios mais relacionados ao trabalho (controle do trabalho) facilita as ações de <i>stress-coping</i> (enfrentamento das situações de <i>stress</i> ) de forma mais evidente entre pessoas alocêntricas apenas quando elas também relataram alta eficácia coletiva. As oportunidades de controle do trabalho e decisão participativa são semelhantes em ambos (alocêntricos e idiocêntricos) em refletir o nível de influência de um empregado no trabalho, e tanto o desempenho no trabalho, como <i>stress</i> e <i>coping</i> refletem a forma como a pessoa está usando oportunidades de influência”. |
| <b>Conclusões</b>                    | Idiocentrismo (ou egocentrismo, individualismo) e alocentrismo (tendência à preocupação com o coletivo) foram consideradas variáveis explicativas das influências das diferenças regionais na maneira como a tomada de decisão participativa e as percepções de eficácia interagiram para prever o desempenho. Pelo menos no nível individual, “alocêntricos” com confiança nos seus grupos de trabalho podem determinar como se dá a eficácia e o uso das oportunidades de influência em contextos de grupo.   |

**Fonte: Baseado na seleção de Kirkman, Lowe e Gibson (2006).**

A síntese da releitura dos trabalhos acima indica haver forte influência das diferenças culturais no tocante aos processos de grupo. Igualmente, características de personalidade, sob o ponto de vista cultural, afetam determinadas percepções do contexto influenciando na eficácia das atividades desenvolvidas coletivamente.

A escala de Hofstede, relacionada às características de individualismo e coletivismo, serviu metodologicamente para o levantamento de influências quanto ao tipo de relacionamento dentro do grupo. Culturas mais coletivistas geram indivíduos mais propensos ao trabalho em grupo. Eles se adequam bem às tarefas coletivas e são mais sensíveis às normas individuais e de grupo.

A extensão com a qual uma organização enfatiza os valores de individualismo ou coletivismo interage com a composição demográfica para influenciar a interação social, o conflito, a produtividade e as percepções de criatividade. A diversidade demográfica observada em organizações mundializadas pode trazer benefício em relação ao incentivo do pensamento e comportamento coletivo.

A característica de *Power Distance* (PD) influi na percepção de avaliação positiva ou negativa do trabalho em grupo. Quanto mais presente a PD, a avaliação concentra-se em indivíduos de maior *status* na organização.

O resultado geral do trabalho em grupo pode diferir da soma dos trabalhos quando executados individualmente. O processo de menor esforço individual, quando envolvido em trabalhos de grupo, recebe o nome de *Social Loafing*, que é considerado exceção e não como regra. Foram identificadas condições que mitigam a presença de *Social Loafing* como a presença de familiares, o uso de metas específicas, a comunicação intra-grupos e os incentivos.

O idiocentrismo e o alocentrismo foram consideradas variáveis explicativas das influências das diferenças regionais na maneira como a tomada de decisão participativa e as percepções de eficácia interagiram para prever o desempenho do grupo na execução de determinadas tarefas. A questão da falta de informação que gera incerteza em relação à execução da tarefa também foi considerada uma variável mediadora dos comportamentos individuais no ambiente de trabalho.

Resumidamente, as escalas oferecidas por Hofstede (1980), amplamente utilizada em estudos envolvendo influências culturais, são úteis no sentido de identificarem as características culturais do grupo, por um lado, e analisarem as influências dessas características, de outro.

Serve de parâmetro para ratificar a influência do alinhamento cultural pautado nos valores envolvendo variáveis ambientais e características individuais, portanto sugere que modelos que pretendam contemplar comportamento e percepção individual dentro de contextos não podem se furtar de integrar a dimensão cultural, principalmente em relação aos valores compartilhados, uma vez que esses funcionam como diretrizes e normas de conduta.

Os resultados da aplicação do modelo evidenciam a estreita relação entre características culturais, percepção, pensamento e processos cognitivos que se refletem nos comportamentos observados no contexto.

## **2.8 Congruência entre os valores ideológicos e os fisiológicos**

O desalinhamento oriundo da percepção humana quanto aos valores disseminados e aqueles de fato praticados no contexto cultural é a outra abordagem que tem sido objeto de estudos, principalmente na área de Psicologia Aplicada.

Valores ideológicos são aqueles que residem na esfera subjetiva e que são disseminados como representantes ideais da cultura informacional da organização. Os valores fisiológicos seriam aqueles que se “materializaram”, tomaram forma sob a percepção humana a partir da observação das práticas informacionais e, portanto, residem na esfera objetiva da realidade organizacional.

Em síntese, a discussão de congruência entre os valores ideológicos e os fisiológicos diz respeito em termos organizacionais ao resultado da comparação e avaliação cognitiva desenvolvida pelo indivíduo sobre os discursos orientadores e as ações práticas observadas no ambiente cultural.

Para Ferreira e Assmar (2008, p. 128), referenciando Verbeke (2000), “[...] as práticas e os valores organizacionais mantêm, portanto, uma íntima relação, na medida em que as práticas são grandemente influenciadas pelos valores básicos da organização, embora sejam também sujeitas à influência de outros fatores internos”.

Como o contexto organizacional desenvolve ambientes variados envolvendo diferentes indivíduos, o padrão médio de comportamento surge a partir de algumas diretrizes que garantem, por determinado tempo, a unidade organizacional e a convivência minimamente harmônica que viabiliza a continuidade da organização.

O indivíduo, ao vivenciar o ambiente da organização, estabelece uma relação íntima com os valores, as crenças, os pressupostos, os ritos, os tabus, as normas, entre outros elementos da cultura organizacional e informacional, por meio de suas respectivas representações possibilitadas pelo processo de comunicação.

Aspectos subjetivos, como interferências envolvendo relações interpessoais, possuem reflexos sobre o bem estar laboral. Por exemplo, segundo Belluzzo (2010, p.35), “uma visão estratégica na mediação de situações de conflito poderia minimizar as consequências organizacionais da frustração no ambiente de trabalho”. Mas isso precisaria estar sendo realizado de forma planejada e sendo percebida como algo que não destoasse com a cultura da empresa, sob pena de ruídos e geração de problemas ainda maiores do que os próprios conflitos mediados.

Qualquer inconsistência em relação ao nível de congruência entre os valores e as ações organizacionais percebido pelo indivíduo pode comprometer sua eficácia laboral ao gerar condições psicológicas indesejáveis, como inconformismo, angústia, ansiedade e *stress*, que afetarão diretamente seu bem estar social. Enriquez (1995, p. 87) destaca que, por si só, “toda vida em sociedade é geradora de angústia”.

Os sentimentos desestabilizadores ampliam-se à medida que o indivíduo encontra-se em estado de incômodo psicológico derivado das avaliações negativas quanto às atitudes e aos comportamentos ambíguos e contraditórios, sob o ponto de vista das expectativas geradas pelos discursos da liderança organizacional.

A partir da relação do indivíduo com os elementos culturais, observa-se um ciclo de influência recíproca, evidenciada principalmente nos comportamentos individuais. A forma como o indivíduo “lê” e percebe a situação à sua volta determina suas ações e reações. Mesmo que de forma fragmentada, o indivíduo avalia, por meio da percepção seletiva, os valores expressos no discurso e aqueles observados e reconhecidos nas práticas organizacionais.

“Os valores refletem as questões básicas ou problemas que as sociedades precisam enfrentar [...]”. Seus membros, “[...] especialmente tomadores de decisão, reconhecem e se comunicam sobre esses problemas, planejam respostas para eles, e motivam uns aos outros a enfrentá-los” (SCHWARTZ, 1999, p. 26).

O ser humano está em constante busca de equilíbrio e, assim, mantém-se motivado em exercer as ações de enfrentamento necessárias à solução de seus problemas. Ao reconhecer que os valores praticados no ambiente equivalem àqueles incutidos no ambiente, há o fortalecimento de sua relação com a cultura sendo percebida como minimizadora de ambiguidades.

Nesse mesmo sentido – havendo relação positiva entre discurso e prática –, não se justificam – e no contexto das organizações não se admitem – comportamentos destoantes que venham a agredir ou causar ruídos nas relações de convivência. Trata-se de um processo seletivo que às vezes ocorre naturalmente por ação do próprio grupo. Isso, em certo nível, fortalece e mantém a cultura.

A continuidade cultural “[...] é garantida pela punição dos membros da sociedade que se recusam a seguir os padrões de comportamento que lhe são determinados pela cultura” (HOEBEL, 1972, p. 208). Conhecer detalhadamente os valores que permeiam o ambiente passa a ser imperativo para o bem estar social. Ao conhecer os valores compartilhados, o indivíduo também está sujeito à avaliação coletiva e passa a agir compulsoriamente sob os paradigmas culturais.

Divergências relacionadas aos valores também podem implicar em influências sobre a percepção e o comportamento. Se uma tarefa carece de compreensão, se é percebida de forma ambígua ou incompleta, certamente resultará em comportamentos diferentes daqueles observados quando há percepção de clareza.



Segundo Gibson (1999), os efeitos da percepção de eficácia de grupo (a crença de um grupo quanto à sua eficácia) são complexos e moderados por vários fatores contingenciais. A percepção de eficácia sinaliza a visão do que o grupo crê ser possível executar, e isso está relacionado com os esforços que serão despendidos para a execução de uma tarefa, interferindo, portanto, naquilo que o grupo realmente fará. Pressupõe que a ação (prática) tem relação com a comunicação (discurso) e com o nível de congruência (percepção).

A eficácia surge de interações do grupo e processos cognitivos coletivos. “Isto é, a eficácia de grupo se forma à medida que os membros do grupo coletivamente adquirirem, armazenam, manipulam e trocam informações sobre si e sobre sua tarefa, contexto, processos e desempenho prévio” (GIBSON, 1999, p. 138). Nesse sentido, os valores informacionais que orientam os processos relacionados ao trato com a informação encontram-se imbricados nas práticas organizacionais.

A percepção de congruência entre os valores disseminados e os praticados estará diretamente influenciada pelo sucesso das práticas informacionais em resolverem questões cruciais, como as descritas por Gibson (1999):

- Interdependência de campo: Indivíduos campo-dependentes tendem a perceber o contexto como um todo, unidimensional e altamente relacionado. Eles veem um indivíduo como incorporado em um grupo e um grupo como inserido em uma entidade social, alinhado ao modelo ecológico da informação, ilustrado na
- Figura 5, página 57. Por outro lado, os indivíduos campo-independentes tendem a desencaixarem-se de seu ambiente, dividindo-o em componentes. Percebem um indivíduo separado do grupo e o grupo separado de seu ambiente.
- Grupos: estão inseridos em organizações sociais. Seus processos são altamente influenciados pelas percepções, valores e códigos de conduta que ajudam a determinar o tipo e a valorização da informação.

Essa dinâmica envolvendo o indivíduo realiza-se ao menos:

- [A] pelo discurso/comunicação dos valores;
- [B] pelo convencimento/aprendizado em relação aos valores ambientais;
- [C] pela prática observada, tanto por ação da liderança do grupo quanto pelos demais membros;
- [D] pela percepção/avaliação da congruência entre as fases [A] e [C].

As relações sociais não são unidirecionais ou unidimensionais, todavia o foco da representação acima é a conexão discurso-prática não resultando em prejuízo ao reconhecimento da complexidade e pluralidade das relações humanas.

Os valores culturais expostos representam aqueles assumidos publicamente pela organização, ao comunicá-los com o intuito de orientação a seus membros, que deveriam conhecer as principais diretrizes que norteiam as normas, regras e a conduta interna. Dessa forma, um membro da organização não age totalmente de acordo com suas próprias características culturais, mas incorporando em seu comportamento parte dos valores cultivados e agora difundidos pela organização.

A imersão em um contexto cultural resulta em internalização de premissas oriundas dos valores e, naturalmente, desencadeia um conjunto de expectativas e pressuposições sobre as ações e reações da organização.

Ao experimentar ou observar as práticas internas, naturalmente há avaliação quanto à congruência dessas com os valores disseminados e aprendidos pelo indivíduo. A partir da ação cognitiva avaliativa tomará forma a percepção individual resultando em um estado psicológico que pode variar da sensação de que a organização é ou não culturalmente consistente.

Não se trata de reduzir os efeitos negativos sobre o comportamento individual na organização à discrepância entre valores disseminados e os percebidos nas práticas organizacionais. Porém sugere-se reconhecer que tal condição influencia psicologicamente o indivíduo e, conseqüentemente, impacta sua produtividade.

A ambigüidade informacional relacionada a uma determinada tarefa representa fator de influência na eficácia, quiçá problemas de ordem cultural. A conclusão de Gibson (1999) destaca, por exemplo, a condição do nível de informação sobre as tarefas que influencia diretamente a percepção de certeza.

Quando a incerteza da tarefa era grande, os membros da equipe trabalharam de forma independente, o coletivismo foi baixo, e a eficácia percebida não estava relacionada com a eficácia do grupo. Em contraste, quando a incerteza da tarefa era baixa, os membros da equipe trabalharam de forma interdependente, o coletivismo foi alto, e a relação entre a eficácia percebida e a eficácia do grupo foi positiva.

Ao defrontar-se com ambigüidade informacional relativa às tarefas e obrigações laborais, o indivíduo passa a ter sua percepção afetada, mesmo de forma inconsciente. Como a conclusão de Gibson (1999) sugere, quanto menor a ambigüidade ou incerteza, maior o senso de interdependência e coletivismo como

estratégia para a consecução dos objetivos do grupo. Ao mesmo tempo, parece haver maior assertividade perceptiva quanto ao que se observa na prática.

Transpondo essa conclusão para a realidade dos valores, à medida que haja maior congruência entre discurso e prática organizacional, menor espera-se que seja a incerteza do indivíduo, pois acredita-se que maior será a previsibilidade das ações e reações que lhe afetarão direta ou indiretamente. Na Seção 4.4, será visto que o indivíduo tende a sentir-se mais seguro quando percebe serem previsíveis os resultados de suas ações e a probabilidade de ser surpreendido.

Os valores informacionais afetarão diretamente a forma como a organização irá gerir os canais de comunicação e, por conseguinte, os fluxos informacionais, que são considerados um dos aspectos mais importantes relacionados à geração de conhecimento no contexto das organizações. O processo de geração de conhecimento necessita de fluxos informacionais eficazes e constantes.

A organização, no sentido de dar eficácia a esse importante elemento da comunicação organizacional, exerce influências que, por sua vez, causam consequências sobre o comportamento individual.

A seguir, será revisada a literatura que contempla os fluxos informacionais e as interferências sobre eles executadas pelas organizações. Pressupõe-se que seja nesse processo de interferência que haja uma das mais importantes oportunidades para a avaliação perceptiva individual envolvendo os valores informacionais.

A cultura informacional representa o conjunto dos elementos culturais organizacionais que podem ser relacionados ao trato informacional, mais especificamente aos processos de geração, armazenamento, processamento, disseminação e uso da informação.

### 3 INTERFERÊNCIAS NOS FLUXOS INFORMACIONAIS - IFI

No estudo dos fluxos informacionais, é preciso reconhecer que eles somente se justificam na medida em que interessam aos objetivos de quem os estabelece. São as implicações comportamentais que deveriam nortear as interferências nos canais estabelecidos nos contextos, pois os fluxos informacionais são meios capazes de justificar os fins concebidos a partir da demanda informacional.

No mesmo sentido de defesa do ser humano como fator principal dos arranjos produtivos envolvidos na sociedade contemporânea, também nas abordagens sobre comunicação e fluxos informacionais, o indivíduo necessita ser visto como sujeito ativo e detentor das demandas que os justificam. Daí a importância da revisão que ora se apresenta, seguindo a tendência de que “[...] a reflexão, o ensino e a pesquisa” passem “a considerar as condições da melhor forma de passagem da informação para a realidade dos receptores [...]” (BARRETO, 2002, p. 71).

Este capítulo apresenta, conceitua e discute os fluxos informacionais, o processo de comunicação neles envolvidos, definindo ações de interferências e destacando a influência dessas ações no comportamento informacional.

A ocorrência dos fluxos informacionais pressupõe a existência da informação vinculada aos interesses individuais e coletivos que geram processos dinâmicos de comunicação com o objetivo de informar e informar-se em busca de soluções (alternativas e consequências) de determinadas situações-problema.

Devido às suas características contextuais, os fluxos informacionais necessitam ser contextualizados para serem eficazmente entendidos. Um fluxo informacional é sempre algo relacionado a um ambiente específico, envolvendo relações humanas específicas e gerando movimentos de informações com objetivos identificáveis. O modelo ecológico desenvolvido por Davenport (1998) serve aqui como uma estrutura organizada para se contemplar os fluxos de informações no contexto específico organizacional. Os atributos do modelo ecológico de Davenport (1998) representam caminhos para interferências positivas sobre os fluxos informacionais no contexto de trabalho dentro das organizações:

- integração das informações de variadas significações;
- reconhecimento das dinâmicas evolutivas;
- ênfase na observação e na descrição processual;
- ênfase nos comportamentos humanos e informacionais.

Em qualquer uma das quatro dimensões do modelo de Davenport (1998), percebe-se o destaque dado à informação inerente a processos comunicacionais envolvendo o indivíduo em seus contextos (ambientes).

A comunicação geradora de fluxos de informações é fundamentalmente um fenômeno informacional que evolui principalmente a cognição humana a qual, por sua vez, concede-lhe validade e justificativa de existência.

### **3.1 Os fluxos informacionais e o fenômeno da informação**

Tendo em vista que a comunicação e as decisões humanas realizam-se a partir das informações, não é possível uma análise mais abrangente envolvendo esses elementos sem que a informação seja intrinsecamente considerada, principalmente quando envolve estudos sobre influências culturais e comportamento.

Segundo Valentim (2010), dinâmica necessária aos fluxos de informação tem sua origem na cultura e na comunicação organizacional. Soma-se à conduta dos indivíduos e sua relação com os fluxos informacionais para se estabelecer um ambiente complexo de informações.

Tão importante quanto à informação como signo e representação da realidade, ou pseudorealidade contextual, são os fluxos formados a partir dos processos de demanda e busca ocorridos a partir dos indivíduos.

No âmbito organizacional, o contato dos indivíduos com os fluxos informacionais geralmente está vinculado a muitas atividades que demandam informações, sendo que grande parte delas envolve necessidades derivadas de problemas decisórios. Seja de forma ativa ou passiva, o indivíduo está em constante contato com a informação que flui dos fluxos intraorganizacionais.

Quando diante de uma situação-problema, o sujeito reconhece-se carente de determinada informação armazenada em sua memória na forma de conhecimento, o indivíduo estabelece um comportamento informacional que o coloca diante dos fluxos informacionais (formalizados ou não). “A informação se constitui um elemento natural dos ambientes organizacionais, visto que toda ação tem origem na informação que por sua vez resulta em nova informação” (VALENTIM, 2010, p. 13).

O controle sobre esses fluxos podem afetar o próprio ambiente ou contexto e, nesse sentido, representar um fator facilitador ou, ao contrário, uma interferência com reflexo negativo ao cercear a liberdade ou limitar o acesso à informação. “Os

fluxos de informação [...] se constituem em elemento fundamental dos ambientes informacionais, de tal forma que não há ambiente informacional sem haver fluxos de informação e vice-versa” (VALENTIM, 2010, p. 13).

A Ciência da Informação tem estudado os fluxos informacionais bem como o comportamento informacional em vários contextos, no sentido de compreender as nuances desses relacionamentos. Por isso, tem-se utilizado a expressão “ambientes e fluxos de informação” como forma de se abordar a complexidade desses contextos sob as mais diferentes perspectivas, como explica Valentim (2010, p. 9).

Outras ciências consideram os fluxos como movimentos atrelados ao processo de comunicação. Em ambas as abordagens, o ser humano está envolvido na forma de sujeito capaz de interpretar as informações deles advindas, transformando-as em conhecimento e formando um ciclo contínuo capaz de modificar seu pensar e agir a cada nova experiência.

O processo de geração de conhecimento passa pelo contato com o fluxo de informação que, por sua vez, gera a demanda do aprendizado de como melhor lidar com esses fluxos. Esse processo pode ser iniciado pelo incentivo à própria curiosidade e criatividade dos indivíduos que convivem no ambiente informacional, uma vez que “[...] motivar essas competências naturais e orientar o seu desenvolvimento sistemático e gradual permitirá aumentar a disposição para a educação contínua e a capacidade de adquirir e inovar o conhecimento [...]” (BELLUZZO, 2006, p. 80).

Embora, na teoria, o processo de criação contínua de conhecimento pelo contato com os fluxos seja algo compreensível, há um importante fator condicionante que merece ser considerado, representado pelo conjunto de competências relacionadas ao processo de busca e uso das informações.

As competências necessárias para a operação dos aparatos de acesso às informações não são dominadas da mesma forma e no mesmo tempo por todos. Isso se reflete no contexto organizacional. “A explosão da informação e a diversidade de formatos, assim como o avanço das tecnologias de informação e de comunicação, deixam muitos em uma zona desconfortável denominada como analfabetismo funcional” (BELLUZZO, 2006, p. 79-80).

Aliam-se aos estudos de ambientes e fluxos o comportamento informacional, o canal pelo qual o fluxo ocorrerá, o próprio fluxo de informações com suas nuances

e implicações e, finalmente, os suportes de onde derivam/emanam ou recebem/armazenam informações.

O conceito de fluxos informacionais remete ao substantivo “fluxo”, que significa: i) a passagem de um elemento através de uma superfície (na Física); ii) um estado mental de imersão de um indivíduo na execução de uma tarefa (na Psicologia); e iii) sua significação na Administração, ou seja, uma sequência de passos necessários para se atingir um determinado objetivo. Embora o conceito da Psicologia seja bastante útil para esta pesquisa, para a conceituação dos fluxos informacionais no sentido que aqui se quer dar, “fluxo” representa o movimento de elementos que partem de uma origem e percorrem um caminho rumo a determinado destino, mais alinhado ao conceito de sequência utilizado na Administração.

No contexto informacional, conforme Barreto (2002), mencionam-se fluxos de informação quando se faz referência ao seguimento, à sequência, à sucessão de eventos dinamicamente produzidos, que determinam o encadeamento ou a vicissitude dos acontecimentos relacionados com as práticas da informação.

No conceito contido no parágrafo anterior, há certa confusão entre dois aspectos relacionados com a comunicação e a transmissão da informação: o fluxo enquanto movimento e o fluxo enquanto canal e atividades. No sentido aqui proposto, tal distinção é reconhecida, porém não implica em necessária separação. Considera-se que as interferências ocorrem simultânea e conjuntamente sobre ambas as perspectivas, incorrendo igualmente em percepção individual.

Sob a visão de Valentim (2010, p. 17), “certamente os fluxos de informações existentes nos ambientes organizacionais são produzidos naturalmente pelas próprias pessoas e setores que nela atuam [...]”, ou seja, tanto geram quanto os percebem em suas atividades e afazeres laborais.

O fluxo existe em função da relação do indivíduo com uma demanda de informação. Para Montoro (2007, p. 4), é preciso “[...] assumir que a propriedade do transporte da informação é um relacionamento entre o sinal e uma proposição”.

Por envolver comportamento humano e objetivos diversos, como destacado no parágrafo acima, é necessário que não se tenha, nos fluxos ou canais por onde transitam as informações, algo infalível e que sempre possibilitará de forma moral, ética ou mais objetivamente eficaz o atendimento das demandas informacionais.

Sobre as conexões que dão suporte aos fluxos de informações, é importante considerar que “[...] podem ser falíveis” (MONTORO, 2007, p. 5). Essas

características, embora pareçam contraditórias e incompatíveis, devem ser consideradas. A confiabilidade dá-se quando existe um *link* entre o sinal e o evento ou eventos cujo sinal permite garantir sua ocorrência.

O objetivo dessas considerações é destacar algo importante quando se trata da relação indivíduo-informação, ou seja, a confiabilidade de uma informação é relativa quanto à afirmação de causa e efeito. Embora existam “verdades” pré-assumidas quando se analisa determinada informação, como “onde há fumaça há fogo”, podem ocorrer acasos ou incidentes que rompem essas correlações tidas como verdadeiras. Nesse caso, a ligação de causa e efeito sugerida pelo fluxo informacional pode implicar em falhas de interpretação e induzir a “erros”.

A informação tem natureza relativa, à medida que um sinal de um mesmo evento pode trazer consigo vários contextos informacionais. Montoro (2007) exemplifica essa situação, explicando que o som de uma campainha pode indicar a presença de alguém à porta, ao mesmo tempo em que indica haver eletricidade.

Como, então, estabelecer uma relação segura entre a informação e os eventos por ela representados que transitam nos fluxos informacionais? Alguns pressupostos, apresentados e adaptados por Montoro (2007), são úteis nesse sentido conforme apresentado a seguir.

- P1 – O conteúdo informacional associado com um sinal é sempre uma proposição verdadeira. (Se um sinal transmite a informação P, então é verdade que P ocorre.).
- P2 – Em algumas circunstâncias, um evento que até agora se comportou como um sinal transmitindo informações específicas irá parar de fazê-lo, deixando de transmitir o conteúdo informacional que tem sido assumido. Isso tem relação com a confiabilidade transmitida pelos *links* que suportam os fluxos de informação.
- P3 – A informação não é uma *commodity* objetiva; sua existência, geração e transmissão são independentes de qualquer processo interpretativo por parte do receptor (embora, às vezes, em caso de sinais convencionais, isso pode depender da intenção de quem envia).
- P4 – O conteúdo informacional associado com um sinal (ou evento) não é uma propriedade intrínseca do sinal: o mesmo evento pode transmitir informações relativas diferentes para um diferente *link*.



- P5 – O conteúdo informacional associado com um evento indicativo (ou sinal) não deve ser confundido – a não ser em algumas circunstâncias, ele pode coincidir – com seus possíveis conteúdos representacionais.

A leitura desses princípios permite uma síntese, conforme elaborada pelo autor e sinteticamente apresentada no quadro a seguir:

**Quadro 4 - Princípios da abordagem *extensional*.**

| <b>Sequência</b> | <b>Pressupostos</b>   |
|------------------|---|
| A                | Eventos carregam informação.  |
| B - P1           | O conteúdo informacional de um evento é uma proposição verdadeira.  |
| D - P4           | A informação que um evento carrega não é uma propriedade intrínseca do evento.  |
| F                | O conteúdo informacional de um evento pode dizer respeito a objetos e situações remotas.  |
| G - P5           | O conteúdo informacional pode ser específico; proposições que são conteúdos informacionais podem dizer respeito a objetos que não são parte de uma indicação dos eventos. |
| H                | Informação pode ser armazenada e transmitida de diferentes formas.  |
| I                | Existem leis que governam o fluxo informacional.  |

**Fonte: Montoro (2007, p. 201-202).**

A representação dos fluxos informacionais, por muitos anos, esteve atrelada à Teoria da Comunicação, mais especificamente à Teoria Matemática, que possui uma perspectiva exclusivamente quantitativa e que ao longo do tempo foi questionada ou complementada no tocante à inclusão da perspectiva humana.

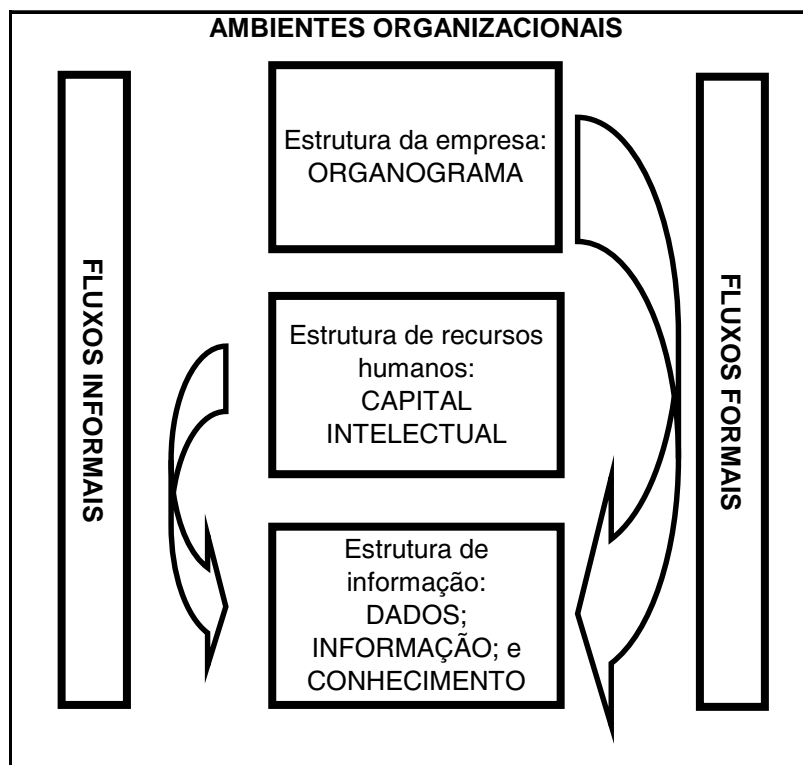
A proposta de Montoro (2007) é uma das contribuições no sentido de elevar as reflexões ao nível da dinâmica envolvida nas relações informacionais.

Além de oferecer perspectivas mais abrangentes para o estudo dos fluxos, apresenta um novo conceito para o conteúdo da informação: seu conceito traz “uma abordagem ampla”, além de importantes considerações sobre o trabalho de Dretske (1981), *Knowledge and the flow of information*, o qual também será revisado nesse capítulo. Montoro (2007, p. 7), embora critique algumas formas de abordagem de Dretske, diz que “[...] a leitura dele o impactou positivamente”, influenciando em sua forma de estudar o fenômeno da informação.

Esse movimento tem permitido uma nova forma de pensar a estrutura dos fluxos informacionais nos mais variados contextos como, por exemplo, o reconhecimento da relevância do fator humano nos processos de comunicação, a existência de fluxos não formalizados geradores de conhecimento e a dinamicidade envolvida nas trocas de informações que transitam nos fluxos.

A ilustração a seguir é um exemplo dessa visão mais ampla:

Figura 7 - Fluxos informacionais formais e informais.



Fonte: Valentim (2002).

Para Montoro (2007), trata-se da abordagem semântica mais frutífera do conceito de informação no pensamento filosófico corrente. Seu principal objetivo foi a construção de uma Teoria Semântica da Informação.

Dretske (1981) também considera que a Teoria Matemática da Comunicação pode representar uma ameaça para o estudo semântico da informação. A visão, desde o início das discussões que em conjunto construíram a teoria, estava voltada para a métrica, conforme se pode observar na equação elaborada por R. Hartley (1928), que introduziu a primeira medida de informação para um sinal  $s$ , designado como  $I(s)$ , relativo à sua probabilidade.

“A Teoria Matemática da Informação, ou Teoria da Comunicação, provê uma medida para quanta informação está associada com um dado estado de questões [...] quanto dessa informação é transmitida e assim tornando-se disponível”, constituindo uma teoria puramente quantitativa (DRETSKE, 1981, p. 3).

Montoro (2007, p. 23) traz outra abordagem, a de Shannon, pela qual contextos informacionais “[...] são moldados por fontes de informações, definido

como um conjunto de eventos (ou estado de coisas) com certa probabilidade de ocorrência”. Cada evento que forma uma parte de dada fonte é considerado como uma fonte de sinal ou, mais tecnicamente, uma fonte de símbolo.

**Equação 1 - Equação para medição de informação (HARTLEY, 1928).**

$$I(s) = \log(1/p(s))$$

Onde:

$p(s)$  é a probabilidade de  $s$  ocorrer.

**Fonte: Montoro (2007, p. 22).**

Aspectos como resultados subjetivos e implicações comportamentais não são contemplados nessa perspectiva, todavia há o reconhecimento da existência dos fluxos informacionais e o relacionamento entre emissor e receptor. “Quando duas fontes se encontram em um relacionamento informacional, nós dizemos que existe um fluxo de informação entre eles” (MONTORO, 2007, p. 32).

Vale destacar que Montoro (2007) parte dos princípios que governam o contexto informacional, conforme apresentados nessa mesma seção. Além disso, para ele, a definição de informação está baseada em dois conceitos: i) o conceito de classificação; e ii) o de canal. Classificação deriva da distinção entre os conceitos de padrão e símbolo, enquanto o canal pode ser considerado como uma conexão entre duas classificações (A e B), através da qual um fluxo informacional circula.

A existência de conexão entre duas classificações baseadas em um canal é refletida em diferentes níveis: em termos de símbolos, em termos de padrões, e relativamente ao relacionamento entre símbolos e padrões.

Montoro (2007, p. 256-257) conclui considerando que a abordagem ampla por ele proposta possibilita análises mais realísticas e completas do que o modelo tradicional (relacional), que tem tendência quantitativa. Sua nova abordagem teórica, denominada de *extensional*, possui como principal característica contemplar “condições não somente relativas aos padrões, mas também relativas aos símbolos como critério para atribuição do conteúdo informacional específico para um sinal”.

A abordagem epistemológica da informação e dos fluxos informacionais que compreendem o processo de comunicação tem sido vista como uma saída para o rompimento definitivo com o caráter meramente quantitativo e relacional que

dominou, por anos, os estudos que originaram, questionaram e validaram a Teoria Matemática da Comunicação, de certa forma enviesando algumas abordagens.

Um dos primeiros trabalhos contemplando a epistemologia dos processos informacionais é o de Dretske (1981), que apresenta uma nova abordagem em relação ao posicionamento da informação nas relações humanas, incluindo o importante papel da comunicação, que será explorado na Seção 3.3.

Dretske (1981) inaugura uma nova abordagem, considerando possível a aproximação em relação ao que ele denomina de vocabulário comum. Essa aproximação envolve cientistas da Psicologia Cognitiva, que buscam compreender as relações informacionais como complexos processos de manipulação das informações, e aqueles que as tomam sob a abordagem filosófica, a qual considera as relações informacionais a partir dos aspectos cognitivos e do conhecimento.

Os filósofos, segundo Dretske (1981, p. 8), “[...] parecem permanecer dispostos a pensar sobre conhecimento, percepção, memória, e inteligência com a complementação de um conjunto diferente de ferramentais analíticos”. Esses instrumentos seriam: evidência; razões; justificação; crença; certeza; e inferência.

A abordagem envolvendo os fluxos informacionais no contexto das organizações não pode abster-se dessas concepções, pois é por meio da cognição que o indivíduo percebe, analisa e age no ambiente. Isso significa extrapolar a visão linear proposta inicialmente. O princípio básico da Teoria Matemática da Comunicação é de que “[...] existe um canal com um fluxo informacional entre uma fonte S (transmissor) e uma fonte R (o receptor)” (MONTORO, 2007, p. 35).

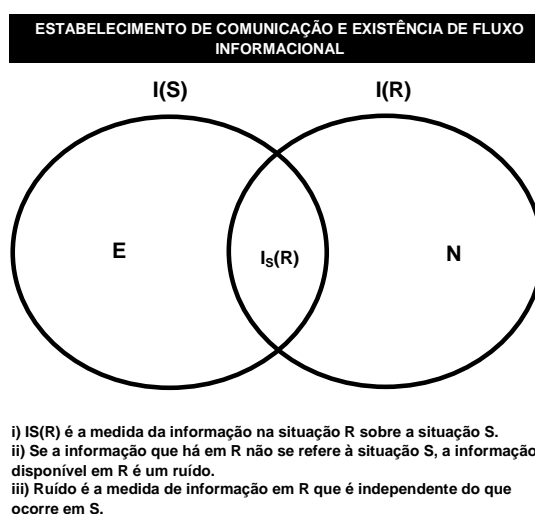
Um aspecto envolvido nas relações dos indivíduos com os fluxos informacionais diz respeito ao montante de informações que transitam e a qualidade a elas inerente, sob o ponto de vista da demanda individual. Interferências nos fluxos informacionais podem representar tentativas, por parte da gestão da informação, em ajustar essas variáveis da melhor maneira possível.

Quando analisada sob a ótica do montante de informação possibilitado pelo fluxo informacional, existe uma situação adicional contemplada no modelo matemático que considera a mutualidade informacional entre o emissor e o receptor, representado por  $I_S(R)$ , conforme pode ser visto na Figura 8.

A mutualidade é uma variável importante, quando se estuda as trocas de informações ocorridas no contexto. Quanta informação mútua é comunicada em um cafezinho? O quanto isso é positivo ou negativo para os objetivos da organização?

Na hipótese de  $I(S)$  e  $I(R)$  serem independentes, o valor de  $I_S(R)$  tende a ser zero, ou seja, não haverá interseção informacional. As letras E (*Equivocation*) e N (*Noises*) da Figura 8 representam os “equivocos” e “ruídos” presentes nos processos de comunicação. Processos de interferências podem objetivar a redução desses equivocos e ruídos que comprometem a eficácia comunicacional.

**Figura 8 - Magnitude do fluxo informacional.**



**Fonte: Montoro (2007, p. 35).**

Trata-se de um exemplo de interferência que pode surtir efeito adverso quando a ação não condiz com a justificativa apresentada ou, em outras palavras, quando a intenção da organização é positiva e visa à redução de ruídos, porém suas ações são percebidas como intervenções prejudiciais à boa prática comunicacional.

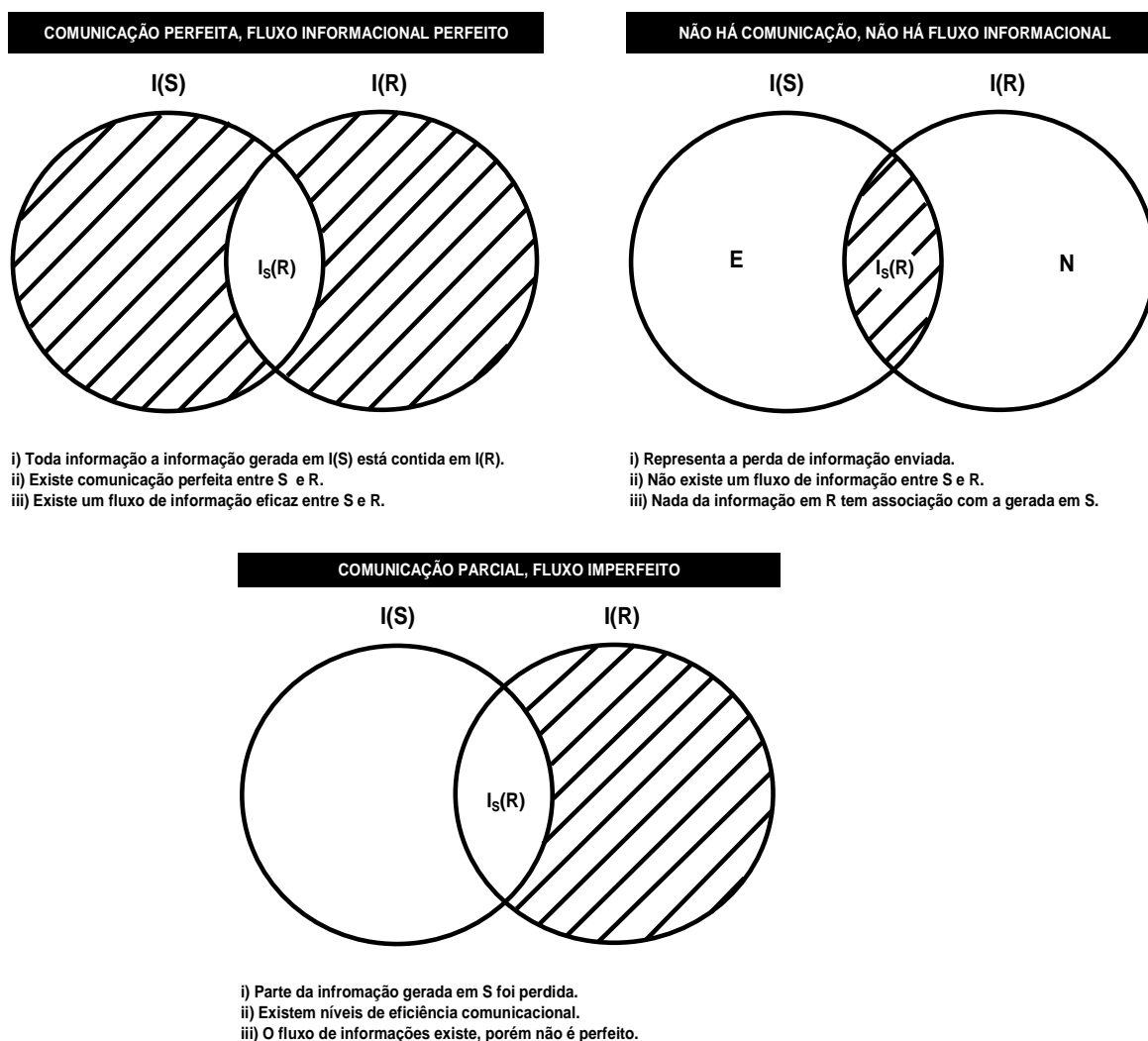
No trabalho original de Dretske (1981), há ainda a ilustração de mais três situações possíveis a partir do modelo, conforme é apresentado na Figura 9.

Dretske (1981) acrescenta que a informação recebida em R, a partir de S, nunca será maior do que a informação gerada em S e nem pode ser maior do que o total de informação disponível em R. Nesse sentido, a interferência nos fluxos pode contribuir para que o máximo de informação disponível seja eficazmente transmitida/compreendida pelos indivíduos que dela farão uso.

A ilustração demonstra claramente que qualquer barreira afetará o contato eficaz do indivíduo com a informação demandada.

A informação transmitida de S para R é o total de informação disponível em R,  $I(R)$ , menos a quantidade que foi denominada de ruído, ou seja, a meia lua nominada como N (*Noise*), na Figura 8.

Figura 9 - Representações das variações da magnitude dos fluxos.



Fonte: Dretske (1981, p. 17-18).

As fórmulas a seguir são apresentadas por Dretske (1981) para demonstrar o cálculo do volume de informações transmitidas de forma eficaz.

Considera-se eficaz a transmissão ocorrida sem a interferência de ruídos que comprometam a compreensibilidade da mensagem.

Tanto as ilustrações quanto as fórmulas apresentadas não objetivam demonstrar exatamente como se dão as relações entre as emissões e as recepções de informações. Já se destacou que a inclusão do ser humano como sujeito do

processo comunicacional implica no abandono de modelos lineares, haja vista a dinamicidade e a complexidade dos processos cognitivos envolvidos no comportamento informacional, bem como nas escolhas de alternativas para a solução de problemas decisórios envolvidos no contexto organizacional.

**Equação 2 - Volume de informação eficazmente transmitido.**

$$I_s(R) = I(R) - N$$

Onde

$N = \text{Noise}$  (ruído)

Fonte: Dretske (1981, p. 19).

Alternativamente, a equação acima pode ser escrita da seguinte forma:

**Equação 3 - Alternativa de cálculo do volume de informação.**

$$I_s(R) = I(S) - E$$

Onde

$E = \text{Equivocation}$  (equivoco)

Fonte: Dretske (1981, p. 19).

Todavia são importantes, ao evidenciarem a possibilidade de falhas e vieses em qualquer processo que envolva um fluxo informacional. Isso torna a discussão sobre as interferências sobre esses fluxos ou canais algo útil, no sentido de promover comportamentos informacionais positivos em relação aos objetivos de um dado contexto. Esse é o nobre papel do gestor da informação.

### 3.2 A causalidade nos fluxos informacionais

Ao considerar que as interferências sobre os fluxos de informação implicam em consequências sobre o comportamento humano, é necessário entender como ocorre a transferência da informação que transita sobre esses fluxos. “Pode parecer que a transmissão da informação, como vem sendo descrita, é um processo que depende da inter-relação da fonte e do receptor” (DRETSKE, 1981, p. 26), todavia a

relação de causalidade pode residir desde a fonte independentemente de uma demanda concreta do potencial receptor.

As interferências nos fluxos de informação podem, portanto, pressupor que as consequências por elas geradas não estão exclusiva e especificamente impactando o indivíduo eleito como sujeito nos processos operacionais mapeados internamente. A simples disponibilização de conteúdo informacional útil ou o incentivo à comunicação interna (formal e informal) podem gerar resultados positivos para a solução de problemas envolvendo sujeitos não diretamente a eles relacionados.

A informação utilizada por uma pessoa, quando toma uma determinada decisão, pode não ser aquela que inicialmente ela pensava adquirir em seu processo de busca informacional. Todavia, se tal informação lhe chegou, certamente houve uma sequência de processos anteriormente planejados, ou não, que tornaram a informação acessível, independentemente de ter havido a definição exata sobre os motivos pelos quais elas foram armazenadas e disponibilizadas.

Se a informação tornou-se acessível a alguém, houve um motivo, seja ele qual for. Para Dretske (1981), a única maneira de se receber uma mensagem que parte de S para R é iniciando uma sequência de eventos em S que culmina em uma sequência correspondente em R. A mensagem nasce em S e R por um processo causal, o qual determina o que acontece em R a partir do que ocorre em S.

Não há, conforme destacado em parágrafos anteriores, a possibilidade de se afirmar com exatidão se as ações sobre a base de armazenamento e canais envolvidos em um ambiente informacional irão garantir a eficácia quanto ao volume e à qualidade das informações recebidas na outra ponta.

“O fluxo de informação pode, e na maioria das instâncias familiares obviamente ocorre, depender de processos causais subjacentes”, porém, independentemente dessa constatação, “[...] o relacionamento informacional entre S e R pode ser distinguido do sistema de relações causais existentes entre os dois pontos”, conforme esclarece Dretske (1981, p. 26).

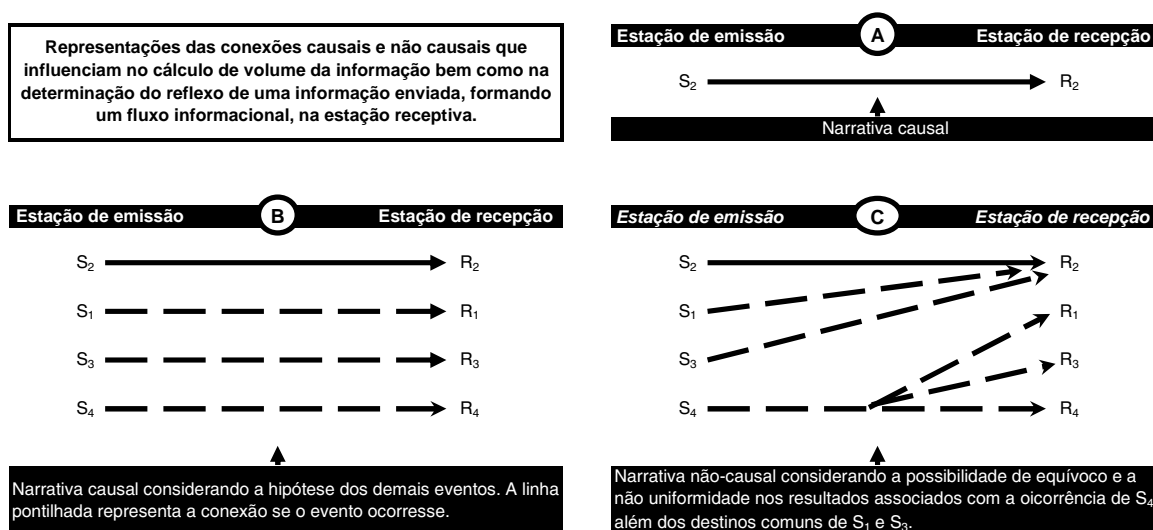
O que aciona uma demanda informacional é o processo cognitivo sobre determinado problema. Como os indivíduos são seres singulares quanto à forma de perceber e pensar, haverá tanto comportamentos informacionais quanto processamentos cognitivos diferentes em cada relação informacional.



Adicionado ao fato de que os fluxos, bem como a fonte de onde eles se originam, são dinâmicos, a relação de causa e efeito informacional torna-se compreensível, porém imprevisível em termos absolutos.

Dretske (1981) ilustra a questão da causalidade e as variações existentes entre as informações enviadas e as recebidas a partir das seguintes conexões:

**Figura 10 - Representação das conexões causais e não causais.**



Fonte: Dretske (1981, p. 27-28).

Como ilustrado, não é possível, embora se reconheça a existência de relação causal, a determinação exata de quais serão os reflexos de qualquer processo gerador ou modificador de fluxos informacionais. O que provavelmente seja factível é a determinação aproximada, em termos médios e medianos, do volume de informações disponibilizadas e seus potenciais demandantes.

“O que isso revela é que a transmissão de informação entre dois pontos não depende da presença de processos determinísticos entre o transmissor e o receptor” (DRETSKE, 1981, p. 29), embora causas possam ser atribuídas à existência de determinada fonte e de determinados canais pelos quais transitam as informações, formando os fluxos informacionais.

A mensagem adjacente a essa concepção é bastante útil ao se considerar que os planejamentos dos modelos de informação que norteiam as práticas de seu armazenamento, sua disseminação e seu uso passam pela identificação e descrição dos usuários e de suas necessidades informacionais.

O fato de existirem fontes e usuários independentes em relação aos fluxos informacionais implica em reflexões sobre o peso atribuído à correta especificação das demandas no estabelecimento das práticas de gestão informacional.

Considera-se importante reconhecer fluxos informacionais independentes à eleição assertiva de suas motivações e/ou justificativas, uma vez que “[...] existem processos não determinísticos na natureza, e isto não representa um obstáculo para a transmissão de informação” (DRETSKE, 1981, p. 32).

O modelo de Dretske (1981) inova ao evidenciar e esclarecer alguns fatos que tornam as interferências nos fluxos informacionais algo com potencial para implicar em importantes modificações comunicacionais com reflexos diretos sobre a percepção e a eficácia informacional do indivíduo e do contexto organizacional.

Algumas de suas considerações podem servir apropriadamente à formulação de modelos de interferências capazes de oferecer maior fluidez e assertividade à informação, considerando a dinâmica comunicacional envolvida nas relações intraorganizacionais derivadas das situações-problema cotidianas.

Alguns direcionadores podem contribuir para que a eleição de ações sobre os fluxos informacionais incorpore a impossibilidade de previsão absoluta dos resultados da disseminação das informações.

São alguns dos pressupostos defendidos por Dretske (1981):

- causalidade não requer determinismo;
- causalidade não é necessária para o fluxo de informação. Se C é a causa de E, então C é uma parte essencial de alguma condição economicamente suficiente para E. C não pode ser causa de E, quando C ocorrer em circunstâncias similares sem E ocorrer.

As interferências derivadas do planejamento da gestão da informação não deveriam ater-se ou superestimar a determinação das demandas, dos usuários, dos suportes mais adequados, embora todos esses fatores sejam importantíssimos e compreendam o conjunto de variáveis a serem consideradas.

Seria prudente que a disseminação informacional, por exemplo, ocorresse em certo nível de forma descompromissada, aleatória, correndo o risco até mesmo de resultar em certo caos informacional. Algo que poderia ser comparado aos processos de *brainstorm*, tão utilizados na área da Administração para o estabelecimento de estratégias de inovação. “Questões sobre o fluxo de informação

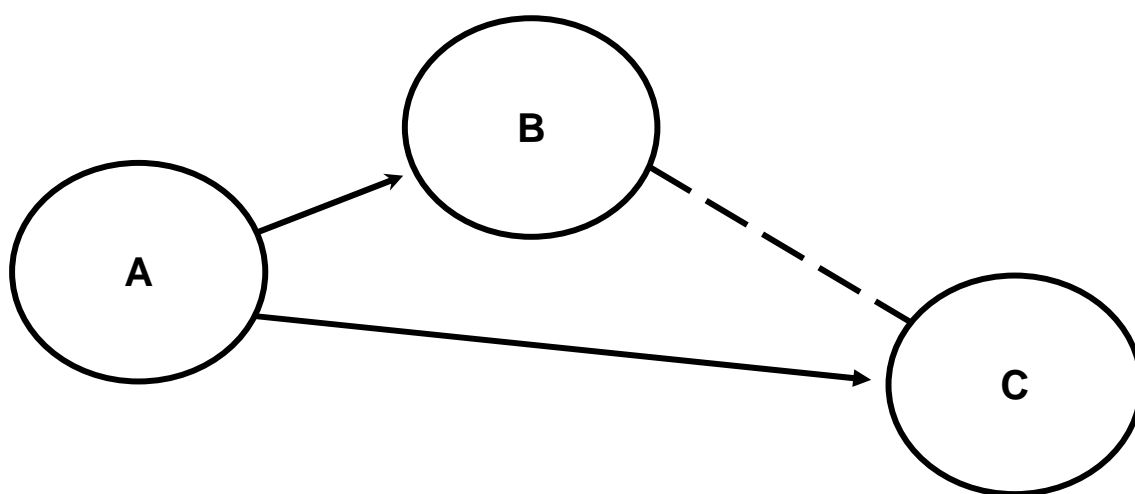
são, na maior parte, deixadas sem resposta devido a descrições meticulosas dos processos causais na ação de transmissão de um sinal” (DRETSKE, 1981, p. 33).

Se houver exageros quanto às especificações e influências das causas e justificativas para a viabilização dos fluxos de informações, certamente haverá a minimização da ocorrência de importantes resultados não determinísticos, como: tive uma ideia ao ver “tal informação” que você disponibilizou informalmente no mural do seu departamento; ao procurar “tal assunto” acabei acessando um *site* que falava sobre isso que você está precisando; e se você mudasse esse relatório antes de mostrá-lo ao setor de *marketing*, deixando-o mais simples e compreensível?

A disseminação informacional pode prever que, “[...] se relações estatísticas definindo equívoco e ruído entre S e R são apropriadas, então existe um canal entre esses pontos, e as informações passam entre eles, mesmo se não existe uma ligação física direta unindo S e R” (DRETSKE, 1981, p. 38).

A Figura 11 ilustra os fluxos de informações entre emissores e receptores.

Figura 11 - *Links físicos e virtuais entre emissores e receptores.*



Fonte: Dretske (1981, p. 38).

Como pode ser observado, A está transmitindo para ambos os canais B e C, por uma ligação física. B e C estão isolados fisicamente entre si, porém, apesar disso, existe uma ligação entre eles. “De acordo com a Teoria da Informação, existe um canal de B e C sobre A, será possível aprender alguma coisa sobre C pela observação de B e vice-versa. No sentido da Teoria da Informação é correto dizer que há um canal entre B e C” (DRETSKE, 1981, p. 38).

As interferências nos fluxos informacionais poderiam considerar como pressuposto o fato de que “[...] alguém pode ter toda a informação sem causalidade, e alguém pode não ter informação com causalidade. E existe sempre uma área cinzenta entre esses dois extremos” (DRETSKE, 1981, p. 33).

Alguém pode receber pouca ou nenhuma informação de determinado estímulo. Por exemplo, alguém pode não receber informação de que existe um objeto, muito menos de qual ou de que tipo de objeto se trata, porém, ao se estabelecer um contato, a não existência prévia não impede que haja um fluxo informacional capaz de tornar o objeto conhecido. Dretske (1981, p. 34) defende que, nesse caso, “ter ou não recebido informação é uma questão que não pode ser resolvida por descrições detalhadas do que na verdade ocorreu no encontro perceptual”. Dretske (1981) considera que o único sentido no qual conhecimento requer causalidade é quando considerado o fato de que ele requer informação.

A informação torna-se a causa indiscutível para o estabelecimento de práticas que a tornem mais acessíveis aos usuários, independentemente de eles terem sido eleitos como os destinatários absolutos das informações advindas de determinada ação de interferência nos fluxos informacionais.

No sentido pelo qual a informação é tratada pela Teoria da Comunicação, o sinal seria uma coisa e a informação por ele transportada, seu conteúdo semântico, outra. Informação, segundo Dretske (1981), tem relação não com os meios utilizados para comunicá-la, se não com o que está sendo comunicado a partir de seu significado e, dessa forma, entende-se que um fato gerador de demanda de informação justificaria o comportamento informacional do indivíduo, todavia não deveria ser a única causa orientadora das práticas de interferência.

No campo teórico, a preocupação em explicar exclusivamente os processos poderia dar lugar a estudos sobre os reflexos dos significados percebidos pelos receptores. Para Dretske (1981), uma genuína Teoria da Informação seria uma teoria sobre o conteúdo das mensagens, não uma teoria sobre a forma com a qual este conteúdo é corporificado. Nesse mesmo sentido e alinhado à proposta desta tese, os valores culturais, bem como as práticas observadas, são exemplos de elementos percebidos e que implicam em modificações comportamentais.

Algumas questões importantes mereceram destaque durante o desenvolvimento do trabalho de Dretske (1981) e que se relacionam com a informação e seus significados. Se as interferências nos fluxos informacionais

refletem em modificações físicas e comportamentais quanto ao trato informacional, é importante a compreensão de algumas dessas diferenças, dentre elas:

- informação não deve ser confundida com significado, montante de informação não representa montante de significados;
- informação apropriada não deve ser confundida com o valor da informação recebida, com sua importância e com a verdade ou, adicionalmente, com o conhecimento gerado.

A partir dessas considerações, deriva a ideia de que “[...] informação, como é ordinariamente entendida, pode ser um conceito semântico, porém isto não significa que nós devemos assimilá-la para conceituar significado” (DRETSKE, 1981, p. 42). Um exemplo bastante ilustrativo é apresentado pelo autor: “[...] uma passada de olho em um calendário somente diz a data se previamente se sabe o dia da semana”.

O que alguém sabe, ou pode vir a aprender, “[...] a partir de um sinal (evento, condição, ou estado das situações) e conseqüentemente a informação por ele carregado, depende em parte do que esse alguém já sabe sobre as alternativas possíveis” (DRETSKE, 1981, p. 43), incrementando o processo de compreensão.

Não é a interferência exclusivamente direcionada ao objetivo que se pretende atingir que garantirá eficácia. Por outro lado, em meio a um assim considerado “caos” informacional, poderá haver abstrações importantíssimas por parte de alguém com conhecimentos que lhe permitam fazer conexões informacionais positivas.

Embora a razão sugira o contrário, “[...] a informação corporificada em um sinal (linguístico ou de outro tipo) está somente acidentalmente relacionada com o significado (se houver algum) daquele sinal” (DRETSKE, 1981, p. 45).

O fato descrito acima pode ser entendido a partir do reconhecimento de que é o ser humano (individual e singular) que atribui significado à informação que faz parte da dinâmica de criação do conhecimento.

As interferências nos fluxos informacionais com vista às preocupações quantitativas são infrutíferas, haja vista o caráter subjetivo da atribuição de significados. “Na medida em que estamos preocupados com o conteúdo informacional de um sinal ou mensagem”, o que nós podemos aprender a partir do sinal ou mensagem, em contraste ao quanto nós apreendemos, “[...] não faz sentido falar de taxa informacional” (DRETSKE, 1981, p. 47).

Ainda há confusão entre alguns aspectos que, uma vez esclarecidos, contribuirão para uma melhor definição e para o estabelecimento de modelos

eficazes de interferência nos fluxos informacionais. O exaustivo trabalho de revisão e correlação dos temas aqui apresentados poderá contribuir nesse sentido.

Dretske (1981) destaca ao menos duas confusões que necessitam ser evitadas: i) a informação (sobre uma fonte) que um sinal carrega; e ii) o canal do qual o transporte e a entrega da informação dependem.

Ao se falar em interferências nos fluxos informacionais, ambos os aspectos estão nelas imbricados, ou seja, o fluxo em si e os canais por onde eles trafegam, sejam eles físicos ou não. Considera-se, portanto, interferência nos fluxos informacionais qualquer ação que vise alterar de alguma forma o contato dos indivíduos com a informação, seja sobre os canais ou sobre as informações em si.

Considera-se, por sua vez, fluxo de informação o fenômeno que resultou em conectar o sujeito à informação sobre a qual foi dada significação. Nesse sentido, se houve uma interpretação de uma informação, houve um fluxo informacional que permitiu ao sujeito ter contato com essa informação sobre a qual o mesmo imprimiu processamento cognitivo, dando-lhe uma significação pessoal.

Também é importante destacar que as interferências nos fluxos informacionais influem no principal processo envolvido na transmissão e disseminação da informação no contexto organizacional: a comunicação.

### **3.3 A perspectiva cultural da comunicação**

A comunicação da informação é o meio/canal de distribuição, disseminação e transferência de dados, informação e conhecimento no ambiente corporativo (VALENTIM, 2007) e, ao mesmo tempo, responde pela disseminação da cultura.

Paris (2002), ao discutir o mundo da representação e o mundo vivido, destaca o papel do sistema senso-neural do ser humano ao captar as informações que percebe como vitais e organizar em razão delas as respostas do organismo em um processo que se conhece por “estímulo-ação”.

Alguns modelos procuram, inclusive, simular situações de estímulos-respostas dentro de contextos como forma de compreensão e estudo do fenômeno comunicacional. Um desses exemplos é o modelo *Dynamic Information Flow Simulation* – DIFS, que por definição seria concebido como o fluxo de tarefas e relatórios. Segundo Behrman e Carley (2003), as tarefas representam coleção ou requisitos de informação enviados para as unidades da organização inteligente. Os

relatórios indicam inteligência ou informações recolhidas por algumas unidades da organização. Eles têm um valor aleatoriamente determinado de “qualidade” que determina a quantidade das informações nele contidas.

Aquilo que se percebe da cultura é evidenciado por meio de vários signos, que representam informações culturais que orientam o indivíduo em sua forma de pensar e agir, sempre que esteja disposto a ajustar seu comportamento às premissas culturais. A informação circulante comunicada é tratada pelo indivíduo sob influência dessas premissas – o processo cognitivo humano é contaminado pela cultura – gerando constantes atividades reflexivas e de ajustes de ação.

Destaca-se, nesse processo, o importante papel da comunicação que se realiza por meio dos fluxos informacionais por onde transitam os símbolos que dão sentido às relações comunicacionais e permitem o aprendizado cultural.

A comunicação contribui para o desenvolvimento e a transferência da cultura, o que é reconhecido tanto pela visão antropológica quanto na das Ciências Sociais Aplicadas, ao reconhecerem as bases conceituais da Antropologia na busca da compreensão e explicação dos fenômenos comportamentais no nível ecológico.

A comunicação “[...] possibilita ao indivíduo produzir interpretações e compartilhar experiências, assim, se implica um modelo construtivista dentro do qual a cultura deve ser continuamente construída por meio da comunicação” (BASTOS; MARCHIORI, 2011, p. 9). O contato com as informações intrínsecas e/ou extrínsecas permite ao indivíduo perceber mais objetivamente a cultura, sendo que pela convivência se dá a percepção da dimensão subjetiva.

Parte das características percebidas é comunicada, tornando-se responsável pela caracterização da cultura perante os demais membros do grupo. Esse processo se dá a partir de padrões concebidos, disseminados e vivenciados, corroborados por meio de análises exploratórias das reações humanas no contexto social e que, por sua vez, servirão como modelos reconhecidos e aceitos pela maioria.

O processo de comunicação, no qual se destacam os fluxos informacionais, possui relacionamento estreito com esse processo por meio da difusão dos elementos culturais. Sob esse ponto de vista, a informação comunicada pode ser considerada como materialização da cultura representada por seus elementos periféricos e artefatos. O processo de comunicação e, portanto, as relações comunicativas trazem consigo interpretações carregadas de elementos da cultura ampla social, da ecológica e dessas culturas plasmadas no indivíduo.

Marchiori (1999) considera o processo de comunicação sob a influência dos elementos culturais, por um lado, e como disseminador da cultura organizacional, de outro, destacando que a área de relações públicas das empresas tem o objetivo de difundir a cultura da empresa como um fator de interferência na competitividade.

No sentido *stricto*, a relação entre cultura, comunicação e informação reflete-se no pensar e agir humano nos contextos sociais. Diante de uma situação-problema, o indivíduo tem sua condição de resposta e estabelecimento de estratégias de *coping* influenciados diretamente por sua percepção e representação de mundo na qual a cultura é uma importante variável.

Toda representação envolve informação, conhecimento e contato estabelecido por um processo comunicacional ativo ou passivo. A viabilização do processo de comunicação depende do estabelecimento de diretrizes relativas ao grau de interferência na liberdade individual quanto ao acesso à informação.

A percepção de mundo possibilitada pelo acesso às informações determina, em níveis variados, o modo de ser e viver de um dado contexto. A cultura é transmitida aos ingressantes por meio das informações que lhe caracterizam e lhe atribuem um sentido. Há, sob esse ponto de vista, a necessidade de representação da cultura por meio de signos e artefatos que a façam compreensível ao ser humano pelo contato com as informações culturais por eles providas. “As ideias coletivas não são diretamente observáveis, mas devem ser inferidas através de sua expressão na linguagem e em outros comportamentos ostensivos” (MURDOCK, 1972, p. 294).

As interferências nos fluxos de informação afetam tanto o processo de comunicação quanto seu produto final, ou seja, o contato individual com a informação. Isso, por conseguinte, afeta o contexto, as relações e os comportamentos humanos. “Sob estas entidades instituídas que são as técnicas de comunicação, os gêneros de conhecimento, ou as representações culturais, o método de análise em redes de interfaces revela coletivos heterogêneos abertos a novas conexões, redes interligadas e dispersas ao sabor de dinâmicas ecológicas” (LEVY, 1992, p. 112).

O processo de comunicação é fundamental como ferramenta capaz de viabilizar a disseminação da cultura e nortear as ações organizacionais estruturadas sob a luz dos valores informacionais, portanto acredita-se que as interferências nos fluxos de informações pressupõem que:



- a cultura informacional esteja claramente disseminada por meio da comunicação dos valores informacionais, o que se dá pela escolha correta do meio e dos signos (informação) que a traduzirão;
- as práticas estabelecidas e exercidas não contradigam os valores informacionais disseminados;
- as informações fluam livremente ou, se justificadamente controladas, não imponham restrições inesperadas ou não compreensíveis para o indivíduo sobre seu comportamento informacional;
- haja processos de diagnóstico e avaliação sobre os estados psicológicos dos indivíduos em termos de *stress*, percepção de suporte informacional; satisfação com as estratégias de *coping* selecionadas e com a eficácia dos processos decisórios internos;
- haja uma constante avaliação de todo o conjunto que envolve: valores informacionais disseminados, modelos de governança da informação, modelos de governança da comunicação, e a percepção do indivíduo enquanto sujeito do comportamento informacional dos processos decisórios voltados aos objetivos organizacionais.

A comunicação, como fator de disseminação dos valores culturais informacionais, também é importante para o processo de coesão social nas organizações. Volta-se, então, à questão da congruência e do alinhamento cultural como contribuição à boa convivência e motivação individual que se refletem nos comportamentos, mas principalmente no comprometimento coletivo.

Os reflexos comportamentais advindos das interferências nos fluxos de informações variam em função da cultura ambiental e das características individuais dos membros que integram, por exemplo, as organizações.

Embora essas influências sejam dinâmicas, assim como é o ser humano, alguns reflexos podem ser identificados, isolados e servem como parâmetros a serem incluídos nos processos de planejamento da gestão informacional.

A importância do planejamento das práticas informacionais dá-se sob vários aspectos que podem promover situações positivas ou, ao contrário, gerar ambientes informacionais ineficazes e ineficientes sob o ponto de vista do indivíduo.

### 3.4 Justificativas e reflexos das IFIs

Após a conceituação e a discussão sobre os fluxos informacionais, a comunicação e a informação como subsídio do processo de decisão para a solução de problemas, inicia-se, então, a discussão sobre quais os principais pontos a serem considerados em relação aos reflexos comportamentais sobre os indivíduos das ações organizacionais sobre os fluxos de informações.

Nesta seção, não serão abordadas as questões psicológicas envolvidas, pois essas serão objeto do próximo capítulo. O objetivo aqui se restringe a fundamentar a estreita relação entre a percepção sobre as práticas (ações) organizacionais exercidas no contexto de trabalho do indivíduo.

A princípio, é necessário compreender que algumas práticas de gestão informacional podem afetar a coletividade. “Uma modificação técnica é *ipso facto* uma modificação da coletividade cognitiva, implicando novas analogias e classificações, novos mundos práticos, sociais e cognitivos” (LEVY, 1992, p. 89).

Ao falar sobre as formas contemporâneas de organização do trabalho, Marchiori (2002, p. 73) destaca que elas “[...] dependem de sistemas intensivos de distribuição e armazenamento de informação, em ambientes que passam a promover a geração e o compartilhamento de conhecimento”.

Considera-se interferência as tentativas de gestão das informações que, de alguma forma, modificam a relação humana com a informação. “Assim, a gestão da informação tem, por princípio, focar o indivíduo (grupos ou instituições) e suas ‘situações-problema’ no âmbito de diferentes fluxos de informação, os quais necessitam de soluções criativas e custo/efetivas” (MARCHIORI, 2002, p. 75).

As intervenções sobre os fluxos informacionais, sejam sobre os fluxos em si ou sobre os artefatos que os possibilitam existir, geralmente possuem o nobre objetivo de garantir a eficácia operacional e a manutenção de um ambiente favorável ao bom relacionamento social resultando em consistência organizacional.

Todavia, não é possível afirmar que sempre haverá sucesso nesses processos. Um fato fundamental geralmente negligenciado é o de “[...] que grande número de mutações técnicas nas empresas e administrações resultou [muitas vezes] em fracassos ou disfunções gravíssimas” (LEVY, 1992, p. 89).

Acredita-se que um dos fatores fundamentais é, certamente, a percepção humana sobre as interferências nos fluxos informacionais. Se resultarem positivas e

alinhadas aos valores apregoados, podem gerar comportamentos favoráveis aos objetivos organizacionais. Por outro lado, as percepções negativas poderão causar tensão e desestímulo a ponto de afetar a produtividade.

A percepção humana é responsável, em parte, pela estabilidade social. “É ao redor dos equipamentos coletivos da percepção, do pensamento e da comunicação que se organiza em grande parte a vida da cidade no cotidiano e que se agenciam as subjetividades dos grupos” (LEVY, 1992, p. 115).

As relações e organizações sociais estão em constante processo de mutação em virtude, principalmente, da troca e do compartilhamento de informações. Se for informado de alguma maneira que algo está na moda, e se a percepção individual confirmar tal informação, certamente haverá a intenção de que o indivíduo procure adornar-se de acordo com essa nova tendência comportamental.

Assim como no sentido amplo social, a microssociedade constituída na forma de organizações sofre mutações a partir das informações, que pelo processo de comunicação chegam cada vez em maior número e com um conjunto maior de significados. “O mais alto nível das realizações associadas à vida inteligente pode ser visto como manifestações das progressivas e mais eficientes formas de manipular e codificar informação” (DRETSKE, 1981, p. 7).

Sabendo disso, a direção organizacional acaba contemplando em seu planejamento algumas interferências que visam garantir maior eficácia da comunicação e dos relacionamentos sociais.

Inclui-se no rol das práticas voltadas a esse objetivo a aquisição de tecnologias capazes de possibilitar ações como as de: filtragem informacional; cronometragem de uso da Internet; bloqueio de *sites* que não estejam diretamente voltados à atividade organizacional; proibição de comunicações informais; não estabelecimento de espaços para a conversação e estabelecimento de relações informais; restrição de acesso a relatórios secundários à atividade; entre outras.

A verdade é que essas interferências são percebidas e avaliadas pelos indivíduos, afetando de alguma maneira seu comportamento informacional.

Geralmente, um indivíduo aceita ou deseja ingressar em uma organização devido a relatos de como ela age em relação ao ser humano, à boa convivência social, à valorização das competências, ao nível de atualização em relação às novidades que surgem a cada momento, entre outros. “Quanto mais um regime político, uma cultura, uma forma econômica ou um estilo de organização tem

afinidades com a intensificação das interconexões, melhor ele sobreviverá e resplandecerá no ambiente contemporâneo” (LEVY, 1998, p. 41).

As questões levantadas acima estão refletidas principalmente nos valores culturais. Oliver (1998) traz, em seu referencial, a consideração de que a implantação de ferramentas tecnológicas de gestão de informação pode refletir os valores da organização. São esses valores, explicitados nos processos de interferência nos fluxos informacionais derivados dos pensamentos, atos e omissões da gestão da informação, que implicam na caracterização da cultura informacional e motivam sentimentos que comporão o pensar e o agir dos membros da organização.

Essas características contextuais potencialmente moderam a capacidade explicativa e de confirmação dos valores informacionais da eficácia do grupo. Conforme Levine e Moreland (1991), citados por Gibson (1999, p. 140), as características contextuais ajudam a determinar o tipo de informação percebida e o nível em que ela está valorizada e saliente durante a interação do grupo. Em uma etapa seguinte, focada nos resultados esperados, “[...] através de processos de interação, essa informação [sobre a tarefa a ser executada] é combinada, ponderada e integrada para formar a eficácia do grupo” (GIBSON, 1999, p. 138).

As práticas informacionais terão impacto direto na eficácia do grupo, à medida que tais ações sempre serão percebidas de forma particular e singular pelos indivíduos, o que aumenta a dependência de que haja, ao menos na média, uma consciência coletiva de reconhecimento de congruência entre os valores informacionais disseminados/incutidos e as práticas de governança da informação observadas na prática organizacional. “O momento da intencionalidade aparece como o atributo de uma mensagem de informação ao ser propositadamente direcionada, de ser arbitrária para atingir seu destino” (BARRETO, 2002, p. 71).

As ações de interferências nos fluxos de informação são geralmente sustentadas pelos modelos de gestão das informações que, por sua vez, refletem os estilos escolhidos com base nos valores informacionais compartilhados pela liderança da organização, não exatamente pelos valores individuais do líder, mas por aqueles sedimentados pelas experiências de sucesso derivadas de iniciativas envolvendo as práticas relacionadas ao trato informacional.

Pressupõe-se que essas iniciativas sejam percebidas e reconhecidas como orientadas/fundamentadas pelos valores informacionais compartilhados no ambiente organizacional. Essas iniciativas transformam o ambiente e o próprio sujeito,

gerando uma condição e um contexto social onde “[...] a informação é qualificada como instrumento modificador da consciência do homem” (BARRETO, 2002, p. 70).

Nesse sentido, as práticas de interferências nos fluxos informacionais, seja em que nível for, necessitam contemplar a possibilidade de refletirem-se no comportamento individual, em um primeiro momento, e pela agregação, atingindo o coletivo que por sua vez é culturalmente caracterizado.

Sempre que se diz que a informação é a matéria-prima do conhecimento ou que a partir da informação ele é produzido, é importante a ressalva de que o conhecimento pressupõe a cognição humana e sem ela não há como uma informação ser convergida, portanto, toda informação tem potencial, mas não necessariamente todas invariavelmente serão transformadas em conhecimento.

A princípio, a informação circulante é a mais significativa variável a ser considerada, uma vez que ela fará a diferença nos processos decisórios que determinam a continuidade da organização. “[...] O trabalho se inicia com o estudo da informação em suas características, fluxos e necessidades/usos por parte de pessoas e grupos [...]” (MARCHIORI, 2002, p. 75).

A interferência sobre os fluxos informacionais já representa um reflexo da busca de sobrevivência pela organização e seus membros. A competitividade exige atitudes pró-ativas, no sentido de melhoramento do ambiente interno e, conseqüentemente, da obtenção de uma melhor capacidade de enfrentamento.

Por processo constante de reflexão/ação, “[...] o homem exerce sua qualidade de inteligência para introduzir seu conhecimento no espaço em que convive, com a intenção de modificar para melhor esse espaço, com a finalidade de estabelecer um acréscimo ao bem-estar de seus habitantes” (BARRETO, 2002, p. 67).

O estabelecimento de condições favoráveis de operação envolvendo o subsídio informacional pressupõe, entre outras coisas, “[...] ações integradas objetivando prospectar, selecionar, filtrar, tratar e disseminar todo o ativo informacional e intelectual da organização [...]” (VALENTIM, 2002, p. 6).

Trata-se de processos planejados de interferência que incluem “[...] desde documentos, bancos e bases de dados etc., produzidos interna e externamente à organização até o conhecimento individual dos diferentes atores existentes na organização” (VALENTIM, 2002, p. 6). Como se pode observar, envolve a conjunção de artefatos e indivíduos em prol da organização e gestão informacional.

Não faria sentido qualquer tipo de planejamento ou ação de interferência nos canais que conduzem as informações, se isso não resultasse em algum tipo de benefício. Dentre outras benesses, “[...] o poder econômico e o brilho cultural estão diretamente relacionados com a capacidade de controlar os fluxos de informação [...]” (LEVY, 1998, p. 41), além dos demais importantes fluxos envolvidos nas relações humanas, como os de conhecimentos, dinheiro, mercadorias, entre outros.

O fluxo informacional gera uma sequência de processos com importantes reflexos (meios e fins) na agregação de valor. As informações que transitam pelos fluxos informacionais são potenciais matérias-primas para transformarem-se em conhecimento, portanto a gestão informacional acaba resultando, por conseguinte, em gestão do conhecimento, e as interferências nos fluxos informacionais acabam sendo interferências na geração de conhecimento no contexto.

Barreto (1999, p. 169) considera que o processo de gestão, do que ele denomina unidade de transferência de conhecimento, envolve: “I) a função de conhecer e fornecer estratégias para disponibilizar estoques de informação; e II) a função de comunicação da informação para promover o conhecimento e o desenvolvimento”. Como visto, a comunicação é fator fundamental no processo de transmissão de informação e promoção do conhecimento, portanto interferências nos processos de comunicação são interferências nos fluxos informacionais, na fluidez da informação e na geração de conhecimento.

No contexto organizacional, a preocupação com a eficácia da comunicação e disseminação de seus valores, bem como com o bem estar do indivíduo na execução do trabalho e nas relações sociais estabelecidas no ambiente laboral, está voltada à sua própria eficácia operacional. “Quando em uma organização as pessoas dispõem das mesmas informações e compreendem que são parte integrante da vida organizacional, que possuem valores comuns e que compartilham dos mesmos interesses, os resultados fluem” (MARCHIORI, 1999, p. 3).

As interferências nos fluxos informacionais resultam em comportamentos que variam da integração à desagregação, do equilíbrio à tensão, da geração de bem estar ao sentimento de não fazer parte do meio e a abdicação volitiva. “O poder e a identidade de um grupo dependem mais da qualidade e da intensidade da sua conexão consigo mesmo do que da sua resistência em comunicar-se com o seu meio” (LEVY, 1998, p. 41). A unidade depende da afinidade, portanto a percepção de incongruência entre o discurso e a prática afetará o comportamento individual.

As interferências nos fluxos informacionais também afetarão a organização social e as estruturas de poder, pois a informação na sociedade contemporânea é vista como diferencial competitivo pelas organizações.

O contexto amplo é o da sociedade da informação e do conhecimento, na qual o senso de poder confunde-se com o de posse informacional, claro que em diferentes perspectivas e dimensões, porém bastante frequente. Já se apontou a crítica de Woida, Oliveira e Valentim (2010) em relação à pseudopotencialização da posse informacional. A crítica de Le Coadic (1996, p. 7) vai mais longe: “[...] demultiplexação<sup>15</sup>, amplificação, e armazenamento de um volume enorme de informações ocorrem sem cessar, e às vezes, nos fazem duvidar da cordialidade da nova sociedade da informação”.

A estrutura social é estabelecida, entre outras práticas, por processos de gestão das informações que permeiam o meio. “As regras jurídicas ou administrativas, a divisão do trabalho, a estrutura hierárquica das grandes organizações e suas normas de ação são tipos de memória, de raciocínio e de tomada de decisão automáticas” (LEVY, 1992, p. 87).

Os processos de inserção tecnológica, ao substituir atividades humanas, podem ser considerados como interferências nos fluxos informacionais, uma vez que resultarão em ampliação da capacidade de processamento. Uma vez “[...] incorporadas à máquina social economizam certa quantidade e atividade intelectual dos indivíduos” (LEVY, 1992, p. 87), influenciando inclusive nos mecanismos cognitivos que caracterizam as escolhas e o comportamento humano.

O ambiente de interferência é composto, sobretudo, de informação e conhecimento que, ao serem acessados e processados pelos indivíduos, subsidiarão as decisões que, por sua vez, implicarão em consequências. No contexto ecológico da cultura informacional, delimitada pelas fronteiras institucionais da organização, encontram-se as informações que variam principalmente em termos de: fontes; relações representativas e posições no tempo e espaço; qualificações; finalidades; níveis de confiabilidade; e volume. Tais características impõem processamento cognitivo e adequação quanto às práticas de gestão capazes de minimizar possíveis ruídos e ambiguidades que prejudicam a eficácia operacional.

---

<sup>15</sup> Multiplexação consiste na operação de transmissão de várias comunicações diferentes ao mesmo tempo através de um mesmo canal físico. Na citação Levy (1992), faz uma crítica ao processo inverso.

Tornam-se contextos em que “[...] as relações interpessoais e atributos de liderança, aliados ao conhecimento de fontes e acesso a tecnologias, indicam o cenário para o uso ‘inteligente’ da informação e da criação de ambientes favoráveis ao compartilhamento e uso efetivo do conhecimento” (MARCHIORI, 2002, p. 77).

Os contextos exigem práticas de gestão que representam interferências diretas nos fluxos informacionais, sob pena de geração do caos informacional que, embora possa em certa medida ser positivo, quando fruto da omissão dos gestores, pode comprometer a eficácia e a estabilidade social.

As características contemporâneas são frutos das evoluções quanto à capacidade de processamento e comunicação. Le Coadic (1996) faz menção quanto à explosão na qualidade de informações, observada principalmente pelo advento da escrita (com ênfase na literatura), acrescentada à comunicação verbal pré-existente e que ampliou o processamento e armazenamento nas mentes das pessoas.

Ao mesmo tempo, Le Coadic (1996, p. 8) faz uma espécie de trocadilho, ao contemplar, na mesma discussão, a explosão das informações e a implosão do tempo. “Não há mais distância que seja obstáculo à velocidade, nenhuma fronteira detém a informação”, portanto as interferências sobre os fluxos informacionais não são capazes de impedir certos acessos à informação, como, por exemplo, quando o indivíduo participa de vários contextos com regras e normas distintas.

Apesar da necessidade de gestão, não se pode esperar que alguma prática seja capaz de determinar de forma absoluta o acesso e a conduta humana em relação à informação e ao conhecimento que permeiam as relações sociais.

O desafio das organizações é garantir que, ao menos no contexto sobre o qual possui poder de ingerência, sejam garantidos o equilíbrio e a sensação de bem estar que dependem dos processos de comunicação e da informação. “[...] A melhor forma de manter e desenvolver uma coletividade não é mais construir, manter ou ampliar fronteiras, mas alimentar a abundância e melhorar a qualidade das relações em seu próprio seio bem como com outras coletividades” (LEVY, 1998, p. 41).

O contexto atual exige ações inteligentes que garantam, ao mesmo tempo, o controle e a liberdade informacional. A cada dia há um volume maior de informações que fazem com que o tempo se reduza sistematicamente. Para Le Coadic (1996), a conjugação entre o aumento do volume de informações e a redução do tempo de transmissão faz surgir fluxos de informações mais elevados. Neles, transitam cada dia mais informações em menos tempo.



**Equação 4 - Fluxo de informação elevado.**

$$\text{♩} = \frac{i}{t} \therefore \text{♩}$$

**Fonte: Le Coadic (1996, p. 9).**

O problema dessa realidade é que o indivíduo está cada vez mais pressionado a obter e processar um volume crescente de informações, e isso acaba por ocasionar graves problemas psicológicos e comportamentais. Em cada contexto, são necessários determinados conhecimentos e informações que se multiplicam à medida que o indivíduo amplie seus ambientes de convivência.

Os fluxos de informações, em todas as suas dimensões, motivam ações de controle. No sentido amplo dado por Le Coadic (1996), esses controles implicam em consequências de ordem política e econômica. No sentido ecológico, o controle ocorre gerando várias consequências que transitam em uma escala com scores positivos e negativos, sob julgamento perceptivo dos sujeitos.

O ambiente organizacional é, portanto, um espaço onde os fluxos informacionais e as informações possibilitam a aquisição de conhecimentos, independentemente de estarem ou não relacionados aos objetivos organizacionais. Os indivíduos, como seres pensantes, possuem sua própria demanda informacional que às vezes não pode esperar o final do expediente laboral. Esse conflito não é fácil de ser resolvido, porém deve representar um dos objetivos da organização no que tange às interferências nos fluxos informacionais. A modificação individual pela aquisição do conhecimento pode representar benefícios para a própria organização.

Com o advento das tecnologias, em especial as informáticas, tanto a informação quanto o conhecimento comunicado tornaram-se mais acessíveis e temporários. A condição de acessibilidade destrói barreiras entre o indivíduo e a informação, enquanto a temporalidade exige contatos mais constantes com os fluxos informacionais. Tanto o acesso facilitado quanto a temporalidade estão ampliando a dimensão dos fluxos à medida que aumentam o volume de informações oferecidas para o saneamento da demanda. Novas informações são agregadas e transitam pelos fluxos sem que as defasadas sejam descartadas e, nesse caso, o acesso

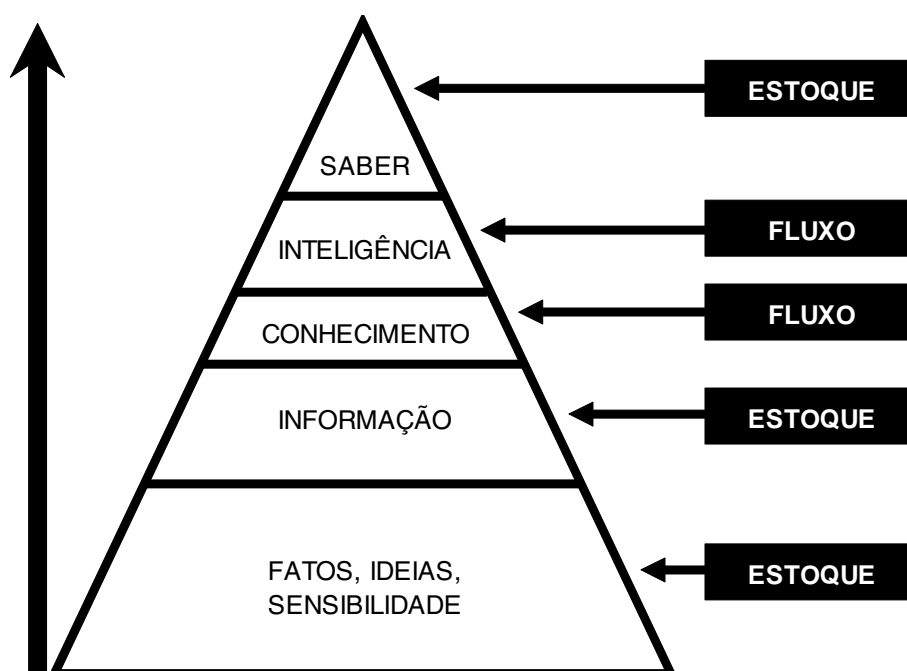
facilitado coloca o sujeito em contato com um crescente volume informacional. Esse volume, quando não eficazmente gerido, pode resultar em problemas de decisão.

A dinâmica do ambiente informacional torna qualquer processo estabelecido temporário. Ele é válido enquanto não há mudanças significativas no contexto, ou seja, como o contexto é altamente volátil, as práticas de interferências nos fluxos informacionais necessitam ser constantemente repensadas.

“A cultura informático-mediática é portadora de certo tipo de temporalidade social: o ‘tempo real’ e o ‘conhecimento por simulação’ [...]”. O pensamento individual, as instituições sociais e as técnicas comunicacionais representam elementos heterogêneos que “[...] articulam-se para formar coletividades pensantes homens-coisas” (LEVY, 1992, p. 82).

Essa dinâmica pode ser ilustrada pela separação entre o que representa estoque e o que vem a ser os fluxos entre os fatos e o saber.

**Figura 12 - Pirâmide de Fluxos e Estoques.**



Fonte: Barreto (2002, p. 68).

Os fluxos de informações derivadas de alguma fonte possibilitam a obtenção de conhecimento que transita pela inteligência humana constituindo o saber.

“O saber tem, quando se nasce, uma condição de vida igual ao labor; o conhecimento surge pela conquista, pelo trabalho e é inserido nas práticas de uma

ação de inteligência com a realidade” (BARRETO, 2002, p. 68), conforme ilustrado na Figura 12, representando um *continuum* que exerce forte influência no crescimento intelectual das pessoas e, conseqüentemente, nas transformações do mundo e das sociedades de onde derivam as culturas.

O conhecimento e a cultura são ativos sociais, porém seu reconhecimento não significa a compreensão de todas as suas nuances, incluindo como eles ocorrem em termos de processuais. “A ecologia cognitiva arrisca-se a negligenciar tudo aquilo que se relaciona com as formas de pensar, falar e agir” (LEVY, 1992, p. 85). Ela “[...] deveria integrar em suas análises também os conhecimentos procedurais que contribuem muito para a constituição das culturas”. A compreensão dos processos de formação e transmissão do conhecimento e da cultura exige importantes esforços que podem contribuir para o entendimento de suas implicações sobre o ambiente informacional e a percepção humana no contexto organizacional.

A inserção de tecnologias capazes de tornarem a transmissão de informação algo mais eficaz estará contribuindo para a ampliação da geração de conhecimento. Não por si, uma vez que são necessárias competências e habilidades para sua utilização, como discutido por Belluzzo (2006; 2007). “Estas tecnologias estruturam profundamente nosso uso das faculdades de percepção, de manipulação e de imaginação” (LEVY, 1992, p. 98).

São interferências que podem ser positivas quanto à eficácia organizacional. Marchiori (1999) sugere que as práticas de gestão informacional atuem no ambiente, criando e modificando valores, possibilitando a identificação dos padrões culturais, refletindo a cultura organizacional e agindo sobre os sistemas de comunicação.

Merece destaque a cultura e sua função orientadora quanto à questão da eficácia das práticas informacionais no contexto das organizações. Não se considera eficaz uma ação que não esteja respaldada pelos valores culturais, uma vez que, de alguma forma e em algum nível, ela resultará em inconsistência e desequilíbrio no ambiente informacional permeado pela cultura.

São interferências necessárias e importantes para a manutenção do equilíbrio social do contexto, pois “[...] toda organização deve desenvolver um espírito crítico e ações efetivas sobre o público interno” (MARCHIORI, 1999, p. 2).

“A organização contemporânea deve estar constantemente voltada para o monitoramento das informações e abertura ao diálogo com seus diferentes grupos

de interesse, entendendo que este comportamento deve ir muito além do repasse de informações” (BASTOS; MARCHIORI, 2011, p. 8).

Interface remete à moderação entre partes, à tradução, à sintetização, ou seja, a interferências no contexto, como é o caso dos fluxos informacionais. “A interface possui sempre pontas livres prontas a se enlaçar, ganchos próprios para se prender em módulos sensoriais ou cognitivos, estratos de personalidade, cadeias operatórias, situações” (LEVY, 1992, p. 110).

Uma das preocupações envolvendo as interferências nos fluxos informacionais é a geração e a manutenção de um sentimento de coletividade, de unidade, de existência de um grupo culturalmente definido e que congregue uma boa convivência e bem estar social de seus integrantes.

Nesse sentido, Moraes e Fadel (2008, p. 6) tocam a questão acima, ao considerarem que, além de outras, uma ordem de problemas vivenciados pelas organizações é “[...] a ‘integração interna’, que diz respeito à capacidade de funcionar como grupo, de manter a identidade grupal. Inclui a linguagem, os critérios para inclusão e exclusão de pessoas [...]”.

São práticas exercidas e que podem representar “[...] possibilidade de (re) construção da realidade, fundamentada pela troca efetiva de informações, criando contextos, instigando à reflexão, gerando sentido e compartilhando conhecimento” (BASTOS; MARCHIORI, 2011, p. 8). Quanto maior o volume de informações, maior a necessidade de práticas de gestão dos fluxos de informações.

Há demanda por regimes de informação, enquanto “[...] modos de produção informacional dominantes em um contexto social” (UNGER; FREIRE, 2008, p. 87), constituídos por um meio ambiente físico onde se instalam os artefatos tecnológicos e as políticas informacionais que regulam sua produção e comunicação.

As interferências nos fluxos informacionais demandam, portanto, planejamento no sentido de viabilizar um ambiente adequado às relações sociais, o que somente se realiza por políticas inteligentes e democráticas.

Marchiori (2002) destaca algumas atividades a serem desempenhadas pelo profissional da informação e que representam, de alguma forma, interferências nos fluxos informacionais: auxiliar; localizar e disseminar; priorizar; personalizar; utilizar; desenvolver; e administrar. Todos tendo como objeto a informação.

O trato informacional influi no ambiente e no comportamento daqueles que dele compartilham. A partir do entendimento dos “[...] regimes de informação como

ambientes onde convivem seres humanos e estoques de informação”, é possível “[...] desenhar sistemas que atenderiam com maior precisão às demandas informacionais da sociedade” (UNGER, FREIRE, 2008, p. 89).

Como exemplo, têm-se os sistemas de informações cuja “[...] principal característica é o intenso fluxo informacional, possibilitado, em grande parte, pelos estoques de documentos (em variados suportes) que viabilizam o armazenamento, a organização e o tráfego [sic] da informação [...]” (UNGER; FREIRE, 2008, p. 95).

Um dos aportes instrumentais de interferência com impacto direto no comportamento humano é aquele que envolve em alguma direção as tecnologias da informação, geralmente baseados em sistemas informatizados. Também esse tipo de interferência (às vezes física) implica em alterações comportamentais.

“A mudança tecnológica acaba tendo um forte impacto psicológico e sociológico, pois obriga as pessoas a pensar novas maneiras de gerenciamento [...]” (MORAES; FADEL, 2008, p. 3-4). Dentre essas maneiras, o mapeamento dos meios de comunicação merece destaque no trabalho das autoras.

A relação entre os sistemas de informação com o comportamento observado intraorganizacionalmente é reconhecido e tem motivado pesquisas, como a de Moraes e Fadel (2008). A ideia geral é que os sistemas de informações são requisitos básicos no tocante à geração de um ambiente de apoio decisório.

Operacionalmente, os sistemas de informações coletam, tratam e disseminam informações necessárias aos objetivos decisórios organizacionais.

No entanto, ainda mais importante e complexo é a atuação dos profissionais que pensam e agem sobre os fluxos de informações. Ocorre que essas interferências – ditas humanas –, apesar de fundamentais e muito mais importantes do que qualquer processo derivado de um aparato tecnológico, carecem ainda de compreensão, orientação e – por que não? – de profissionalização.

Tão complexo quanto o volume e a qualidade das informações transitantes nos fluxos informacionais é a ação da gestão no processo de significação e a eficácia dos fluxos informacionais, a partir de um pensar racional, demandado por heterogêneas e, às vezes, dispersas situações reais decisórias.

É uma demanda da sociedade contemporânea a gestão dos fluxos de informações. De forma planejada ou não, “[...] o novo Século inicia-se sob uma proposta de ampla conectividade, de preocupação com os conteúdos criados, manipulados e disseminados para os públicos mais diferenciados e heterogêneos”

(MARCHIORI, 2002, p. 72). Dentre outros pressupostos que regem a sociedade contemporânea, Marchiori (2002, p. 73) destaca “[...] o reconhecimento de que a informação, para ser acessível, deve ser organizada e gerenciada”. De qualquer forma, cabe aqui a crítica de que, para ser acessível, não basta que a informação seja organizada e gerenciada, é preciso que haja políticas, interesses e ações concretas por parte de quem as detém nesse sentido.

O sentido de acesso como fruto da organização e gerenciamento informacional não pode ser considerado como um fim em si mesmo, ou seja, o acesso à informação dá-se independentemente de ela estar organizada. O indivíduo está em meio a informações das mais variadas fontes, ele tem contato com informações difusas a todo o momento e experimenta, muitas vezes, um estado ambiental caótico sob o ponto de vista da organização. Então, por que atribuir ao acesso da informação as condicionantes “organização” e “gerenciamento”?

Valentim (2010) utiliza a expressão ambiente e fluxo de informação, ao designar o conjunto envolvido nas relações informacionais que congrega tanto o contexto quanto o trânsito de informações, as quais, se não fossem as estruturas mínimas organizadas, gerariam um verdadeiro caos nas organizações.

O pressuposto da organização da informação, sua gestão respaldada por um planejamento efetivo e constante, pode ser considerado como atributo do acesso consciente, fruto de um comportamento informacional focado na obtenção de informações pertinentes, tempestivas e eficazes quanto à sua função de reduzir ambiguidades maléficas à fluidez dos processos organizacionais.

O acesso “eficaz” à informação “eficaz”, portanto, é resultado do planejamento informacional, de sua gestão e organização em e para determinado contexto.

A concepção de que determinadas interferências nos fluxos informacionais refletem-se no comportamento humano introduz um importante fator contextual que caracteriza os ambientes organizacionais: a condição psicológica do indivíduo.

A aptidão, a habilidade, a competência (BELLUZZO, 2006; 2007) motivada ou inculcada no indivíduo, por meio de treinamentos, podem influir positivamente nessa condição psicológica, uma vez que a incerteza em relação à realização de uma tarefa (GIBSON, 1999) representa um importante fator de tensão.

As ações de interferências processadas no ambiente de trabalho – mesmo que reconhecidamente com a nobre intenção de continuidade da organização – não passam despercebidas e tampouco se abstêm de deixar suas marcas.

A intenção que gera a ação sobre os fluxos informacionais muitas vezes não é devidamente esclarecida. As interferências que visam centrar as atenções sobre o objetivo comum da microssociedade cultural pode ser percebida, de forma reduzida, como um direcionamento que priva o indivíduo de sua liberdade informacional.

As interferências produzem tensões geradas pelas interações de competências distintas ocorridas entre: “[...] o mundo do emissor da mensagem e o mundo de referências do receptor, colocado em sua realidade de convivência e para onde o conhecimento se destina” (BARRETO, 2002, p. 71).

No mesmo sentido comportamental, é desafio para as organizações estabelecerem mecanismos de redução das tensões que contribuem para o *stress* com consequência direta nos estados de equilíbrio e bem estar.

Ações positivas, nesse sentido, pressupõem sensibilidade quanto “[...] às necessidades informacionais dos clientes [...], visando elaborar produtos e serviços informacionais de qualidade e direcioná-los de forma adequada e, finalmente, diminuir o *stress* informacional da organização” (VALENTIM, 2002, p. 13).

As relações com os fluxos informacionais pressupõem, mais do que comunicação, um processo de modificação cognitiva e, portanto, necessita ser compreendida em todas as suas variantes. Quer seja no sentido estrutural, no qual o ferramental tecnológico está em evidência, quer seja no sentido cultural dos valores e comportamentos orientados à satisfação da demanda informacional.

#### **3.4.1 O papel da demanda informacional nas IFI's**

Não é concebível o oferecimento de informação pela informação, mas espera-se que o planejamento seja capaz de oferecer informações mínimas necessárias para o atendimento à demanda objetiva. Todavia, conforme já destacado, equívocos quanto às intervenções podem levar as interferências ao outro extremo, que representa a privação do acesso às informações não demandadas, mas que podem oferecer conteúdo importante para a solução de problemas.

Le Coadic (1996, p. 8) considera que o fluxo avolumado pelo rompimento das fronteiras nacionais e pela ampliação da razão volume de informações e tempo permite “[...] compreender o interesse crescente pelo ‘conhecimento conforme a demanda’ (*just in time knowledge*) e sua prática, o monitoramento das informações”.

Porém, “[...] ainda maior que a ‘explosão da informação’ ou da ‘explosão dos meios de transmissão da informação’, existe o paradoxo da capacidade de julgamento e das variadas demandas de informação das pessoas, que são por definição, únicas, incertas, equívocas e conflitantes” (MARCHIORI, 2002, p. 78).

Barreto (1999) destaca os principais fatores relacionados aos fluxos de informação no sentido da demanda informacional. Organiza uma série de características que vão desde abordagens comportamentais (resistência, prioridade e relevância, estratégias, valor) até estruturais (estoques de informações, canais, estruturas de informações, tecnologia).

**Quadro 5 - Matriz lógica da demanda de informação/conhecimento.**

| <b>Características da demanda</b><br>↓         | <b>Demanda utilitária básica</b>                          | <b>Demanda mantenedora contextual</b>                 | <b>Demanda reflexiva</b><br>↓                    |
|--|---|---|--|
| Identificar resistências *                     | fortes resistências                                       | prováveis resistências                                | poucas resistências                              |
| Identificar prioridades e relevância **        | prioridades e relevância residentes no tipo de informação | prioridades e relevância mutáveis em forma e conteúdo | prioridade e relevância no conteúdo              |
| Identificar estoques privilegiados             | estoques fragmentados e não institucionalizados           | estoques fragmentados com oferta institucionalizada   | estoques seletivos com oferta institucionalizada |
| Identificar canais adequados                   | fluxo não formalizado                                     | fluxo formalizado mas não homogêneo                   | canais formalizados e seletivos                  |
| Identificar estruturas de informação adequadas | direcionada pela necessidade                              | direcionada pelo contexto informacional               | direcionada pelo conteúdo                        |
| Identificar estratégias de distribuição        | orientada pelo tipo de necessidade                        | multicanais orientados pelo contexto da informação    | fluxos seletivos e formais                       |
| Empacotamento tecnológico (IT)                 | pouca TI, estoques desordenados                           | TI adaptada ao conteúdo da mensagem                   | sem restrição de tratamento tecnológico          |
| Valor dominante                                | Uso: utilidade  | Troca: benefícios explícitos                          | simbólico: fluência de idéias                    |

\* As resistências indicadas são relativas à estrutura e ao fluxo de informação e podem ser psicológicas, cognitivas, de codificação (inclusive linguísticas), referentes às características do

\*\* Prioridades e relevâncias individuais e institucionais, com escalas de preferência diferenciadas.

**Fonte: Barreto (1999, p. 172).**

A matriz apresentada no Quadro 5 resume as perspectivas da demanda informacional, inclusive as de contexto, que objetiva o ajustamento social do indivíduo sendo que no sentido abordado por esta pesquisa, merecem destaque as seguintes características apontadas pelo autor:



- nível de resistência provável em determinadas situações;
- prioridades mutáveis, assim como também o é o comportamento do demandante; sistema de oferta de informações sistematizados e institucionalizados, porém com estoques fragmentados por conta da dinamicidade ambiental;
- fluxos formalizados com foco no contexto;
- multicanais como resposta à demanda de cada contexto de informação;
- utilização de tecnologias da informação de acordo com o conteúdo armazenado e transmitido;
- a dinâmica comunicacional refletida nas constantes trocas de informações ocorridas no contexto.

Ao se reconhecer essas características da demanda informacional, principalmente no tocante à dinamicidade ambiental e humana, completa-se o trio temático que vem sendo discutido até aqui, ou seja, o contexto permeado pela cultura da organização e a cultura informacional; o indivíduo como membro da microsociedade organizacional; e as situações-problema.

Le Coadic (1996, p. 9) recorre à formulação de Brooks para representar os estados pré e pós-apropriação informacional, ou seja, a mutação cognitiva ocorrida quando atendida a demanda informacional.

**Equação 5 - Estados do conhecimento.**

$$K(S) + \frac{\partial K}{\partial I} = K.(S + \partial S)$$

**Fonte: Brookes (1990), citada por Le Coadic (1996, p. 9).**

O estado anterior de conhecimento  $K(S)$  é substituído por outro estado de conhecimento após a apropriação informacional.

Como a gestão da informação tem como objetivo último atender a demanda, essa deveria ser a orientação dos discursos e das ações dos gestores, e muitas vezes o são. Porém, em alguns casos, verificam-se desajustamentos que podem comprometer a eficácia de todo o organismo social.

Especificamente no tocante às organizações, pode ocorrer uma supervalorização da informação com vista à manutenção da competitividade e uma

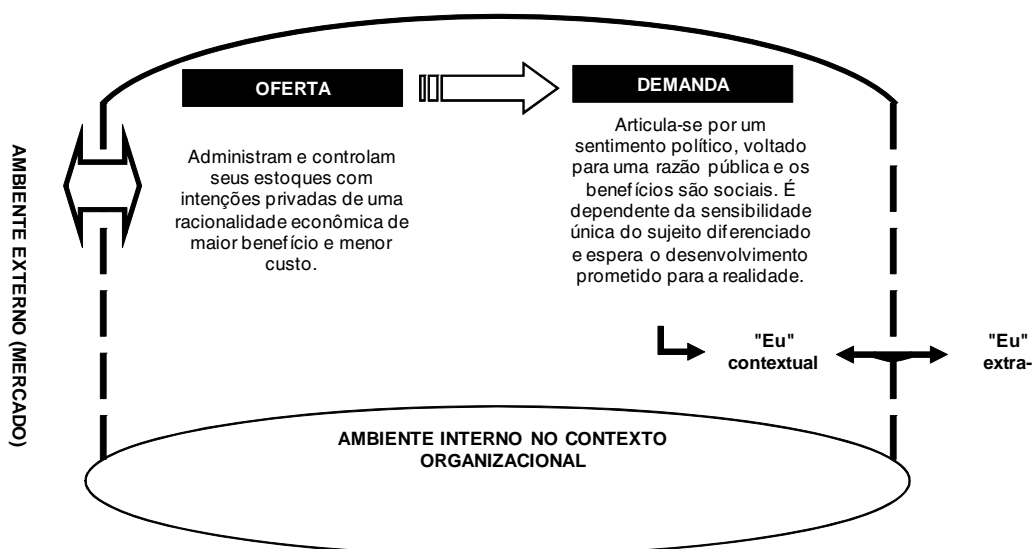
subvalorização do impacto que determinadas ações de interferências nos fluxos informacionais causam no comportamento humano.

Embora não se possa afirmar que isso seja uma característica presente em todas as organizações, sabe-se que a competição impõe determinadas prioridades que às vezes implicam em ações destoantes dos valores culturais.

Barreto (1999) destaca que há uma contradição eminente quanto à oferta de informação em determinados contextos. De um lado, o fornecedor da informação – gestor, nas palavras do autor – estaria com o foco voltado para questões econômicas, as quais são de caráter privado e com foco nos resultados: menor custo e maior benefício. Por outro lado, a demanda oriunda do sujeito tomador de decisão envolve questões de relacionamento, adaptação, aceitação, enfim, condizente com o objetivo de bem estar social.

A delimitação de contexto já permite o estabelecimento de três ambientes situados dentro das organizações: o das inter-relações departamentais (estruturados no organograma funcional); o das inter-relações pessoais; e o terceiro, que “[...] é composto pela estrutura informacional, ou seja, geração de dados, informação e conhecimento pelos dois ambientes anteriores” (VALENTIM, 2002, p. 5).

**Figura 13 - Intenções contraditórias: oferta demanda.**



Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

A Figura 13 evidencia o posicionamento humano em relação ao contexto organizacional, ao mesmo tempo em que continua sendo um ser social nos demais contextos. O trabalho humano desenvolve-se no contexto e, portanto, sofre todas as interferências das ações que atuam sobre o ambiente, modificando-o. Embora todos os indivíduos possuam informações que derivam de seus primeiros contatos com o mundo após seu nascimento, é por meio do trabalho executado, primordialmente por meio da tomada de decisões, que há seu desenvolvimento intelectual posicionando-o como integrante de determinados grupos sociolaborais.

Um tanto filosófica quanto profunda e ilustrativa é a consideração de que “[...] a condição humana do labor é a vida. Sua qualidade é de um estoque inicial de informação, que se acumula com o viver da vida” (BARRETO, 2002, p. 67).

Ações que permitam tornar o ambiente laboral mais agradável e eficiente no tocante ao subsídio informacional podem contribuir para a eficácia de todo o organismo operacional das organizações. A partir de uma melhor compreensão das relações intraorganizacionais e da cultura que rege o ambiente, torna-se possível, por exemplo, “[...] mapear os fluxos informais de informação existentes na organização, assim como se podem estabelecer fluxos formais de informação para consumo da própria organização” (VALENTIM, 2002, p. 5).

Le Coadic (1996, p. 5) considera que, independentemente da justificativa para a busca e o uso da informação, seu objetivo “[...] permanece sendo a apreensão de sentidos ou seres em sua significação, ou seja, continua sendo o conhecimento; e o meio é a transmissão do suporte, da estrutura”.

Cada indivíduo dá significados próprios à informação disponibilizada, sendo que, após sucessivas experiências decisórias, são obtidos parâmetros repetíveis que auxiliam em processos futuros, ou seja, conhecimento. Marchiori (1999, p. 3) destaca que “[...] a busca da participação consciente dos indivíduos [...] no esforço para a realização de objetivos comuns, humanos e organizacionais deve ser a nova mentalidade dos profissionais que trabalham com comunicação estratégica”.

A reinvenção do indivíduo e das organizações recebe aportes importantes a cada instante dos meios informacionais, e, nesse caso, “[...] a informação, em si mesma, é considerada como força de transformação social” (FREIRE, 2004, p. 4).

O conhecimento gerado a partir dos fluxos de informações levará consigo as características da cultura que orienta as relações ambientais. Para Takeuchi e

Nonaka (2008), o conhecimento é específico ao contexto e depende dos fatores temporais e de espaço emergido dos indivíduos ou de suas formas de organizações.

A satisfação da demanda informacional é transformadora. É importante o reconhecimento de que a formação psicológica humana, que se reflete em seu comportamento, sofre profunda influência do meio, do grupo e do contexto, incluindo os aspectos temporais de sua convivência. O contato do indivíduo com as informações é que lhe permite compreender a representação da realidade que só faz sentido a partir da sua percepção particular, única e dinâmica.

O modelo de gestão informacional voltado à satisfação da demanda informacional pressuposta pode repercutir diretamente no contexto, dependendo do grau de assertividade e, conseqüentemente, gerar i) reações psicológicas desfavoráveis à integração daqueles indivíduos cuja cultura não seja naturalmente compatível com os valores compartilhados; e ii) os mesmos sentimentos negativos pelo fato de não estarem alinhados com os valores apregoados como fundamentos das atividades desenvolvidas no contexto.

Conforme Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é um fluxo, uma mistura de experiências, valores, informações contextuais e *insights*, que fornece um ambiente de avaliação incorporando novas experiências. Daí a necessidade de que os aspectos psicológicos do indivíduo sejam considerados, pois a percepção humana é a base para a avaliação contextual.

Levantar as implicações das interferências nos fluxos informacionais trata-se de uma atitude focada no indivíduo, na busca pela melhoria do ambiente no qual ele trabalha e, muitas vezes, passa a maior parte de seu tempo.

A tentativa de uma melhor compreensão sobre as estratégias de enfrentamento das situações-problema representa um caminhar no sentido de se discutir mais as causas do que os efeitos das relações e percepções laborais.

O próximo capítulo tratará das implicações psicológicas sobre o indivíduo, relacionadas às interferências nos fluxos de informações fundamentadas nos valores informacionais que regem o ambiente laboral.

#### 4 IMPLICAÇÕES PSICOLÓGICAS LABORAIS

Partindo da concepção de que uma eficaz avaliação de contexto sugere considerar a percepção do indivíduo, entende-se como necessária a incorporação de alguns elementos psicológicos com os quais ele convive ao estabelecer suas relações com as demandas decisórias cotidianas.

Trata-se de sentimentos, processamentos cognitivos e comportamentos que buscam levá-lo à percepção subjetiva de equilíbrio e bem estar, contrária à de ambiguidade, de ruídos, de conflitos, em resumo, de tensão absoluta.

Nem todos os problemas organizacionais possuem em seu contexto uma carga significativa de *stress* que exija estratégias complexas de enfrentamento por parte do indivíduo. Todavia, quando se propõe a discutir esses contextos sob o aspecto cultural e relacionado às interferências nos fluxos de informação, toca-se inevitavelmente em uma considerável fonte de conflito de interesses que, por vezes, redundam em importantes confrontos indivíduo-organização.

Parte dos conflitos ocorre no âmbito da cultura informacional (CURRY; MOORE, 2003) e derivam de incongruências relativas aos valores culturais disseminados (SCHEIN, 2009) e aqueles percebidos nas práticas de interferências nos fluxos informacionais (MARCHIORI, 2002), gerando implicações psicológicas como o *stress* (LAZARUS; FOLKMAN, 1984), comprometendo o bem estar (SIQUEIRA, 2008) do indivíduo em seu contexto de trabalho.

O simples fato de a organização impedir o acesso à livre comunicação do indivíduo com seus pares externos ao ambiente de trabalho – sem a pretensão nesse momento de julgamento ou opinião quanto à adequação ou não de tal atitude – pode representar uma situação psicologicamente negativa para o indivíduo abruptamente cerceado no exercício de sua atividade profissional.

Nesse sentido, entende-se que duas ações práticas podem derivar dessa situação estabelecida. A primeira, no sentido de adequação das ações organizacionais às expectativas geradas, e a segunda, como as atitudes assertivas quanto a diagnósticos sobre as percepções individuais e seus sentimentos a fim de possibilitar medidas de correções tempestivas e eficazes.

A organização que se preocupa com a percepção do indivíduo sobre suas ações pode estar amenizando os efeitos das incongruências percebidas, uma vez que, segundo Marchiori (1999), ouvir os funcionários – demonstrar haver ali suporte

e aceitação –, detectar e entender as diferenças de percepção ocasiona um ambiente mais aberto, interferindo diretamente e positivamente na satisfação e, conseqüentemente, na produtividade.

#### 4.1 Considerações sobre bem estar laboral

A expressão bem estar social, como já mencionado e discutido na Introdução, é um tanto ampla e necessita ser muito bem delimitada e definida para aplicações mais contextualizadas como a que aqui se pretende.

O sentimento de bem estar social geralmente ocorre em dimensões amplas da vida em sociedade, todavia, tal como se apresentou no Capítulo 2, o indivíduo é um ser imerso em vários contextos e culturas, e qualquer sentimento que remeta a uma relação ampla de cultura é permeado por relações anteriores e contextuais.

No ambiente do trabalho, o indivíduo, muitas vezes, passa a maior parte de seu tempo. Esse ambiente constitui tanto formal como informalmente uma sociedade e, portanto, como tal, contempla os mesmos aspectos relacionais da sociedade mais ampla na qual está inserida e assim sucessivamente.

Dessa forma, no microambiente social formado pelo ambiente de trabalho, o indivíduo desenvolverá percepções, processamentos cognitivos, comportamentos, atos e omissões que permitam a ele se integrar, da melhor forma possível, ao meio e, como objetivo último, que lhe garantam o sentimento de bem estar, além de todos os demais objetivos individuais que caracterizam as relações profissionais.

O bem estar é um importante objetivo pessoal e ora é meio ora fim em relação a todos os demais objetivos humanos: crescimento financeiro; realização pessoal; *status* social; segurança; poder, entre outros.

Os estudos revisados nesta e na seção seguinte envolvendo *stress* e esgotamento emocional apontam que os sentimentos de equidade e apoio ou suporte informacional contribuem para o melhor enfrentamento do indivíduo às situações traumáticas e estressantes. A abordagem que se pretende dar para a questão do bem estar social neste trabalho tem profunda relação com um fenômeno que vem se agravando no mundo das relações trabalhistas corporativas: o *burnout*.

O inverso do bem estar pode ser dito como mal estar, porém o fato de se identificar que determinadas situações ou atitudes empresariais não apenas estão distanciando o indivíduo da percepção de bem estar, mas imergindo-o em estados

de tensão e *stress* de forma contínua o suficiente para levá-lo ao esgotamento, extrapolam essa antítese, podendo então causar o *burnout*.

Como esclarece Pocinho e Perestrelo (2011), os estudos sobre essa síndrome têm início com artigos de Freudenberger, em 1974, em relatos sobre a sobrecarga e o esgotamento dos profissionais em funções assistenciais e de ajuda.

Nas organizações, o *stress* é inegavelmente um dos fatores mais importantes influenciadores das experiências negativas envolvendo o desempenho humano. Os estudos que visam identificar sua influência no contexto organizacional contemplam especialmente o resultado observado a partir da convivência constante do indivíduo com situações estressantes. Nesse mesmo sentido, essas relações têm sido, conforme Siqueira (2008, p. 17), uma “[...] preocupação dos dirigentes organizacionais acerca dos possíveis impactos que a política empresarial teria sobre os trabalhadores, seja sobre sua saúde, bem estar ou qualidade de vida”.

Quando o indivíduo compartilha um ambiente informacional favorável e eficaz, quando percebe congruência entre o discurso e as práticas informacionais, quando sente que seus valores, em certa medida, são compatíveis com aqueles compartilhados no ambiente, e quando se encontra em situação frequente e predominantemente de bem estar, pode-se inferir que a influência perceptiva individual relacionada aos valores informacionais é positiva.

Embora seja reconhecida como positiva a percepção de alinhamento cultural, não é possível – devido ao dinamismo psicológico humano – que o estado de bem estar seja perene e estável. Por isso, acredita-se que as análises culturais sejam desenvolvidas sempre de forma contextualizada, envolvendo aspectos culturais, delimitados no tempo e no espaço, onde e quando os problemas ocorrem, como é o caso da cultura e dos valores informacionais.

Entende-se que, desde a percepção de alinhamento cultural, já discutida, o sentimento de confiança na empresa em relação ao discurso *versus* a prática, e as interferências nos fluxos informacionais assertivas, bem comunicadas e planejadas, podem ser exemplos de fatores que contribuem no sentido de tornar o ambiente de trabalho menos ambíguo, menos pesado e menos tenso. Todos são fatores que podem contribuir direta ou indiretamente para o estado de *burnout*.

*Burnout* pode ser conceituado como “tensão emocional crônica no trabalho”, representando “uma experiência subjetiva interna que gera sentimentos e atitudes negativas” do indivíduo no trabalho, “[...] minando seu desempenho profissional e

trazendo consequências indesejáveis para a organização”, como, por exemplo, o absenteísmo e a baixa produtividade (TAMAYO; TROCCOLI, 2002, p. 37).

Pocinho e Perestrelo (2011, p. 515) destacam que, já na década de 1980, Maslach e Jackson definiram *burnout* como uma “[...] resposta ao *stress* ocupacional crônico, que compreende a experiência de se encontrar emocionalmente esgotado [...]”, além, é evidente, da consequência esperada que envolve “[...] o desenvolvimento de atitudes e sentimentos negativos para com as pessoas com as quais se trabalha, bem como com o próprio desempenho profissional”.

A relação entre o extremo que representaria o *burnout* e uma situação que contribuiria para evitá-lo, ou seja, a situação de bem estar, pode ser exemplificada a partir da perspectiva dada por Poncinho e Perestrelo (2011) em relação ao *engagement*, como mecanismo de agregação social de professores causando-lhes bem estar. Pelo processo descrito pelas autoras, é possível estabelecer ações concretas que viabilizem uma adaptação eficaz ao *stress*, minimizando o efeito deste último sobre o exercício profissional cotidiano. Algumas variáveis medeiam ações como a do *engagement* e o *burnout*, sendo o *coping* uma delas.

A estratégia de *coping* utilizada pelo profissional acaba por interferir no nível de sucesso quanto ao trato com as situações de *stress*, conforme visto na Seção 4.3, e, dessa forma, tanto fatores internos quanto ambientais fazem parte da construção de estados favoráveis ao enfrentamento adequado das situações-problema que deveriam manter o indivíduo em um estado mais próximo do bem estar do que do *stress* contínuo e consequente esgotamento profissional.

O incômodo que a percepção de impotência diante de uma situação-problema causa em um indivíduo é um clássico comprometedor de bem estar. A ausência de informações, por exemplo, pode ser um complicador nesse sentido, o que é um dos fatores investigados e discutidos na proposta do modelo DIFI.

Vale um importante destaque em relação ao conceito de bem estar que aqui está sendo utilizado, haja vista a diversidade de expressões similares que aparecem no texto, como bem estar social, profissional, pessoal, psicológico.

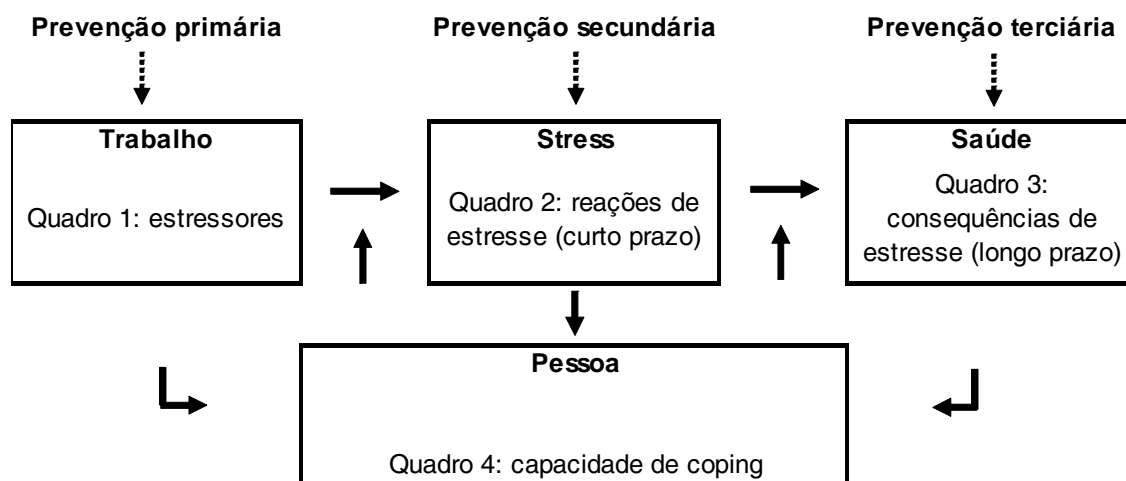
Por que não rotular o bem estar laboral como “profissional”, se o indivíduo está no ambiente de trabalho e dentro da microssociedade formada pela empresa na qual trabalha? Acredita-se que o indivíduo, mesmo dentro de seu ambiente de trabalho e preso a formalidades institucionais, não consegue desvincular-se plenamente de seu “eu” supraprofissional. Não deixa de ser filho, pai ou mãe apenas



por estar no ambiente de trabalho e, portanto, seu estado de bem estar igualmente contempla mais do que apenas aspectos do “eu” profissional.

Tamayo e Troccoli (2002, p. 38) destacam que os estudos envolvendo exaustão emocional de trabalhadores “[...] têm apontado para a importância de investigar variáveis envolvidas na transação entre o indivíduo e o seu ambiente laboral”. A clareza quanto à distribuição de funções, à disponibilização e ao trato informacional, entre outras variáveis, certamente estão dentre aquelas que influenciam diretamente o bem estar do indivíduo no contexto do trabalho.

**Figura 14 - Modelo de trabalho, *stress* e saúde.**



**Fonte: Kompier e Kristensen (2003, p. 39).**

A representação acima permite a visualização de que a condição individual humana no contexto do trabalho, sua saúde de forma geral, depende tanto de questões pessoais quanto ambientais, e que a variável que medeia sua relação ambiental é o *coping*. Como as ações derivadas da gestão organizacional podem interferir diretamente no ambiente e no favorecimento de comportamentos pró-ativos de *coping* das pessoas, é possível considerar que o bem estar social do funcionário sofre influência das decisões e ações corporativas.

Kompier e Kristensen (2003) destacam que as ações de intervenções em busca do bem estar laboral podem dar-se em qualquer um dos quadros, ou seja, podem ocorrer sobre as situações de trabalho (Quadro 1) ou sobre o próprio trabalhador (Quadro 4), sendo que ações diretas para aumentar o nível de sua capacidade de *coping* podem ser almejadas.

As ações de correção, no entanto, sejam sobre os trabalhadores sejam sobre as situações de trabalho, deveriam tomar como ponto de partida e objetivo último sanar as causas dos problemas e não somente seus efeitos ou consequências.

Conforme Kompier e Kristensen (2003) descrevem, a maioria das ações acaba focalizando o tratamento dos efeitos e não atacando diretamente as causas dos problemas que levam às situações de *stress*, com conseqüente esgotamento futuro dos trabalhadores e com efeitos catastróficos para a organização.

Há uma demanda por trabalhos que ampliem as discussões sobre as perspectivas dessas relações indivíduo-ambiente, envolvendo os fatores comprometedores da percepção de bem estar. Essa demanda é tão crescente quanto o é a dinâmica do espaço no qual operam as organizações, que por sua vez se replica com a mesma complexidade e dinamismo no seio organizacional.

A literatura relacionada à tríade *stress-coping-burnout* é vasta, quando mundialmente considerada. Todavia, especialmente em relação à delimitação feita neste trabalho que envolve especialmente o *coping* no ambiente laboral e os riscos do *stress* relacionados às práticas informacionais das organizações, não se encontra muitos trabalhos, principalmente no Brasil.

Tal afirmação pode ser corroborada pela consideração de Alves (2010), que, em sua dissertação de mestrado, considerou haver sobre o constructo de *coping* escassez de estudos nacionais. Além disso, Alves (2010, p. 20) destaca o “decréscimo de estudos, tanto internacionais quanto nacionais”, sendo que o maior volume de estudos sobre o tema está entre o período de 2000-2005.

O objetivo de compreender e propor intervenções capazes de propiciarem um ambiente laboral gerador de bem estar individual pode servir de um importante ponto de partida para a elaboração de propostas de estudos teóricos empíricos multifacetados, similar ao que ora se desenvolve.

Com o desenvolvimento de estudos e confronto com a realidade, percebeu-se avanços em relação a alguns dos pontos levantados no parágrafo anterior. A maioria diz respeito ao que se tem observado quanto ao comportamento do indivíduo diante das situações laborais causadoras de *stress*.

Antoniazzi (2000) destaca que as pesquisas têm demonstrado certas estabilidades nas respostas de *coping* e entre situações semelhantes ao longo do tempo e que esse fato tem incentivado pesquisadores a buscarem relações entre

esses conceitos, além disso, o estudo do *coping* como potencial preditor da adaptabilidade social e moderador da relação *stress*-saúde.

Com o avanço das pesquisas sobre *stress*, fatores que podem minimizá-lo e a criação de mecanismos de enfrentamento mais eficazes, partindo das bases e não dos sintomas dos problemas, acredita-se que seja possível a minimização dos riscos que situações de tensão ocasionadas por ações organizacionais envolvendo o trato informacional podem gerar ao bem estar laboral do indivíduo.

Arteche e Bandeira (2006, p. 39) encontraram diferenças significativas entre grupos de adolescentes trabalhadores, considerando a variável “regime de trabalho”. Os adolescentes do grupo regular “apresentaram um percentual significativamente superior de eventos estressores envolvendo chefia”, em comparação àqueles do grupo educacional, conforme modelo do estatuto da criança e do adolescente. São diferenças de forma impactando na percepção.

A constatação acima serve como parâmetro de discussão, uma vez que o modelo de gestão é o que está em jogo, ou seja, o regime de trabalho proposto pelo estatuto da criança e do adolescente prevê flexibilização para o estudo, enquanto o regime convencional (regular) implica em problemas para o trabalhador como, por exemplo, não liberação para fazer uma prova ou algo similar. Considera-se regime regular aqueles que não possuem incentivos ou vinculação entre a escola e a empresa onde trabalham, portanto, não gozam de quaisquer benefícios.

Essa situação é análoga àquela na qual um trabalhador é submetido constantemente a processos decisórios sobre os quais é cobrado e exposto publicamente sem que lhe sejam fornecidas as condições necessárias para o acesso e o processamento das informações. Mais do que isso, quando lhe é apregoado que, naquele contexto, a informação é um valor cultural, e o que ele vê na prática é um verdadeiro contrassenso de ações.

Trata-se de uma situação na qual não está havendo uma valorização da informação, não há como se dizer que exista uma presença significativa de uma cultura informacional, mas simplesmente uma cultura do fazer.

Por que essas incongruências ocorrem e por que as intervenções corporativas não dão conta como deveriam no processo de gestão do *stress* oriundo da atividade laboral ainda é um campo um tanto inexplorado sob o ponto de vista científico e, portanto, aberto a novas propostas de pesquisa.

Kompier e Kristensen (2003) consideram ser intrigante a escassez de estudos em nível organizacional envolvendo intervenções na gestão do *stress* e, no caso das empresas, quando executam intervenções, porque preferem fazê-lo sobre o indivíduo, como reação e não prevenção destacando cinco fatores críticos:

- o estilo de liderança e os valores da organização que procuram atribuir os sucessos e fracasso às características individuais de seus colaboradores e nunca refletir sobre seu próprio modelo de gestão que poderia estar ocasionando determinado problema na equipe;
- o próprio viés da Psicologia e da Medicina do Trabalho que, historicamente, atuam sobre o indivíduo (psicoterapia) como se fosse (e talvez o seja) mais fácil mudar o indivíduo do que a organização, não há uma reflexão se o problema não estaria no ambiente e não no indivíduo;
- existem trabalhos nos quais os estressores são inerentes, como é o caso de profissionais de hospitais, policiais, motoristas, entre outros, o desafio seria separar quais seriam fatores inerentes e quais não o seriam;
- a característica das organizações prejudica a formulação de modelos de intervenções metodologicamente válidos, uma vez que elas são sistemas abertos e dinâmicos;
- a ausência de pesquisas que analisem critérios mais objetivos (*hard*), como o custo-benefício da gestão do *stress*: taxa de absenteísmo, produtividade, custo financeiro etc., quando apenas medidas subjetivas (*soft*) ainda são mais destacadamente discutidas: satisfação, afeto, estado de ânimo, queixas de saúde, entre outras.

Ações que venham a melhorar a relação indivíduo/meio, tornando o ambiente laboral mais agradável e menos estressante, acabam resultando em maior produtividade e conseqüente resultado positivo para a própria organização.

Verifica-se que grande parte das pesquisas sobre *burnout* envolve ambientes de grande convivência com situações estressantes, como é o caso do contexto dos hospitais, por isso alguns trabalhos envolvem as condições de trabalho de médicos e enfermeiras, motoristas de ambulância e os reflexos do *stress* e das estratégias de *coping* sobre o atendimento aos pacientes. Não que os trabalhos se restrinjam a esses ambientes, mas é mais comum trabalhos nesse contexto.

Os estudos envolvendo a relação indivíduo-meio geralmente são aplicados sobre contextos específicos, ou seja, envolvem estudos de casos em organizações de variadas atividades e, em se tratando de *burnout*, geralmente envolvem profissões e organizações que tenham contato constante com situações estressantes como, por exemplo, hospitais, corpo de bombeiros, atendimento ao público, e outros.

Montgomery *et al.* (2011) destacam que uma das ligações entre cultura e falta de qualidade no atendimento, por exemplo, está relacionada a uma cultura deficiente na qual se verifica falta de recursos organizacionais, o que está diretamente relacionado com o estado de *burnout* dos médicos.

É como se o reflexo (falta de qualidade) tivesse como uma de suas causas algo intrinsecamente relacionado com o pensar e o comportamento humano que, por sua vez, são em parte reflexos da própria insatisfação demonstrada pelos clientes.

Ciclos como esse são constantemente verificados na realidade das empresas, e justamente são eles que demandam análises mais aprofundadas quanto às verdadeiras causas, as quais poderiam – uma vez identificadas e resolvidas – reduzi-los ou interrompê-los. As ações de interferências nos fluxos informacionais são importantes fatores inerentes a esse processo, uma vez que atuam diretamente sobre o recurso informacional amplamente demandado no cotidiano do trabalhador.

Isso é presumível porque “[...] há uma ligação direta entre as condições de trabalho, fatores organizacionais e de *burnout* e, conseqüentemente, há uma relação direta entre as condições de trabalho” (MONTGOMERY *et al.*, 2011, p. 109), além da maneira como os usuários de determinado serviço o experimentarão.

Se o cotidiano das relações individuais no ambiente laboral é marcado por decisões, se a informação é o subsídio maior do processo decisório, certamente implicações psicológicas são esperadas a partir de ações sobre os fluxos informacionais e, portanto, o *stress* estará presente sempre que essas interferências gerarem situações ambíguas e conflituosas.

O sentimento de *stress*, quando crônico, poderá ocasionar problemas graves com conseqüências diretas na relação da própria organização com seu ambiente externo, no qual se encontram seus clientes, por exemplo. Apenas isso já justificaria a preocupação com o assunto no âmbito das comunidades de prática.

No ambiente laboral, portanto, existem e é comum existir situações-problema geradoras de *stress*. O desafio é como minimizá-las e trazê-las a volumes e qualidades administráveis e suportáveis pelos indivíduos.

A organização, como um sistema, é dinâmica e complexa, tornando as relações internas mais propícias ao conflito e a perturbações, ambos os aspectos geradores de *stress*, pois, conforme Tap, Costa e Alves (2005, p. 48), “[...] o *stress* é a relação que se estabelece entre as situações ou acontecimentos perturbadores e as reações (sentimentos,, pensamentos e comportamentos) do organismo”.

O distanciamento da percepção de bem estar, portanto, representa uma aproximação da condição de *stress* e, dessa forma, contribui para a criação de um ambiente mais propício ao surgimento de indivíduos “esgotados” que venham a apresentar sintomas descritos como *burnout*.

Lazarus e Folkman (1984) descrevem o processamento cognitivo que um indivíduo executa diante de uma situação de *stress*: em uma primeira etapa, ele executa uma avaliação sobre o impacto que aquele evento tem sobre seu **bem estar**, avaliando, segundo sua escala de julgamento pessoal, se esse impacto tende a ser positivo, se será negativo ou se não representa modificação alguma em seu estado atual de bem estar. Se a situação oferecer algum tipo de risco ao indivíduo em relação a seu bem estar, então ele inicia o processo de avaliação de suas condições de enfrentamento e dos recursos de que dispõe para isso.

O mais importante aspecto relacionado à percepção subjetiva de bem estar, portanto, é o fato de que, em um extremo, ela é afetada pelas condições ambientais e pelo arsenal, seleção e uso das estratégias de *coping* pelo indivíduo que, por sua vez, sofre influência do ambiente e das práticas informacionais da organização. Em outro extremo, ela mesma influencia o comportamento do sujeito em seu ambiente de trabalho, podendo influir positiva ou negativamente em sua produtividade.

## 4.2 O *stress* inerente ao ambiente laboral

Principalmente durante a Segunda Grande Guerra Mundial, os estudos sobre *stress* ganharam força devido à sua significância para os combates militares. É, no entanto, nos anos seguintes que houve o reconhecimento de que o *stress* é um inevitável aspecto da vida das pessoas e que a forma com que elas o enfrentam é, em certa medida, determinante de sua qualidade de vida.

Para Pocinho e Capelo (2009), assim como o *stress* vem se convertendo em fenômeno relevante na vida social, estudos sobre seus efeitos em nível pessoal e laboral vêm ganhando volume e importância.

Segundo Lazarus e Folkman (1984), o termo *stress* é mais extensivamente discutido no campo da saúde, porém ele é igualmente encontrado nas Ciências Econômicas, Políticas, Administração e Educação.

Historicamente, ele era usado em meados do Século XIV para significar dificuldades, apuros, adversidades e aflição. Estritamente sob o ponto de vista da Psicologia individual, segundo Lazarus e Folkman (1984), o termo *stress* esteve implícito em um quadro organizado de pensamentos sobre psicopatologias, principalmente na Teoria de Freud e seus seguidores. Acrescentam os autores que, até 1944, a palavra *stress* não aparece sequer no índice de resumos de Psicologia.

Os estudos envolvendo *stress*, sob essa denominação ou na forma implícita, durante muito tempo não envolviam uma estruturação ou uma sistematização que lhe concedesse o caráter de processo como conhecemos atualmente. É comum nos primeiros estudos da área de medicina encontrar o *stress* sendo considerado como um fator causador de determinadas patologias sem, no entanto, tê-lo como objeto específico de estudo, como observado mais tarde e atualmente.

Segundo Lazarus e Folkman (1984, p. 2), Hans Selye, já no ano de 1936, faz o uso do termo de forma técnica e muito especial para significar um “[...] orquestrado conjunto de defesas do organismo contra algumas formas de estímulos nocivos (incluindo ameaças psicológicas)”, o que ele denomina *General Adaptation Syndrome*. *Stress*, segundo a visão de Selye, não representava uma demanda ambiental (denominada por ele de estressores), mas sim um conjunto psicológico universal de reações e processos criados para cada demanda.

A visão de que o *stress* representa uma resposta a determinadas demandas serve de base para estudos de *coping*, à medida que pressupõe um conjunto de ações efetivas no sentido de restauração do equilíbrio do indivíduo em relação ao meio ambiente do qual emergem os fatores estressores. Essa forma de se abordar o *stress* leva a compreendê-lo como um organizado processo psicológico de defesa, enquanto a concepção mais comumente encontrada atualmente entende que esse processo dá-se em defesa de situações do próprio *stress*.

Visto como um processo dinâmico, o *stress* leva também a considerar a relação existente entre os indivíduos e o ambiente. Segundo Lazarus e Folkman

(1984), a atenção é voltada para esse relacionamento entre os organismos e o meio, mas também para a interdependência e o *feedback* constante.

O uso do termo *stress* é bastante diversificado dependendo da área na qual está sendo empregado, porém, na maioria das aplicações, há o reconhecimento sobre o dinamismo desse processo e o envolvimento de fatores individuais e ambientais no seu desenvolvimento.

Há risco, no entanto, de haver alguns equívocos no uso do termo *stress*, à medida que as mais diversas áreas aplicam-lhe enfoques adaptados às suas necessidades específicas de fundamentação. Nesse sentido, *stress* é considerado ora como uma variável ora como um processo.

Lazarus e Folkman (1984) destacam cinco abordagens que, segundo eles, estimularam o interesse nos temas *stress* e *coping*:

- a preocupação com as diferenças individuais;
- o interesse em psicossomáticos;
- o desenvolvimento de terapias comportamentais, visando ao tratamento e à prevenção de doenças ou estilos de vida que aumentam o risco de elas ocorrerem;
- o surgimento de uma perspectiva de desenvolvimento ao longo da vida;
- uma preocupação crescente com o papel do ambiente na vida humana.

Dentre essas abordagens, a que diz respeito ao papel do ambiente na vida humana tem relação direta com a proposta deste trabalho.

Trata-se de estudos que visam analisar o impacto, a influência do *stress* e os sentimentos correlatos, na atividade laboral, em ambientes organizacionais específicos. Esses sentimentos, por seu turno, são derivados do aumento da tensão nessas unidades, geralmente ocasionado por interferências conflituosas, frutos da má gestão das relações internas bem como dos recursos operacionais.

Lazarus e Folkman (1984, p. 7) destacam os trabalhos de Sarason, nas décadas de 1960 e 1970, que iniciaram a busca pelo entendimento dos possíveis efeitos de mediação ou moderação das variáveis individuais em relação às respostas às demandas estressantes ambientais.

A abordagem ecológica ambiental, portanto, denota preocupação com duas questões cruciais: a busca de compreensão dos fatores que individualizam o ser humano, ou seja, as diferenças que o caracterizam psicológica e biologicamente; e as influências desses fatores como elementos mediadores entre as demandas



estressantes derivadas do meio e o comportamento de resposta individual a essas demandas. Considera-se pertinente o reconhecimento da influência do meio sobre o indivíduo e o seu comportamento ao longo da atividade laboral.

Os estudos que utilizam essa abordagem, geralmente, concentram-se na área das Ciências Comportamentais, porém não restritos a ela, uma vez que o estudo do ambiente é contemplado em várias outras áreas do conhecimento. A relação do indivíduo com o meio é pressuposto para qualquer estudo que envolva comportamento humano, principalmente na sociedade contemporânea, caracterizada pelas relações sociais e pela troca de informações constantes facilitadas pelos instrumentos tecnológicos do Século XXI.

Por essa abordagem, o foco restrito nas questões intrapsíquicas dá lugar a uma visão mais abrangente e ecológica, considerando o indivíduo no contexto. O *stress* depende, em parte, conforme resume Lazarus e Folkman (1984), das demandas sociais e físicas do ambiente. As restrições, bem como os recursos ambientais, são importantes fatores relacionados às respostas individuais dadas às demandas estressantes na forma de *coping*.

Na pesquisa em curso, procura-se tratar *stress* a partir da mesma abordagem sugerida por Lazarus (1966), na qual ele é tratado como um conceito organizado para a compreensão dos fenômenos de grande importância para a adaptação humana. Nesse sentido, *stress* não é uma variável, mas um conjunto de muitas variáveis e processos. Como o enfoque é organizacional, essa abordagem instrumentaliza adequadamente as análises das relações do indivíduo com situações estressantes dentro da organização, tanto no sentido de compreensão dos efeitos da própria situação no comportamento decisório quanto das variáveis envolvidas na solução dos problemas. Essas variáveis podem tornar-se fatores de *stress* sob a percepção do indivíduo, independentemente da situação envolvida ser ou não percebida como estressante. A informação e o acesso a ela são algumas dessas variáveis e serão as pesquisadas nesta oportunidade.

No sentido de se entender o *stress* como um processo, serão utilizadas as definições clássicas discutidas por Lazarus e Folkman (1984), as quais são divididas em três categorias de orientação: i) estímulos; ii) respostas; e iii) relacional.

No sentido de estímulo e resposta, *stress* é considerado sob a ótica da relação do indivíduo com eventos perturbadores, denominados estressores. São consideradas, também, as condições estressantes decorrentes da própria pessoa,

como a fome, por exemplo, que deriva de condições orgânicas, e as demais condições que decorrem de características neurológicas.

Na categoria de situações estressantes, pode-se citar: grandes mudanças que afetam um grande número de pessoas, como um terremoto, por exemplo; mudanças que afetam apenas uma ou poucas pessoas, como uma demissão individual ou em grupo, ou aborrecimentos cotidianos. O foco, portanto, dá-se sobre as situações ocorridas no ambiente no qual o indivíduo está inserido e que, de certa forma, represente sob sua percepção ameaça ou aborrecimento.

Na organização, ocorrem frequentemente eventos que podem ser classificados nesse grupo, como, por exemplo: uma situação de perda de emprego, um problema para o qual não se tenha informações suficientes para a formação de opinião sobre soluções possíveis, ou até mesmo um problema crônico de relacionamento interpessoal que afeta psicologicamente uma pessoa ou grupo.

A resposta a esses estímulos é considerada como o estado de *stress* no qual o indivíduo é indagado sobre como reagir e viver sob a ação do mesmo. Como destaca Lazarus e Folkman (1984, p. 21), sob essa abordagem, “certas situações são normativamente estressantes” e requerem enfrentamento, ou respostas.

Sob a ótica relacional, são consideradas as influências das relações entre sistemas e a importância do contexto no qual os fenômenos ocorrem. Contempla, por exemplo, a influência do ambiente organizacional na ocorrência de situações perturbadoras bem como no relacionamento do indivíduo com elas.

O *stress* é, então, o estado derivado do enfrentamento do indivíduo às situações estressantes ocorridas no ambiente organizacional, quer seja pela situação em si, quer pelas variáveis envolvidas no processo de busca de solução.

Considera-se que tais enfrentamentos derivam do relacionamento entre a pessoa e o ambiente. Reconhece-se a influência das características individuais, das características das próprias situações, além das condições ambientais, na quantidade e qualidade desses enfrentamentos, sempre em relação às variáveis informacionais no tocante às interferências nos fluxos de informações.

Isso está alinhado ao conceito trazido por Lazarus e Folkman (1984, p. 21), para os quais o *stress* psicológico “[...] é um relacionamento entre a pessoa e o ambiente que é avaliado como algo que está sobrecarregando ou excedendo os recursos pessoais e ameaçando o seu bem estar”, mesmo e principalmente quando essa sobrecarga seja derivada de ações promovidas pela própria organização.

Qualquer interferência nos fluxos informacionais, por exemplo, que denote ambiguidade e incerteza aos indivíduos resultará em certo grau de desapontamento, que poderá levá-lo a uma situação de esgotamento. “Em eventos da vida real, observações casuais sugerem que a absoluta incerteza é muitas vezes extremamente estressante” (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 115).

A consciência de uma situação estressante *versus* o sentimento de não haver percepção de equidade quanto ao suporte informacional ocasiona o sentimento de que o indivíduo não pode decidir por um caminho de ação. Sendo seu desfecho desconhecido, surgem sentimentos de medo, preocupação, contemplação e, eventualmente, ansiedade, gerando assim uma reação por parte do indivíduo.

A situação de *stress* que ameaça a percepção de bem estar, a ausência de suporte informacional, entre outros, são elementos que demandam enfrentamento (reação) por parte do indivíduo, que lança mão do que se denominam estratégias de *coping*, cuja conceituação e base teórica são apresentadas na seção seguinte.

### **4.3 Estratégias de *coping***

Em um conceito amplo, as estratégias de *coping* dizem respeito aos esforços cognitivos e comportamentais desempenhados pelos indivíduos em situações de prejuízos, ameaças e desafios, sempre que diante desses elementos não se encontre uma resposta “automática” que esteja contemplada no conjunto de rotinas por ele utilizadas para a solução de problemas.

Além de outros vários aspectos levantados pela autora, Alves (2010, p. 17) destaca que “[...] as estratégias de *coping* parecem ser efetivas na redução das dificuldades ambientais, da mesma forma que contribuem para um melhor ajuste do indivíduo aos problemas que encontra”.

Esse processo é dinâmico e implica em custos e benefícios. De um lado, a possibilidade do desenvolvimento de doenças ou a manutenção de estados de aflição e, de outro, o crescimento de competências para lidar com as adversidades e os estados de contentamento pelas conquistas obtidas diante delas.

Segundo Poncinho e Perestrelo (2011), o *coping* permite que se encontrem diferentes formas de se lidar com as diversas situações que envolvem o indivíduo e seu contexto (meio ambiente), aqui considerando-se as organizações.

Embora não tenha sido em essência a origem e o desenvolvimento dos estudos de *coping*, as situações cotidianas, como as vivenciadas no trabalho, representam um fértil campo de exploração. Naturalmente, segundo Enriquez (1995, p. 87), as organizações (microsociedades por excelência) lutam contra os seguintes medos individuais: “a) medo do disforme, do caos; b) medo das pulsões não canalizadas; c) medo do desconhecido; d) medo dos outros (dificuldade do reconhecimento da alteridade); e) medo do pensamento exigente; f) medo da palavra livre”; esse último relacionado ao conceito de liberdade vigiada.

Os enfrentamentos individuais em relação às situações-problema dependem certamente das características pessoais de cada sujeito, porém alguns aspectos gerais podem ser apontados como repetíveis em situações mais ou menos comuns nas organizações e, assim, torna-se possível a atribuição de um conjunto de ações que expressem preocupação por parte da gestão em relação ao fator humano.

Infelizmente, algumas ações acabam sendo difundidas apenas em termos do discurso e ficam no campo da propaganda e do *endomarketing*, porém, ao se transformarem em ações práticas, estariam contribuindo para a melhoria do enfrentamento dos problemas por parte dos indivíduos.

As estratégias de *coping* utilizadas pelos indivíduos afetam-lhes diretamente o campo psicológico, uma vez que o desgaste, o sucesso ou o insucesso propiciarão a eles um estágio reflexivo e de auto avaliação que variará do positivo ao negativo a depender das consequências de suas decisões.

Alves (2010, p. 17), ao citar o trabalho de Briner, Harris e Daniels (2004), enfatiza que, na busca pelo bem estar, por se evitar problemas como o *burnout*, o *coping* possui uma função importante, podendo funcionar como minimizador do *stress*, aliviando suas consequências. Complementa dizendo que “a falta de estratégias de enfrentamento efetivas de *stress* podem levar a decréscimos significativos no bem-estar”, com consequências diretas, como insatisfação e sentimentos de inadequação com o trabalho e desempenho reduzido nele.

Um dos trabalhos relevantes envolvendo o *coping* como mecanismo de enfrentamento de *stress* em situações de trabalho é o de Latack (1986), que propõe uma escala categorizada para o estudo do *coping* e, entre outras descobertas, considera que estratégias de controle são menos prováveis quando, no ambiente de trabalho, são percebidas indefinições quanto às exatas funções de cada indivíduo.

Mas é o trabalho de Folkman e Lazarus (1984) que é considerado um marco teórico, embora não deixe de ter recebido igualmente críticas, em relação aos estudos sobre o *stress* e o *coping*. Seu modelo transacional gerou embasamento para a elaboração de inúmeros trabalhos voltados à compreensão de como o sujeito age diante de situações estressantes a fim de minimizar seu *stress*. A expressão transacional significa o reconhecimento da relação entre o indivíduo e o ambiente e a variação entre as influências concomitantes do problema e da personalidade.

Ainda na década de 1980, Folkman e Lazarus (1980, p. 219) destacavam: “[...] existe uma crescente convicção de que as formas com que as pessoas lidam com o *stress* afetam seu moral, estado físico e bem estar social”. Segundo os autores, na época, a maioria dos estudos sobre *coping* lidava com populações não usuais (como aquelas com alguma patologia) ou com eventos especiais (como tornados e defesa de doutorado) e não se dava a atenção devida à maioria das pessoas no processo de vivência com as situações cotidianas estressantes.

Conforme Folkman e Lazarus (1980), as medidas desenvolvidas para acessar o *coping* não eram adequadas para lidar com populações normais em atividades e situações estressantes cotidianas. Pouco progresso, na opinião dos autores, foi observado no sentido de compreensão de como o *coping* medeia a relação entre as tensões da vida sob os aspectos psicológicos, físico e de bem estar social.

A busca pelo bem estar passa pela busca do controle das situações problema e minimização das tensões. Sempre que um indivíduo perceba estar dominando uma situação, ter relativo controle sobre suas variáveis, certamente o sentimento de segurança tenderá a superar o de incerteza e insegurança.

Segundo a visão de estratégias de *coping* com foco na solução de problemas, sejam no sentido de confronto ou de controle, a concepção mais difundida é a de que “[...] contribuem para uma maior manutenção da saúde física e psicológica dos indivíduos, pois permitem que ele aja sobre a situação, dando-lhe a possibilidade de controlar os níveis de *stress*” (POCINHO; PERESTRELO, 2011, p. 523).

São as situações, portanto, que colocam o sujeito no processo avaliativo de escolha da melhor estratégia para solucioná-las enquanto problemas. Ele lança mão das estratégias de *coping* sempre que está diante de uma situação estressante como forma de enfrentamento e, assim sendo, não há como desconsiderar que o indivíduo possui memórias e experiências envolvendo decisões similares passadas. Portanto, frustrações ou satisfações estarão presentes nas avaliações atuais.

Por outro lado, o indivíduo também carrega em sua memória pregressa elementos que tenha percebido a partir de seus sentidos, mesmo que não se trate de algo que tenha vivenciado pessoalmente. “As ligações anteriores com danos ou ganhos não precisam ter sido diretas, o indivíduo pode ter visto, lido, ouvido, ou inferido” e, dessa forma, habilitado-se a conduzir uma avaliação da situação em termos de ameaça ou desafio (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 83).

Se uma pessoa não precisa necessariamente ter tido uma experiência de contato vivencial com a situação para habilitar-se a avaliá-la sob o ponto de vista de ameaça ao seu bem estar, se basta que tenha tido algum contato cognitivo com essa situação, os aspectos relacionados ao que ela vê e ouve no ambiente de trabalho toma proporções importantes e imputa mais responsabilidade ainda sobre os gestores no tocante aos processos de interferências nos fluxos de informações.

Interferir no sentido de tornar a informação suscetível de ser captada sempre que demandada e, principalmente, que os valores culturais informacionais sejam disseminados e percebidos nas ações práticas pode ser um caminho para a redução do *stress* e favorecimento de estratégias de *coping* individuais satisfatórias. No sentido contrário, “[...] a combinação de novidade e informação inadequada conspira para produzir uma avaliação inapropriadamente generalizada” (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 84) e instaurar o caos no ambiente.

As discussões do Capítulo 3 sobre as interferências nos fluxos informacionais deixaram às margens as questões da inovação e das mudanças impostas pelas práticas informacionais, porém são fatores que implicam diretamente na percepção do indivíduo em relação à gestão organizacional. Se mal difundidas, as mudanças podem gerar insegurança, incerteza e, até, aversão no sujeito.

Todavia a novidade como propriedade de uma situação é relativa. Lazarus e Folkman (1984) reconhecem que, geralmente, o indivíduo tem alguma base para inferir significados para uma situação com a qual ele não tenha se confrontado anteriormente. Dessa forma, uma situação somente é estressante se existe uma associação prévia com prejuízos, perigos ou capacidade de lidar com elas. O problema é que, geralmente, não faltam exemplos desses nas organizações.

Quanto às estratégias de *coping*, no entanto, a situação é um pouco diferente da simples percepção da situação. Geralmente, para empreender uma estratégia de enfrentamento, o sujeito recorre a experiências pessoais do passado.

Lazarus e Folkman (1984) destacam que, apesar dos conhecimentos gerais servirem para a interpretação de situações novas, em relação às estratégias de *coping*, torna-se necessário um contato prévio com as demandas derivadas de situações similares. A espiral do conhecimento elaborada em Choo (2003) demonstra que a experimentação e a geração de conhecimento formam um processo dinâmico e contínuo. Sem a experiência direta ou indireta com as demandas encontradas, o indivíduo pode não ter a oportunidade de desenvolver as habilidades de enfrentamento requeridas para lidar com essas demandas. O estabelecimento ou a escolha de estratégias para lidar com a situação nova vai requerer dele informações mais especificamente a ela relacionadas, mesmo que tais informações derivem não de vivência anterior, mas de relatos de outros indivíduos.

Ao se discutir as propriedades formais das situações que influenciam suas avaliações individuais classificadas por Lazarus e Folkman (1984), como novidade, incerteza do evento e fatores temporais, como iminência, duração e incerteza temporal, inevitavelmente emerge a questão crucial da sociedade contemporânea, ou seja, o aspecto informacional na relação indivíduo-meio-situação-ação.

As informações sobre cada uma dessas propriedades contribuem para a avaliação sobre o que está envolvido na situação, seus significados para o bem estar do indivíduo e o que, se houver algo, pode ser feito e tampouco quais demandas surgirão. “A incerteza pode surgir, por exemplo, por conflitos de valores, comprometimento, e metas, e/ou simplesmente do não conhecimento do que fazer” (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 103).

O emprego de estratégias de *coping*, portanto, pode favorecer todo o ambiente laboral à medida que, individualmente, sejam capazes de minimizar as situações de *stress*. O *stress*, embora natural em determinadas atividades e em todas em determinado nível, por sua vez pode ser ampliado por ações equivocadas emanadas de uma gestão inconsequente sobre os fluxos de informação no contexto organizacional. Segundo Savoia (1995), citada por Alves (2010, p. 16), as influências sobre as estratégias e os comportamentos individuais relacionadas ao *coping* e ao enfrentamento das situações estressantes “[...] podem ser ambientais, incluindo demandas que competem com os recursos pessoais e/ou agências como instituições que impedem os esforços de *coping*”.

Em Siqueira (2008), encontra-se um conjunto de modelos relacionados a medidas de comportamento, dentre os quais estão alguns que contemplam aspectos relacionados ao enfrentamento de situações às quais é inerente o *coping*.

Contemplar as variáveis culturais em conjunto com os aspectos psicológicos no modelo que aqui será proposto representa um desafio no sentido de ampliar o foco e, ao mesmo tempo, aprofundar o estudo do problema.

#### **4.3.1 A metodologia para o estudo de *coping***

Geralmente, o estudo das estratégias de *coping* é feito a partir de processos de autorrespostas, utilizando o questionário como instrumento. A elaboração de questões relacionadas ao comportamento individual no enfrentamento de situações de *stress* objetiva identificar o conjunto de estratégias por ele utilizadas para solucionar situações-problema para as quais na há uma resposta previamente conhecida, por exemplo, de uma experiência passada, como ocorre no caso de decisões similares ocorridas em momentos diferentes no contexto das organizações.

Existem basicamente duas abordagens para o estudo do *coping*: a transacional (*coping* como estratégia) e a disposicional (*coping* como estilo).

Dentre os instrumentos mais utilizados para o estudo do *coping*, está o modelo de Folkman e Lazarus, o *Ways of Coping Questionnaire*, que, quando de sua elaboração em 1985, era denominado *Ways of Coping Check List*. Segundo os próprios autores (FOLKMAN; LAZARUS, 1988), objetiva o estudo sobre os componentes e determinantes da forma como o indivíduo age ou reage, seus pensamentos e ações diante de acontecimentos específicos que lhe causam *stress*.

Esse instrumento segue a linha transacional e entende, portanto, o *coping* como uma estratégia do indivíduo para cada situação específica e não como um estilo de reação diante das situações de modo geral.

Sob o ponto de vista das premissas do modelo, são importantes alguns destaques que podem evitar confusões quanto ao que exatamente se está pesquisando nessas relações entre indivíduo, situação-problema e ambiente.

Para Folkman e Lazarus (1988), as estratégias de *coping* são esforços – cognitivos e comportamentais – despendidos pelo indivíduo para a solução de situações-problema específicas – de ordem interna ou externa – as quais extrapolam ou atingem o limite dos recursos disponíveis para sua solução.



Os autores consideram que o estabelecimento de estratégias de *coping* é dependente de um processo avaliativo, sendo que este ocorre em duas etapas: i) avaliação primária, na qual o indivíduo busca determinar o risco ao qual está sujeito diante da situação sob a qual está exposto; e a ii) avaliação secundária, na qual ele avalia a disponibilidade de recursos para enfrentamento da situação, bem como as alternativas disponíveis para a solução do problema.

Como a informação é o mais importante subsídio do processo de solução de problemas relacionados ao contexto organizacional, uma deficiência na sua obtenção ou quanto ao seu volume e à sua qualidade poderá representar limite ou inviabilização para uma solução eficaz, o que imputa *stress* e demanda estratégias de enfrentamento por parte dos indivíduos. O problema surge quando a ocorrência dessa situação torna-se constante e crescente.

São premissas do modelo, segundo Folkman e Lazarus (1988):

- orientação para o processo envolvendo o indivíduo e o ambiente;
- refere-se à gestão da situação e não à habilidade de dominá-la;
- não faz julgamentos *a priori* a respeito das estratégias de *coping*;
- distingue, por meio do *stress*, o *coping* dos comportamentos adaptativos automáticos.

A mais relevante premissa da definição de *coping*, no que se refere ao modelo DIFI aqui proposto, é a de seu estudo estar voltado para o processo e comportamentos individuais em situações específicas. Tais situações diferenciam-se daquelas nas quais haja comportamentos que possam ser considerados normais. O que distingue as ações e reações adaptativas normais das contempladas nos estudos de *coping* focados no processo é a presença do *stress* como variável capaz de levar o indivíduo e o ambiente a uma situação de tensão, chegando a torná-los prejudiciais ao bom andamento do organismo corporativo como um todo.

Referindo-se à especificidade do *coping* como estratégia voltada a situações de enfrentamento de *stress*, Pais-Ribeiro e Santos (2001, p. 491) enfatizam que ele “[...] não é um traço da personalidade estável que se aplica em situações de vida em geral”, nesse sentido, é evocado quando o indivíduo percebe ser necessário.

Como o volume de pesquisas derivadas do modelo original de Folkman e Lazarus (1980) é bastante grande e a diversidade de novos modelos e discussões vem se ampliando ao longo dos anos, já existem outras linhas que reconhecem

novas tendências quanto ao *coping* ser ou não algo relacionado, por exemplo, a estilos ou estar inerente de alguma forma à personalidade do indivíduo.

Antoniazzi (2000, p.10) menciona que “[...] uma terceira geração de pesquisadores tem-se voltado para o estudo das convergências entre *coping* e personalidade”, o que pode, dentro de alguns anos, representar uma aproximação do que atualmente tem sido visto como visões antagônicas. Representaria a aproximação entre a abordagem que entende o *coping* como traço ou estilo inerente à personalidade de cada um e a que o considera como algo de que o indivíduo lança mão apenas de acordo com cada situação específica.

Essa forma de se analisar o comportamento do indivíduo diante das situações-problema está alinhada à proposta de modelo desenvolvido neste trabalho, uma vez que se considera que as interferências nos fluxos informacionais desalinhadas aos valores culturais percebidos no contexto das organizações é geradora de situações estressantes específicas, com influência direta no processo decisório. É condizente com a interpretação de que os valores culturais que permeiam as ações da organização são elementos que compõem o contexto no qual o indivíduo está inserido e agindo/reagindo em relação às situações-problema. Pressupõe-se que parte da ação/reação individual é dependente ou ao menos influenciada pelo contexto que, por sua vez, altera-se pela ação da organização.

Nesse sentido, destaca-se mais uma importante premissa da Teoria do *Coping* que, visto como um processo, “[...] implica dinâmicas e mudanças em função de avaliações e reavaliações contínuas que são função das relações entre o indivíduo e o meio” (PAIS-RIBEIRO; SANTOS, 2001, p. 491).

O modelo de *coping*, ao tratar de situações específicas envolvendo *stress*, contempla as variantes informacionais ambientais em sua completude, pois quais são as situações no contexto organizacional que não envolvem informação e não têm potencial para se transformar em um importante estressor?

Folkman e Lazarus (1980, p. 219) destacam que “[...] o contexto e como os eventos são avaliados são os mais importantes fatores” de influência nas estratégias de *coping*, o que permite considerar que a percepção e o contexto são fundamentais na determinação das ações/reações dos indivíduos diante das situações-problema com as quais convivem no ambiente organizacional. Por conseguinte, qualquer ação que venha a criar ambiguidade e tensão é um potencial estressor demandante de estratégias de *coping*, podendo implicar em consequências mais amplas.

O problema é que, ao considerar a influência do meio no comportamento humano, reconhece-se o quão complexo são os movimentos que dão forma aos pensares e agires no contexto. Não é possível inferir para onde exatamente irão as pessoas ou qual será sua ação/reação diante de uma atitude tomada.

Tão volátil quando o “clima” em um ambiente são os pensamentos e comportamentos dos indivíduos que o influenciam. Folkman e Lazarus (1980, p. 219) destacam que “[...] as pessoas são mais variáveis do que consistentes em seus enfrentamentos”, ou seja, não é possível estabelecer um padrão, porém é possível criar fatores que favoreçam a eficácia informacional, por exemplo.

Diante dessa constatação, fortalece-se a necessidade de uma visão holística, porém centrada no indivíduo para o estudo das questões informacionais. A partir dessa premissa, é possível, então, “[...] debruçar-se sobre os problemas” que estão envolvidos nas relações de trabalho e que demandam informação.

Existe uma séria deficiência de estudos que focam a origem dos problemas e as causas dos problemas de saúde, como discutido na Seção 4.1, que trata do bem estar e do *burnout*. Kompier e Kristensen (2003) destacam que estão ensinando as pessoas a suportarem o *stress*, em vez de reverem sua forma de gerenciá-las. Adicionalmente no que se refere às justificativas dessas pesquisas para a comunidade de modo geral, consideram que estudos envolvendo o *stress* focam mais questões emocionais (*soft*) do que de caráter econômico e financeiro (*hard*), o que em algumas circunstâncias não justifica determinados estudos.

O estudo do *coping* pode igualmente ter seu foco voltado para as emoções envolvidas na relação indivíduo-problema, ou para o problema em si, porém, como se tem defendido ao se reconhecer que os processos de interferências emanados da organização podem afetar o indivíduo e seu meio ambiente de trabalho, a percepção humana é a variável mais importante antes de se abordar o “como” as atividades devem ou deveriam ser desenvolvidas para se evitar os problemas.

Como apresentado nesta mesma seção, diante de uma situação-problema, o sujeito coloca-se em uma posição de interpretação e análise, característico do processo decisório, no entanto, ao buscar as alternativas de ação, depara-se com a falta de uma resposta pronta e adequada, desencadeando o processo de *coping*. Pais-Ribeiro e Santos (2001) explicam que, sob essa ótica, não importa o resultado do *coping* em si para considerá-lo executado, ao contrário, independentemente de

ter havido sucesso na ação de *coping*, ele ocorreu. Há *coping* independentemente de ter havido solução de uma situação-problema.

Não se pressupõe, portanto, haver qualquer juízo de valor quanto aos objetivos e resultados das estratégias de *coping*, ou seja, não há como julgá-lo adequado ou inadequado em relação a uma situação-problema. O que importa, na realidade, é a identificação do efeito da utilização de determinadas estratégias em relação à redução da situação de *stress* e não na solução dos problemas causadores dessa condição individual e, no sentido da gestão informacional, se as situações de *stress* podem ser minimizadas por uma gestão mais eficaz dos fluxos informacionais, a ponto de tornar a utilização das estratégias de *coping* algo dentro dos padrões normais e sadios para o bom andamento da organização.

Uma importante diferença entre as ações/reações adaptativas normais do indivíduo e o *coping* está no fato de que as adaptações normais ocorrem de forma quase automática, enquanto o *coping* exige o esforço consciente do indivíduo que aciona suas estratégias especificamente elaboradas para aquela determinada situação. Daí a presença de outra característica do *coping*: uma estratégia utilizada para uma situação pode não ser adaptável à outra.

A consideração acima implica em reconhecer que quanto mais exposto a situações estressantes, mais esforços no sentido de enfrentamento o indivíduo terá que dispensar, portanto, é obrigação da organização a busca por meios eficazes de diagnóstico sobre os reflexos de suas ações, em especial aquelas que envolvem os fluxos informacionais por onde transitam todas as informações de todas as áreas.

O *Ways of Coping Questionnaire* (WCQ) é composto de cinquenta itens, divididos em duas categorias:

- focada no problema – intenção do indivíduo em tentar mudar a situação estressante ou o ambiente no qual ela ocorre;
- focada na emoção – a procura por minimizar as sensações físicas desagradáveis causadas pela situação estressante, o que geralmente ocorre quando o indivíduo entende que não possui mais o que fazer para solucionar determinado problema.

Folkman e Lazarus (1980) destacam a tendência de que os eventos relacionados ao trabalho sejam tratados a partir de estratégias focadas no problema (comportamento e processo decisório), enquanto eventos relacionados à saúde estejam mais alinhados com estratégias focadas na emoção (sentimentos).

No que se refere à abordagem com foco no processo, o que se busca estudar não é a capacidade ou habilidade do indivíduo em lidar com a situação de *stress*. O foco está no estudo da gestão do processo. Isso é exatamente a premissa do modelo DIFI que propõe mudar a forma de gestão e de execução das ações pautados nos valores culturais informacionais e, dessa forma, garantir uma gestão eficaz do processo. Seria uma adaptação da questão levantada por Kompier e Kristensen (2003): repensar a forma de gerir os processos e as pessoas em vez de treiná-las a suportar o *stress* e a convivência em ambientes de ambiguidade e tensão criada a partir de ações ineficazes e culturalmente destoantes de interferências nos fluxos informacionais.

Como visto nesta mesma seção, o indivíduo é variável em suas opções de estratégia, podendo oscilar de uma situação para outra, embora, em certa medida, alguns comportamentos possam ser atribuídos à personalidade e/ou características da formação do indivíduo. Segundo Savoia (1995), citada por Alves (2010, p. 16), “[...] o *coping* é também determinado por variáveis que diminuem o uso dos recursos pessoais e que podem ser de natureza pessoal, incluindo valores e crenças culturais que prescrevem certas formas de déficits de comportamentos”.

Segundo Folkman e Lazarus (1980), as situações nas quais as pessoas pensam em alguma coisa construtiva ou que avaliem necessitar de mais informações para serem resolvidas tendem a requerer estratégias focadas no problema, enquanto aquelas situações cuja aceitação, na percepção do indivíduo, é considerada um imperativo favorecem mais as estratégias focadas na emoção.

A execução das funções de *coping* envolvendo esses dois conjuntos (focados no problema e focados na emoção) é feita a partir da avaliação de quatro dimensões, muito úteis no sentido de entender o processo avaliativo do indivíduo durante a busca por subsídios que lhe permitam escolher determinada estratégia:

- busca de informações – que representa a ação de obtenção de conhecimento em relação à situação causadora do *stress*, presumindo-se que esse conhecimento representado pelas informações possa auxiliar o sujeito demandante;
- execução de ações diretas – caracterizadas pelas atitudes não cognitivas na busca pelas soluções dos problemas;
- inibição de ações – é a atitude mais adequada quando a ação é entendida como mais prejudicial do que a omissão;

- processos intrapsíquicos – ações cognitivas na busca de soluções.

O destaque dentre as quatro dimensões deve ser dado para a busca de informações, ou seja, o primeiro passo de qualquer tentativa de solução de um problema envolve o subsídio informacional, uma vez que o conhecimento sobre o problema pode contribuir para que os próximos passos sejam mais assertivos.

As estratégias dessa dimensão merecem maior atenção no que se refere à construção do DIFI, pois presume que, diante de uma situação-problema e estando o indivíduo propenso à utilização de estratégias nela contidas, estará mais vulnerável a possíveis problemas de busca de informações, frutos das interferências nos fluxos informacionais mal planejados pela organização.

O comportamento informacional pode, em algum nível, ser considerado como uma estratégia de *coping*, pois, similarmente ao que se verá em algumas das pesquisas revisadas nessa seção, Antoniazzi (2000), fundamentada no referencial de Holahan e Moos (1985), esclarece que a busca de informações e a planificação para a resolução do problema são considerados como *coping* ativo e se enquadram como estratégias de aproximação, como adaptativas e funcionais.

A partir das duas abordagens (foco no problema e na emoção) e das quatro dimensões citadas acima, é estruturado o WCQ que contempla questões envolvendo diversas maneiras de se lidar com determinados elementos ou situações que causam *stress* e que são denominados pelos autores como estressores.

Para fins do modelo DIFI, a dimensão “busca informacional” merece destaque. Daí em diante, há uma dicotomia entre os interesses metodológicos e conceituais da Psicologia e os da Ciência da Informação, no sentido da pesquisa em desenvolvimento. O foco principal desta última dá-se na relação do sujeito exclusivamente com a informação e dentro do contexto organizacional, portanto o estudo não se restringe às condições psicológicas do indivíduo, mas avança em questões culturais da organização, exigindo assim a construção de um modelo especialmente elaborado com essa finalidade.

As alterações e os novos modelos que foram surgindo ao longo do tempo sempre, de alguma forma, tomaram como base o WCQ, sendo que, no Brasil, como destaca Antoniazzi (2000), não existem ainda instrumentos válidos, já que os trabalhos encontrados referem-se a adaptações de modelos internacionais que, segundo crítica do próprio autor, deixam a desejar quanto a critérios metodológicos de adaptação e testes fatoriais de validação. Essa característica passou a mudar a

partir de publicações como as organizadas em Siqueira (2008), que conta com um conjunto de artigos publicados contendo escalas validadas por testes estatísticos.

#### **4.4 Percepção de suporte e *Appraisal* (Avaliação)**

O esgotamento psicológico advém do convívio constante do indivíduo com situações que lhe causam percepções negativas. Desconexão entre as estratégias formuladas psicologicamente pelo indivíduo, no sentido de solucionar os problemas decisórios organizacionais e o suporte ou apoio da organização por ele percebido.

Para Pocinho e Capelo (2009, p. 353), “[...] a avaliação dos acontecimentos por parte do indivíduo dá-lhe a percepção de ter ou não recursos suficientes para lidar com a problemática”, portanto o fornecimento de suporte adequado é imperativo para se evitar situações contrárias à de bem estar. Isso se dá porque “a maneira como as dificuldades são enfrentadas influencia diretamente os níveis de saúde/bem-estar psicológico” (ALVES, 2010, p. 17).

Dentre os suportes mais importantes que a organização pode propiciar a seus integrantes está o informacional, ou seja, o quanto a relação do indivíduo com os fluxos informacionais e, por consequência, com as informações que por ele transitam está “facilitada” no e pelo contexto organizacional.

Quando o indivíduo, diante de situações de *stress*, percebe estar sendo apoiado, sente segurança e com recursos suficientes para enfrentar determinado problema, a tendência é a de minimização da carga negativa psicológica que acaba levando-o mais facilmente à solução. Latack (1986) demonstra que, em situações de percepção de suporte social, há uma tendência para o uso de estratégias de controle no enfrentamento de situações estressantes.

Tem-se, no processo de gestão informacional, um importante instrumento que pode, por um lado, contribuir para a minimização do *stress* ou, ao contrário, favorecê-lo. Eis o desafio imposto aos gestores organizacionais. Se a informação é considerada como redutora de ambiguidade, então seu trato deve pressupor exatamente esse objetivo, e qualquer ação que seja contrária a essa máxima deveria ser repensada antes de causar insegurança ou descontentamento nos usuários da informação. “A intensificada ansiedade (prenúncio) está ela mesma propensa para interferir nas funções cognitivas tornando-as muito mais difíceis de serem lidadas” pelo indivíduo (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 92).

O comportamento individual está diretamente relacionado com a forma com que esse acessa e lida com as informações acerca de determinado problema. Se, diante dele, um sujeito encontra-se cerceado de informações, certamente procurará por alternativas nem sempre adequadas à boa prática decisória profissional, prejudicando a si e a todo um conjunto de elementos à sua volta.

O problema é que nem sempre a ausência de informação é uma variável controlada pelo indivíduo, e aí está a questão crucial da sociedade contemporânea. Como lidar com a necessidade de controle *versus* a de velocidade, volume e qualidade informacional? Apesar de haver o que Lazarus e Folkman (1984) denominam ambiguidade de ambiente, o indivíduo pode resolvê-la arbitrariamente, escolhendo uma interpretação e agindo sobre ela, recusando-se a reconhecer a falta de clareza ou insuficiência da informação disponível.

Parte desses questionamentos é tratada pela Ciência da Informação, quando do estudo sobre os processos de busca e uso da informação. Em termos contextuais, os ambientes de informação contemplam as nuances dos relacionamentos e fatores que intervêm no contato do indivíduo com os fluxos informacionais, e os estudos sobre as competências contribuem no sentido de capacitação desses indivíduos.

Ocorre que raramente as pessoas possuem exatamente as informações sobre as situações-problema que surgirão, com qual probabilidade poderão ocorrer, quando ocorrerão e quanto tempo esses eventos durarão. “Infelizmente, na maioria dos encontros humanos a informação para fazer esta avaliação não é clara e/ou insuficiente com respeito a pelo menos um, senão todos, esses fatores” (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 103).

Os processos de interferências nos fluxos informacionais discutidos no Capítulo 3 são a fonte para o ajuste do ambiente informacional. É por meio das interferências nos fluxos informacionais que as organizações viabilizam o equilíbrio entre volume, qualidade e acessibilidade às informações. Qualquer desequilíbrio quanto a esses elementos causará um ambiente propenso à geração de *stress* com implicações negativas quanto às estratégias de *coping* e riscos de problemas psicológicos, como o *burnout*, como será discutido na seção seguinte.

O grande problema que as organizações enfrentam em seu núcleo interno de trabalho é o desequilíbrio causado por problemas comunicacionais, fluxos informacionais ineficazes e geração de ambiguidades capazes de gerar o caos no



seu sentido negativo<sup>16</sup>. “Quando a informação necessária para a avaliação não é clara ou suficiente, nós dizemos que a configuração ambiental é ambígua” (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 103). O problema é que, à medida que vão se ampliando as confusões informacionais, algumas ações de correções via “arrocho” no controle podem cercear ainda mais o acesso à informação, gerando mais problemas do que soluções e aumentando a tensão ambiental.

A questão principal é que, diante de um ciclo negativo de ambiguidade e de ambiente conflituoso relacionado a interferências ineficazes nos fluxos de informações, o ideal é a ruptura e o planejamento a partir do estado inicial. Necessita-se, primeiramente, reduzir a ambiguidade para devolver o controle para as mãos da organização, uma vez que “[...] quanto maior a ambiguidade, mais dependente dos fatores pessoais se torna a atribuição de significados às situações” (LAZARUS, FOLKMAN, 1984) e, dessa forma, menos previsíveis serão as decisões.

Os estudos envolvendo os aspectos psicológicos individuais e os reflexos dos atos organizacionais são, na sua maioria, voltados para situações específicas de *stress*, como, por exemplo, aquelas vivenciadas por enfermeiros/médicos em sua convivência diária com pessoas em estado grave de saúde, todavia as questões informacionais estão presentes em todas as práticas organizacionais, não importa a atividade, uma vez que informação permeia todo e qualquer ambiente.

É exatamente no sentido ambiental que se encontra a necessidade de reflexão sobre a formatação de um quadro que torne a percepção de suporte algo plausível para o indivíduo. Algo que seja naturalmente por ele percebido e que o encoraje a agir pró-ativamente diante das situações-problema.

Da mesma forma e no mesmo contexto, a percepção do indivíduo sobre o suporte informacional como apoio durante o processo de identificação, de busca, de acesso e de uso da informação interfere em seu estado psíquico emocional, principalmente nas situações em que ele não possui respostas prontas ou experiências que fundamentem uma ação plausível de solução do problema.

A competência informacional representa parte do apoio necessário à solução de problemas de ordem informacional, no sentido aqui discutido, e que propicia a obtenção do saber e do conhecimento por parte dos indivíduos. Transcende o

---

<sup>16</sup> Para se obter parâmetros que possam explicar que nem sempre o caos ou a ambiguidade são maléficos, sendo às vezes até necessários para o ajuste ambiental, ver Choo (2003).

indivíduo e influi no ambiente, passando a ser um elemento indispensável para o progresso e o desenvolvimento do indivíduo e da organização (BELLUZZO, 2007).

É inclusive o que foi abordado quando se fala, na Seção 3.1, sobre ações que representam modificações, mudanças mal comunicadas. Nesse sentido, a percepção de que um evento pode ocorrer, porém não se sabe quando, pode levar a um longo processo de avaliações e reavaliações, gerando “[...] um conflito de pensamentos, sentimentos, e comportamentos que por sua vez criam sentimentos de desamparo e eventual confusão” (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 92).

Quando se discutiu os valores organizacionais, no decorrer da Seção 2.5, relacionados com a liberdade com que a informação transita nos fluxos informacionais, ou seja, com o nível de controle sobre as informações que permeiam a convivência individual no contexto organizacional, tocou-se no aspecto da percepção individual sobre o suporte e o apoio organizacional.

O indivíduo, sob o ponto de vista da ação, reage em certa medida influenciado por sua percepção sobre o suporte informacional e a equidade oferecidos pela organização (VANYPÉREN, 1998). Ele se apresenta mais ou menos motivado para a solução dos problemas à medida que se sente apoiado em termos de informação, o que, por sua vez, está diretamente correlacionado com o volume e a qualidade das interferências nos fluxos informacionais, discutidos no Capítulo 3.

Ocorre que a percepção de suporte, mesmo que se trate de interferência rigorosa, até certo ponto autoritária, desde que resulte em percepção positiva quanto aos fins informacionais (o que permite superar as deficiências dos meios), pode ser o caminho para vários outros aspectos desejados pelas organizações, dentre eles até mesmo o alinhamento cultural.

Uma ação prática condizente com o discurso, mesmo que a ação seja às vezes interpretada como “áspera”, talvez seja melhor interpretada do que uma outra totalmente incongruente com os valores informacionais disseminados.

Em sentido amplo, os empregados “[...] entram na organização com certas expectativas sobre o que eles poderão realizar profissionalmente e sobre o que a organização poderá oferecer-lhes como recompensa e para facilitar o seu trabalho” (TAMAYO; TROCCOLI, 2002, p. 39). Empregados que, segundo os mesmos autores, ao citarem Cordes e Dougherty (1993), confrontam suas expectativas com os acontecimentos do dia a dia, e resultados discrepantes nessa comparação podem influenciar seu comportamento no exercício de suas atividades.

Além da comparação entre as expectativas e o que de fato vem ocorrendo em suas atividades profissionais, o indivíduo busca ainda tratamento igualitário em relação a vários aspectos, incluindo o acesso a informações, livre trânsito pelos ambientes e setores, acesso a documentos, entre outros.

Vanyperen (1998) investigou se a percepção de equidade na relação de troca (comunicação de informações) empregado-empregador estava relacionada com o suporte informacional da organização e com o nível de *burnout*. Complementarmente, o autor procurou verificar se as crenças de autoeficácia desempenhavam algum papel moderador nessa relação.

Ao se discutir a percepção de equidade, é importante destacar que o acesso à informação é um dos fatores importantes que caracterizam um tratamento igualitário, pelo menos entre os iguais, em termos hierárquicos, por exemplo.

Vanyperen (1998) identificou que o nível de suporte informacional por parte da organização está associado à presença de *burnout*. Adicionalmente, o suporte informacional está relacionado à condição de exaustão emocional pelo sentimento de equidade na relação empregado-empregador.

Grande parte da percepção de equidade dá-se em função dos benefícios percebidos, dentre os quais se entende estar o acesso à informação no mesmo nível no qual há a cobrança em termos de decisões tempestivas e eficazes no sentido de solução dos problemas cotidianos. Qualquer desequilíbrio nessa relação irá afetar sobremaneira o estado psicológico do indivíduo.

Nesse mesmo sentido, um bom planejamento das ações de interferências nos fluxos de informações pode significar, além de um fortalecimento da cultura informacional disseminada pelos valores compartilhados, um benefício sob o ponto de vista do indivíduo, que poderá ver no livre acesso à informação um atributo para seu próprio aprendizado paralelamente às suas funções profissionais. Todavia o cerceamento ou o controle mal planejado pode criar grupos que se considerem menos privilegiados e com tratamento desigual.

Segundo Vanyperen (1998, p. 29), “[...] o tipo de benefícios intangíveis e simbólicos podem ter impacto sobre as percepções de equidade”. Concomitantemente, a percepção do indivíduo sobre esses benefícios impactam as atitudes e o comportamento no trabalho a depender das circunstâncias específicas com as quais o empregado se defronta, além do tipo de trabalho que ele executa.

Mais especificamente relacionados ao que se pretende abordar neste trabalho, merecem destaque alguns elementos influenciadores do comportamento organizacional que dizem respeito à informação. Nem sempre o problema está na ação da organização sobre a informação ou seus fluxos, mas está inerente à própria atividade laboral e pertence ao rol de características dela próprias.

Vanyperen (1998, p. 32), ao discutir que as características do trabalho influenciam a percepção do indivíduo quanto ao aspecto equidade, descreve, por exemplo, que em atividades de trabalho isolado, como no caso a de enfermeira de maternidade, tal característica pode por si mesma representar um problema para a organização, uma vez que representa uma restrição quanto à troca de informação.

Por outro lado, seguindo a mesma discussão do autor, em outros ambientes, os empregados dispõem de “[...] informações sobre os níveis de serviço, novos equipamentos, novos processos de trabalho, metas organizacionais e questões políticas, além de como lidar com problemas relacionados ao trabalho”. Essas informações são compartilhadas tipicamente em curtas e regulares reuniões, porém detectou que elas podem ser “[...] insuficientes para satisfazer a necessidade de informação” e podem produzir sentimentos de não equidade, uma vez que, segundo a percepção dos empregados, a organização pode não estar suficientemente comprometida com eles ou – com resultados mais danosos – por entenderem que possuem *status* menos importante, ou não importante o suficiente.

As conclusões de Vanyperen (1998) relacionadas ao suporte informacional dão uma clara imagem da percepção do indivíduo quanto às interferências nos fluxos de informação, uma vez que o suporte informacional pressupõe a disseminação da informação. Destaca que as necessidades informacionais são diferentes entre empregados com maior ou menor percepção de autoeficácia. Quanto menor o sentimento de autoeficácia maior a necessidade de suporte informacional. O suporte informacional pode contribuir, por exemplo, para a percepção de equidade do indivíduo na sua relação com o empregador.

Destaca, adicionalmente, que a dependência desse suporte é mais evidente entre profissionais com deficiência de habilidades e autoconfiança para lidar com os problemas ou eventos inesperados do que as que apresentam maior autoconfiança.

Embora os resultados contemplando o aspecto da autoconfiança como fator de variação fossem esperados, pode-se pressupor que o suporte informacional,

independentemente das características individuais do sujeito, exerce, em algum nível, influência direta na percepção do indivíduo no contexto organizacional.

A revisão da literatura até aqui, compreendendo todos os Capítulos e sessões, demonstram que a percepção individual em relação às ações das organizações no tocante ao trato informacional no contexto de trabalho, aqui denominadas interferências nos fluxos informacionais, sofre influência direta da cultura, uma vez que o indivíduo por natureza é um ser cultural.

A cultura organizacional exposta nos valores pode ser subdividida em subculturas, sendo uma delas a cultura informacional pela qual – por meio dos valores compartilhados – a organização promove suas ações, envolvendo as interferências nos fluxos de informações.

A percepção de incongruência entre os valores disseminados e aqueles percebidos nas ações práticas das organizações pode representar a geração de ambiguidade e outros problemas no ambiente, derivados do desalinhamento cultural, com reflexos que passam pelo *stress*, podendo interferir em seu processo de enfrentamento das situações-problema, por meio da utilização de estratégias de *coping*, e comprometendo seu objetivo básico de bem estar. A continuidade de insucessos e a manutenção de um ambiente de ambiguidade podem tornar as situações de *stress* crônicas, podendo levar o indivíduo a um estado de esgotamento psicológico denominado pela Psicologia de síndrome *burnout*.

Por isso, tem-se a expectativa de se elaborar um modelo que permita um diagnóstico relativo especificamente às interferências nos fluxos informacionais e suas implicações psicológicas no contexto organizacional, contemplando as influências do alinhamento cultural fundamentado nos valores informacionais.

Como a informação é o mais importante subsídio do processo decisório para a solução de problemas no trabalho, é na relação com ela que o indivíduo experimenta grande parte das situações estressantes, principalmente quando há algum tipo de cerceamento aos processos de busca e uso da informação.

No capítulo seguinte, apresenta-se a discussão e proposta do DIFI.

## **5 DISCUSSÃO E PROPOSTA DO MODELO - DIFI**

O maior desafio de qualquer pesquisa que envolva seres humanos é o rigor metodológico, nem sempre factível pelas características do problema ou, até mesmo, pelas próprias características da complexidade humana, todavia, ao longo de anos, a ciência tem evoluído no sentido de encontrar meios mais eficazes de buscar a “verdade” sobre os fenômenos sem ferir a ética e o moral.

A proposta que ora se apresenta foi embasada nas teorias e nos referenciais constantes dos Capítulos anteriores e, quando necessário, são retomados os pontos de conexão e fundamentação para que se tenha sempre em vista a amplitude que se quer dar à questão da percepção humana sobre as interferências nos fluxos informacionais e demais temas envolvidos, fundamentando e justificando adequadamente cada uma das perspectivas levantadas.

Após a síntese do modelo, é apresentado, na Seção 5.2, o instrumento que operacionaliza o diagnóstico proposto, bem como é feita sua validação em uma amostra cujos resultados são apresentados no Capítulo 6. A metodologia para a validação, incluindo o teste de validação interna baseada nas análises fatoriais e em matrizes de correlações entre as categorias, será oportunamente apresentada.

A proposta do DIFI deu-se diretamente em relação a seu foco principal, ou seja, todo conteúdo teórico de fundamentação até aqui revisado e discutido foi convergido para o contexto informacional cuja definição envolve o ambiente organizacional no qual são executadas as atividades laborais pelos indivíduos e, portanto, constituem-se como geradoras de situações-problema.

### **5.1 Consolidação do modelo para o contexto informacional**

Esta tese procura envolver o fenômeno de interferência nos fluxos informacionais como fruto das ações organizacionais, independentemente de serem resultado de um planejamento ou de uma estratégia competitiva consciente e formal. Pressupõe que, ao avaliar a intensidade com que se encontram percebidas as ações voltadas à gestão informacional, o que caracteriza a presença e a intensidade de uma cultura informacional, a questão da competitividade está implícita, pois o que melhor justificaria a busca de uma melhor eficácia na gestão informacional?

A questão das competências individuais, por outro lado, não foi discutida de forma direta, é reconhecida como uma variável importante que pode influir positivamente nas relações entre os sujeitos e as situações-problema. Nesse sentido, não se questionou se o indivíduo tem ou não determinadas competências informacionais ao participar da pesquisa.

A base teórica do DIFI corresponde à própria estrutura do referencial teórico desenvolvido no decorrer do presente trabalho, portanto foi possível, a partir do acompanhamento das discussões, fazer novas consultas aos conteúdos contemplados nos capítulos anteriores.

Das revisões teóricas emanaram muitas concepções aderentes ao objetivo central do modelo, cuja síntese faz-se necessária para a melhor compreensão das funções que cada revisão tem para a concepção do modelo.

Em termos metodológicos, essa síntese foi feita em duas etapas:

- Etapa 1 – Catarse: síntese interpretativa.
- Etapa 2 – Referenciamento: citações relevantes.

Na etapa 1, foi feita a síntese interpretativa de forma a trazer os pontos principais das teorias e dos trabalhos revisados para dentro do escopo de cada dimensão que forma o modelo. Essa síntese procura apontar o constructo teórico de fundamentação das dimensões dando pistas para a formulação das categorias que representam cada uma das dimensões, o que é feito apenas após a finalização da discussão da sua estrutura geral.

A opção por apresentar as categorias após a finalização da discussão do modelo dá-se em função do entendimento de que, a partir da fundamentação das dimensões, a categorização está implícita e, havendo necessidade de alterações e modificações a partir de validações futuras, neste ou em outros trabalhos, essas podem ser feitas sem a necessidade da reestruturação conceitual básica do DIFI.

No mesmo sentido da etapa 1, na qual se pode conhecer a síntese descritiva feita pelo autor do modelo, na etapa 2, apresentam-se os quadros resumos de cada uma das cinco dimensões, contemplando os recortes teóricos retirados do referencial teórico que objetiva garantir uma possível replicação e demais práticas científicas, a fim de evolução do DIFI e do próprio constructo teórico que cerca os assuntos por ele contemplados. Foi feito o resgate das principais citações que traduzem a fundamentação apresentada na etapa 1, objetivando futuras releituras, críticas, contestações, replicações, enfim, buscando deixar bastante claro os pontos

de vistas de outros autores que foram entendidos como aderentes à proposta do modelo. O quadro relativo à dimensão é apresentado ao final de cada seção.

A diferença entre as duas etapas está justamente na oportunidade de que, a partir dos referenciais da segunda, serão possíveis releituras independentes.

### **5.1.1 Cartase e referenciamento das cinco dimensões do DIFI**

Antes da apresentação das cinco dimensões que compoem o modelo, deve-se apresentar algumas considerações em relação ao processo de diagnóstico para que os futuros usuários do modelo não percam de vista as bases fundamentais que delimitam as fronteiras que irão garantir maior profundidade do que amplitude nas avaliações das implicações de interferências nos fluxos informacionais.

A abordagem que se pretende utilizar justifica-se à medida que a escolha do repertório teórico teve como objetivo dar sustentação às dimensões que se julga estarem envolvidas nas relações informacionais individuais e coletivas ocorridas nos ambientes laborais e que, não raramente, ficam às margens de modelos que focam mais os processos e as atividades de geração, armazenamento, processamento, disseminação, busca e uso das informações no interior das organizações do que seus efeitos sobre os comportamentos e implicações psicológicas humanas.

A ironia é que as organizações justificam-se utilizando o argumento de que há a necessidade de foco em suas estratégias e visões macro, para não se atentarem a determinados problemas de “chão de fábrica”, porém nem sempre se conscientizam de que alguns problemas, como absenteísmo e queda de produtividade, podem justamente comprometer essas visões de longo prazo, principalmente em uma realidade na qual a mão de obra está cada vez mais escassa e custosa.

### **5.1.2 O diagnóstico**

Sinteticamente, diagnóstico pode ser considerado um relato do real estado do objeto em análise. A metáfora de uma consulta médica pode ser ilustrativa, pois o exame laboratorial detalhado precede o diagnóstico, ou seja, sem antes um detalhamento minucioso do órgão afetado, não há como se emitir um relato eficaz.

A proposta de um modelo de diagnóstico das interferências nos fluxos informacionais pressupõe que nenhuma mudança, nenhum estado ou fenômeno é perene e, dessa forma, tanto os indivíduos e a sociedade quanto os estados



ambientais estão sujeitos a alterações contínuas que impossibilitam uma modelagem normativa, senão uma avaliação e reflexão temporária.

Mesmo que a organização seja capaz de inverter recursos econômicos o suficiente para garantir-lhe vanguarda em termos tecnológicos e de gestão, a dinamicidade e a complexidade envolvidas nas operações organizacionais não permitirão que em um só momento estabeleçam-se o equilíbrio e a eficácia absoluta.

O diagnóstico pressupõe o levantamento do estado da arte, das características presentes em dado momento e contexto, oferece uma pausa de reflexão sobre a possibilidade de ajustes e adequações que colaboram para o melhoramento operacional. A partir do diagnóstico e de ações corretivas, é possível manter os estados ambientais positivos presentes por um maior tempo nas percepções dos indivíduos que compartilham do ambiente organizacional.

A proposta de diagnóstico pressupõe o reconhecimento de que a mudança é permanente e, por isso, torna-se imperativa a análise constante dos reflexos e consequências das ações emanadas na gestão organizacional.

“O conceito de diagnóstico tem origem na palavra grega *diagnōstikós*, que significa discernimento, faculdade de conhecer, de ver através de” (ARAUJO, 2007, p. 127), ou seja, pressupõe a busca do conhecimento aprofundado do fenômeno que se deseja diagnosticar. Similarmente ao que ocorre na relação doente-médico-doença, a busca de se diagnosticar implica em conhecer o problema para que se possam estabelecer estratégias corretivas, quando necessárias e possíveis.

O DIFI propõe-se a permitir conhecer as implicações das ações organizacionais sobre os fluxos de informações e, portanto, diagnosticar a percepção individual sobre essas ações como forma de propor soluções aos problemas advindos de percepções negativas ou prejudiciais ao bem estar social.

Nesse sentido, o diagnóstico, “[...] na forma como vem sendo utilizado, na atualidade, significa estudo aprofundado realizado com o objetivo de conhecer determinado fenômeno ou realidade, por meio de um conjunto de procedimentos teóricos técnicos e metodológicos” (ARAUJO, 2007, p. 127).

Entende-se, portanto, o diagnóstico como o conjunto de ações que visa, por meio de processos de investigação, levantar informações acerca de determinado objeto sobre o qual se deseja ampliar o nível de conhecimento.

O desafio de elaboração de um modelo de diagnóstico de interferências nos fluxos de informações no contexto das organizações pressupõe que, no processo de

planejamento da gestão informacional, o nível de conhecimento prévio ou cíclico sobre o relacionamento dos indivíduos com os fluxos informacionais e o uso das informações que deles emanam é um imperativo de eficácia.

No mesmo sentido, conhecer as relações informacionais não basta para que se estabeleçam ações eficazes de interferências nos fluxos informacionais como parte do processo de gestão informacional. Não sob o ponto de vista ecológico e transacional no qual o indivíduo estabelece uma constante relação com o meio ambiente, transformando-o e sofrendo influência deste, inclusive sob o aspecto psicológico e sociocultural. Considera-se que, no meio ambiente, estão presentes os demais indivíduos que dividem o espaço físico e institucional.

Como o modelo tem como objetivo a ampliação de conhecimento das práticas informacionais no contexto das organizações, entende-se que os aspectos culturais que regem o ambiente devem estar contemplados como condição para se ampliar o espectro das justificativas das ações exercidas pela gestão da organização.

Nesse sentido, as ações necessitam ser justificadas, fundamentadas a partir dos traços culturais sob os quais são abarcados os indivíduos. Nesse caso, a cultura informacional, representada pelos valores informacionais, deveria estar claramente disseminada (por via das informações), a ponto de orientar todas as ações que envolvem informações. Isso permitiria avaliação e *feedback* constantes.

Entende-se que o diagnóstico pode contribuir em termos teóricos e práticos, à medida que procura apresentar um mapeamento das percepções individuais em relação às práticas de interferências que as organizações por vezes executam com um olhar fixo em suas metas estratégicas, mais do que nos resultados imediatos das próprias ações, o que é perfeitamente compreensível.

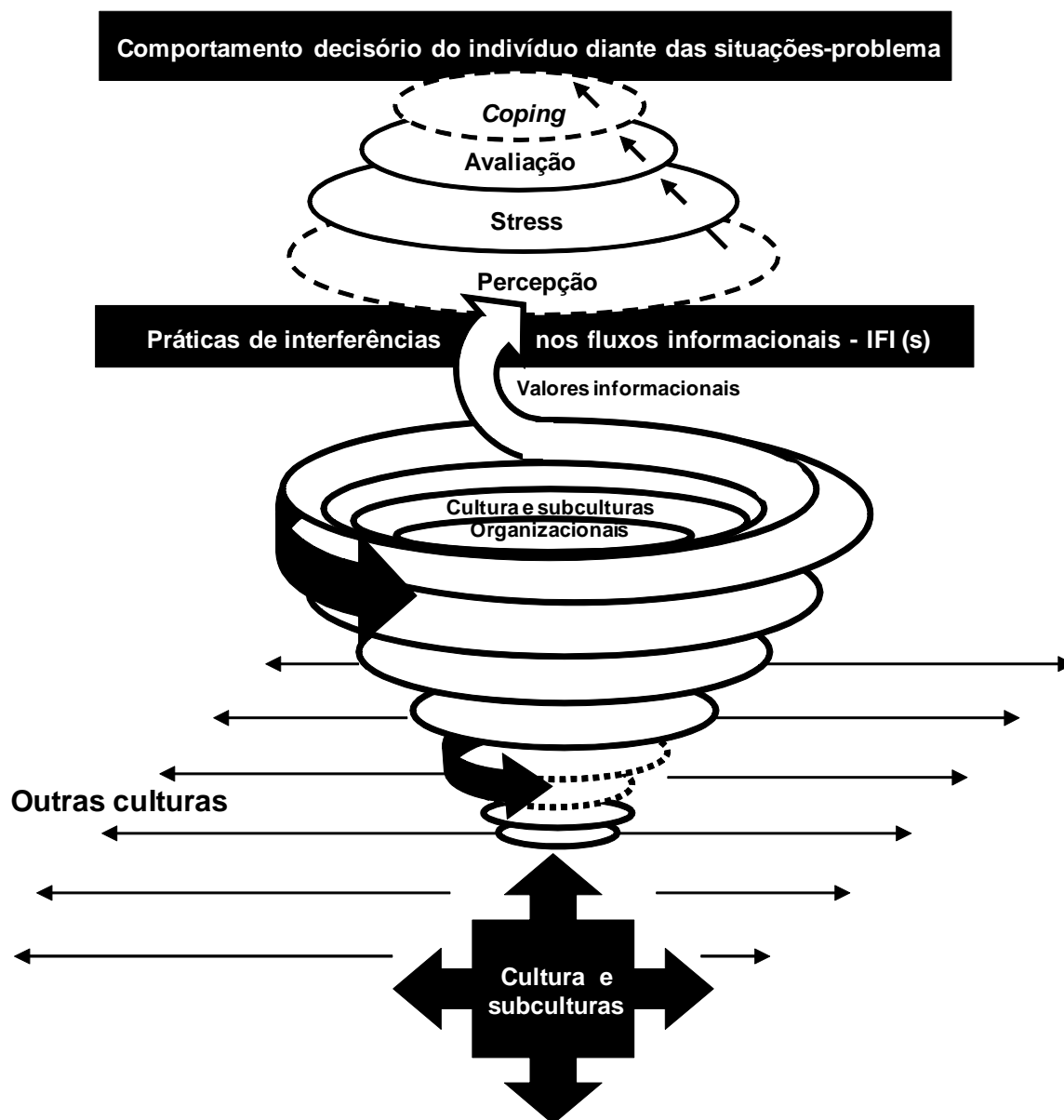
Todavia ocorre que, quando essa predileção estratégica em relação às condições microambientais e dos sujeitos que nele e com ele se relacionam torna-se muito evidente, se mal dosada, pode acarretar atitudes anticulturais, com implicações sobre os sujeitos podendo afetar a própria estratégia.

O *feedback*, como a ligação dos ciclos de avaliação de desempenho de fluxos de trabalho envolvendo a informação, necessita de instrumentos profissionais e formalizados. A eficácia do *feedback* dá-se apenas se for executado sobre resultados que permitam comparabilidade, replicabilidade, refutabilidade quanto à adequação às demandas das principais situações-problema, sob pena de se

retroalimentar um fluxo de processos e respostas viciado pela falta de critérios objetivos e parâmetros que o personifiquem e o tornem minimamente previsível.

A Figura 15 evidencia o processo de interferência de forma integrada com a percepção humana e o dinamismo cultural nos contextos sociais.

Figura 15 - Espiral da percepção dos valores culturais.



Fonte: Elaborada pelo autor (2012).

Por outro lado, não se pretende que o diagnóstico dê conta de abarcar todas as nuances envolvidas nas relações informacionais afetadas pelas interferências nos fluxos de informações. Sabe-se da complexidade e do dinamismo de tudo que envolve o contato humano, porém tal condição não pode significar o abandono das

metodologias e progressos de anos de pesquisa, bem como de ferramentas estatísticas, que podem ao menos minimizar os efeitos dessa dinamicidade e complexidade a fim de tornar os fenômenos mais compreensíveis sob o ponto de vista científico, traduzindo-os em modelos replicáveis, validáveis ou refutáveis.

A metodologia para diagnóstico pode variar de entrevistas, observações, pesquisas-ação, aplicação de questionários estruturados ou semiestruturados, entre outras, porém, em qualquer um dos casos, a preocupação com o objeto a ser diagnosticado deve ser o pressuposto do planejamento adequado de sua aplicação.

Sem a definição objetiva e, principalmente, a delimitação daquilo que se pretende diagnosticar, torna-se arriscado a construção de qualquer instrumento de pesquisa, podendo até mesmo invalidá-lo equivocadamente, já que o problema não estaria no instrumento em si, mas no constructo que lhe deu origem.

O alcance do diagnóstico é outra questão bastante delicada, uma vez que quanto mais variáveis estiverem envolvidas com o fenômeno a ser avaliado maior a dificuldade de delimitação do diagnóstico e, nesse sentido, vale destacar que as atividades laborais que envolvem a solução de problemas não deixam nada a desejar em dinamismo e complexidade, mesmo em ambientes contextualizados, como é o caso dos organizacionais em questão.

Torna-se necessário, então, esclarecer qual é o objeto, a definição dos principais termos envolvidos em seu objeto e a delimitação do diagnóstico que se pretende no contexto das organizações:

- Objeto – a percepção dos indivíduos em relação às interferências nos fluxos informacionais exercidas pelas organizações, sob cada uma das cinco dimensões do modelo.
- Definição do termo – são consideradas como interferências nos fluxos informacionais quaisquer ações que, de alguma forma, sejam percebidas como modificadoras do trânsito da informação entre sua fonte e o receptor (indivíduo), ainda que essas modificações derivem de desenvolvimento, implantação, descontinuidade e alterações sobre fluxos até então inexistentes. Essas modificações não necessariamente resultam em modificações em canais pré-existentes, ou seja, se a organização desenvolve um canal por decisão própria, é considerada uma interferência no mesmo sentido daquela executada sobre um canal pré-existente. O foco, portanto, está em qualquer ação que derive de

decisão reconhecidamente emanada da gestão informacional da organização, havendo uma área destinada a isso ou não.

- Delimitação – o modelo de diagnóstico proposto é limitado às unidades laborais sob a jurisdição das organizações e identificada de acordo com a declaração do respondente. O intuito da delimitação, no entanto, é o de separar as situações-problema que servem aos indivíduos como base de avaliação para expressarem suas percepções. Sem essa delimitação clara, poderia haver a perda dos padrões de comparabilidade entre as percepções de diferentes indivíduos, uma vez que as situações (ou estressores) não seriam variáveis com o mínimo nível de controle, podendo até mesmo não se referir ao ambiente laboral, descaracterizando os objetivos do modelo. Outra delimitação dá-se em função da característica da situação que serve de base aos respondentes da pesquisa do DIFI. Devem necessariamente envolver situações que, na sua percepção, tenha lhe causado o sentimento de *stress*, de acordo com o que lhe será definido no instrumento.

Todos esses parâmetros relativos ao constructo teórico do DIFI estão presentes na dinâmica das relações intraorganizacionais, permeadas pela cultura, influenciadas pelas subculturas e expostas pelo compartilhamento dos valores.

As ações da organização sobre os fluxos informacionais fundamentadas nos valores passam pela percepção e pelas implicações psicológicas do indivíduo.

### **5.1.3 As cinco dimensões do DIFI**

O diagnóstico da percepção dos indivíduos quanto às interferências nos fluxos informacionais está compreendido em cinco dimensões que abarcam os principais aspectos envolvidos no contexto laboral e informacional: o reconhecimento das influências culturais; o reconhecimento da objetivação da cultura e sua transposição teórica para as normas e regulamentações por meio dos valores compartilhados; as práticas organizacionais exercidas sobre os fluxos informacionais; o reconhecimento de que os valores culturais percebidos nas práticas servem como parâmetro de avaliação de congruência cultural; e que as percepções individuais sobre as IFIs implicam em consequências psicológicas.

### **A dimensão: *Cultural Fit* (CF)<sup>17</sup>**

A primeira dimensão diz respeito ao reconhecimento de que o indivíduo, seja em qual contexto for, não deixa suas raízes culturais. Como ser cultural, leva consigo grande parte daquilo que aprendeu e internalizou durante sua vivência nas mais diversas sociedades, sendo que geralmente estará mais arraigado a seus traços familiares e à cultura de seu povo de origem.

Mesmo em uma sociedade caracterizada pela proliferação de sociedades multiculturais marcadas pela miscigenação, mesmo com o rompimento das fronteiras geográficas graças à tecnologia e aos arranjos econômicos e políticos que caracterizam o Século XXI, ainda assim, a cultura é a característica que diferencia e que torna um determinado grupo algo único sob determinados aspectos.

Quando essas concepções de cultura no sentido amplo são trazidas ao nível das sociedades menores ou, como são mais conhecidas as organizações, as microssociedades, ocorre aproximadamente o mesmo fenômeno, ou seja, a microssociedade, quer seja pela cultura base dos fundadores quer seja pelo grupo que conduz os negócios, possui uma cultura instaurada ao mesmo tempo em que contempla indivíduos de várias culturas. A própria organização pertence a uma sociedade cultural, aliás, se essa organização possui unidades em outra cultura, a situação torna-se mais complexa e assim sucessivamente: culturas e subculturas.

Ocorre que, sob um olhar localizado para dentro do ambiente laboral, essas características culturais podem tornar-se algo um tanto quanto mais objetivo, embora seja sabido que a cultura nada tem de objetivo. O que se considera tornar a cultura mais objetiva é representá-la formalmente por meio dos valores que a organização procura preservar e integrar em suas ações.

Como o objetivo do DIFI tem relação com questões informacionais, pode-se recorrer a um exemplo exatamente nesse sentido: se em uma organização a liberdade de expressão é um valor, nas normas da empresa provavelmente não haverá uma determinação de que “*é proibido comentar internamente sobre problemas ocorridos durante a execução do trabalho*”.

É evidente que a cultura não deixou de ser algo subjetivo porque uma norma trouxe ou deixou de trazer uma característica cultural, porém, se não for por esse meio, ou seja, se não for pela materialização nas normas e procedimentos, a cultura

---

<sup>17</sup> Tradução: Alinhamento ou Ajustamento Cultural

torna-se algo demasiado gasoso e, como tal, pode passar despercebida, correndo o risco de não servir à sua função de agregação.

A dimensão que se propõe, portanto, tem a finalidade de incorporar a cultura ao diagnóstico das interferências nos fluxos informacionais, porém não a cultura gasosa e demasiada subjetiva, quase sem forma e de difícil percepção.

A proposta aqui é identificar o que da cultura é realmente possível ser percebido na percepção de quem de fato convive com ela. Nesse caso, em especial, o caminho é de mão dupla, ou seja, é ao mesmo tempo dedutivo, uma vez que é com base na teoria que se poderá explicar fundamentadamente o que é cultura e seus elementos, porém não deixa de se trilhar o caminho da indução, a partir da visão empírica dos indivíduos que poderão confirmar ou não as pressuposições.

Além do levantamento sobre a percepção cultural, a congruência ou não será tema integrante dessa dimensão, levando o indivíduo, a partir de situações-problema que remetam a questionamentos sobre alinhamento cultural, a refletir sobre o quanto ou se de fato é possível a identificação desses desalinhamentos no cotidiano laboral, no tocante exclusivamente ao contato informacional.

Como características pessoais são variáveis de influência consideradas na literatura, foram selecionadas algumas para fins de análise de variabilidade como complemento das análises de validade do instrumento. Uma delas, por exemplo, é o quanto o indivíduo entende que sua própria cultura está próxima ou distante em termos de semelhança da cultura da empresa em que trabalha.

Aspectos sobre autoconfiança, percepção de eficácia e eficácia observada poderão integrar novos estudos futuramente.

Em termos instrumentais, a dimensão CF conta com categorias que procuram representar os elementos culturais mais periféricos, fundamentalmente os valores. A partir dessas categorias, é possível identificar o quanto a cultura informacional é ou não percebida pelo indivíduo naquele contexto. Não se reconhece a inexistência de uma cultura informacional em uma sociedade na qual a informação é necessariamente o subsídio mais importante. Pressupõe-se que a cultura sempre existirá, podendo variar apenas quanto à intensidade.

Após o levantamento da percepção quanto à cultura informacional, foram levantadas questões acerca das percepções dos indivíduos sobre congruência entre prática e teoria no que se refere aos discursos *versus* as práticas organizacionais,

sempre pontuando com categorizações e questões/situações que remetem aos aspectos culturais e dos valores como parâmetro de avaliação.

A elaboração das categorias faz parte da construção do instrumento do modelo por se entender que a fundamentação das dimensões deve ocorrer *a priori*, sendo que as categorias, bem como as questões, são aqui consideradas como instrumentalização, podendo ser mais facilmente flexibilizadas quando da validação.

Uma das bases metodológicas de apoio, além do referencial até aqui revisado, foi o modelo brasileiro desenvolvido por Ferreira *et al.* (2002) e denominado Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) que objetiva, segundo Ferreira e Assmar (2008, p. 129), “[...] avaliar a cultura organizacional por meio dos valores e das práticas que a tipificam, segundo a percepção de seus membros”, principalmente quanto à metodologia.

A realização da dimensão *Cultural Fit* (CF), em consonância com as demais dimensões correlatas, em especial, *Informational Values Shared* (IVS) e *Informational Values Perceived* (IVP), ocorre pela dinâmica envolvendo a percepção do indivíduo e a realidade organizacional em pelo menos quatro etapas:

- [A] discurso/comunicação dos valores;
- [B] convencimento/aprendizado em relação aos valores ambientais;
- [C] prática observada, tanto por ação da liderança do grupo quanto pelos demais membros;
- [D] percepção/avaliação da congruência entre as fases [A] e [C].

A instrumentalização do DIFI buscou medir o quanto essas etapas estão sendo praticadas e percebidas no contexto das interferências nos fluxos informacionais no contexto das organizações e, dessa forma, contemplar a percepção individual sobre o alinhamento/congruência cultural informacional.

Ferreira e Assmar (2008, p. 127) apresentam, após uma explanação sobre as funções dos rituais e símbolos, a fundamentação e ao mesmo tempo a dicotomia que abrange a prática organizacional e a percepção de valor pelo indivíduo, ao dizerem que “as práticas organizacionais contrapõem-se, assim, aos valores, representados por sentimentos inconscientes e indiscutíveis, que não podem ser diretamente observados e só se modificam segundo sua própria lógica, enquanto as práticas podem ser objeto de mudanças planejadas”.

O quadro a seguir sintetiza as citações dos capítulos envolvidos no referenciamento da dimensão *Cultural Fit* e abrange, basicamente, o 1 e o 2.



**Quadro 6 - Referenciamento da dimensão *Cultural Fit* (CF).**

| <b>DIMENSÃO: CULTURAL FIT (CF)</b>  |
|---|
| <b>CONEXÃO REFERENCIAL</b>  |
| <p><b>Alinhamento cultural - Capítulo 2 – Seção 2.6:</b> “crenças sobre autoindependência, e a autointerdependência, controle ativo e relacionamento harmonioso – fatores integrantes das relações culturais no nível individual – foram consistentemente relacionadas com o SWB” (bem estar social) (LU, 2006, p. 203). Ratzlaff <i>et al.</i> (2000) propuseram que o grau de discrepância entre os valores pessoais e os valores ou ideais sociais percebidos afetaria a saúde, o bem estar e os resultados, mas através de variáveis de mediação, e não diretamente. Quanto maior a discrepância entre os valores culturais individuais e os do meio, mais o indivíduo se engaja em estratégias de <i>coping</i> como meio de mitigar essas discrepâncias. Gibson (1999), a partir de uma relevante revisão bibliográfica, afirma que o relacionamento entre a percepção de eficácia e a eficácia realizada difere como uma função das características da tarefa e do contexto. A percepção de eficácia sinaliza a visão do que o grupo crê ser possível executar, e isso está relacionado com os esforços que serão despendidos para a execução de uma tarefa, interferindo, portanto, naquilo que o grupo realmente fará. A pesquisa de Gibson (1999) destaca, por exemplo, a diferença de grupos de enfermeiras – com os mesmos treinamentos e suprimentos – em relação à percepção de eficiência quanto ao tratamento de um mesmo grupo de pacientes.</p> <p>As relações sociais não são unidirecionais ou unidimensionais, todavia o foco da representação acima é a conexão discurso-prática não resultando em prejuízo ao reconhecimento da complexidade e pluralidade das relações humanas.</p> |

**Fonte: Elaborado pelo autor (2012).**

### **A dimensão: Informational Values Shared (IVS)<sup>18</sup>**

A dimensão *Informational Values Shared* (IVS) tem forte conexão com a dimensão anterior, no sentido de que os valores culturais são os elementos representantes da cultura que se abrigam entre os artefatos (parte mais periférica perceptível) e os pressupostos básicos (parte mais profunda e imutável).

Quando a organização emite uma norma ou um regulamento qualquer, assim como o faz em relação a como as informações devem ser inseridas em um sistema, quem pode ou não inseri-las ou as acessar, quais informações ela deseja que sejam armazenadas e quais ela deseja que sejam omitidas sobre si, entre outras ações, estão implícitos os valores culturais preservados ao longo da história organizacional.

Ferreira e Assmar (2008, p. 127) resgatam Hofstede (1998) e destacam a condição de que “[...] é por meio das práticas diárias, transmitidas aos membros mediante mecanismos de socialização [...]”, que a cultura organizacional “[...] afeta seus membros, razão pela qual as percepções compartilhadas de tais práticas constituem a essência da cultura de uma organização”.

Organizações com o mínimo de estrutura funcional regulamentar provavelmente possuem de alguma forma algumas normas explícitas que orientam

<sup>18</sup> Tradução: Valores Informativos Compartilhados.

as atividades internas nos principais setores. Naquelas nas quais há ausência dessa estrutura mínima, ao menos tacitamente é possível identificar determinadas diretrizes que às vezes – sem a necessidade de formalização – todos seguem.

Tanto de forma explícita quanto implícita, os valores são disseminados pela organização, todavia em determinados casos esse processo toma dimensões mais robustas que chegam a aproximar-se de uma ideologia. São editais, mensagens eletrônicas, lembretes colados nos monitores dos computadores, *bottons*, além de outros elementos, tentando introduzir os “valores” que a organização preza e que deseja que sejam compartilhados no ambiente de trabalho. São frases como: “nós valorizamos a informação”; “ela é fundamental para a empresa e para você”; “não deixe de alimentar o campo observação, essa informação ajudará a manter a qualidade de atendimento ao cliente”; “o colaborador aqui é visto como o elemento mais importante, portanto, deixe sua sugestão”; “saúde é fundamental e uma prioridade para nós, busque ajuda, disque RH saúde”, entre muitos outros sinais.

“Enquanto as normas expressam expectativas coletivas e os papéis prescrevem e definem formas de comportamento, os valores atuam como elementos integradores, já que eles são compartilhados pelo grupo” (TAMAYO, 2008, p. 309).

Não se pretende reduzir a figura do valor a frases ou mensagens sobre o que é ou não importante para a organização, os valores culturais não se restringem a isso, todavia são nessas figuras e simbologias que os indivíduos reconhecem como a organização pensa em relação a alguns aspectos; o que em teoria deveria ser condizente com sua cultura. Hipoteticamente, seria similar ao que ocorre com o próprio indivíduo quando emite determinada opinião adversa em um dado contexto que às vezes choca a comunidade local, porém, quando essa opinião é levada ao seu convívio de origem, à sua cultura social, ela volta à normalidade mesmo sem ter deixado esse estado em nenhum momento, exceto pela mudança de contexto.

Se os valores da cultura informacional que embasam as normas e os regulamentos não estão claros e devidamente expostos aos indivíduos dentro da organização, eis aí mais uma questão a ser debatida, pois o convencimento e o respeito às normas passam pela clareza e pelo entendimento sobre suas motivações e fundamentos e justificativas mínimas de existência.

A dimensão dos valores compartilhados (*Informational Shared*) contempla a percepção individual sobre o quanto estão claros os fundamentos culturais no que

se refere à cultura informacional, o quanto é possível identificar a disseminação de valores tácita ou expressamente, intencional ou não intencionalmente.

Para Mallak (2001), citado por Ferreira e Assmar (2008, p. 128), “[...] embora sejam implementadas por razões eminentemente instrumentais”, as práticas organizacionais, como, por exemplo, reuniões, “[...] têm como principal objetivo transmitir aos membros organizacionais mensagens sobre a cultura, isto é, sobre os valores que a tipificam, os quais são reforçados” quando uma ação é posta em ação.

A instrumentalização da dimensão dos valores compartilhados buscará identificar quais os indícios de que a organização possui ações objetivas que visam demonstrar claramente quais valores estão por trás de suas ações de interferências nos fluxos informacionais, seja formal, intencional ou informal e não intencional por parte da organização. Além de identificação da percepção, a intenção dessa dimensão é analisar a opinião sobre o papel desse compartilhamento.

As categorias dessa dimensão dizem respeito à presença ou não de compartilhamento claro, disseminação tácita ou expressa e intencional ou não. Adicionalmente, estudou-se a possibilidade de categorias voltadas à avaliação da formatação do processo de disseminação dos valores culturais da organização, senão para aplicação imediata para futuras pesquisas.

A base teórica para a categorização e tipificação dessa dimensão, além das referências sob as quais foram fundamentadas as relações e inter-relações conceituais e funcionais dos temas que compõem o DIFI, está alicerçada nos trabalhos de Tamayo e seus colaboradores que elaboraram importantes escalas de valores organizacionais, em especial, conforme Tamayo (2008, p. 309) a “Escala de Valores Organizacionais (TAMAYO; GONDIM, 1996); o Inventário de Valores Organizacionais (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000) e o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004)”.

Em termos operacionais, as categorias e os tipos aqui elaborados servem igualmente e exatamente na mesma estrutura para a dimensão dos Valores Percebidos (*Informational Values Perceived – IVP*). O objetivo do confronto entre essas duas dimensões é exclusivamente o de se obter o parâmetro de congruência entre os valores compartilhados e os efetivamente percebidos pelo indivíduo nas práticas informacionais a partir de uma escala de distanciamento.

A seguir, os principais recortes do referencial relativos a essa dimensão.

**Quadro 7 - Referenciamento da dimensão *Informational Values Shared (IVS)*.**

| DIMENSÃO: INFORMATIONAL VALUES SHARED (IVS)   |
|---|
| <p><b>CONEXÃO REFERENCIAL</b></p> <p>Capítulo 2 – Seção 2.3 – Valores informacionais: Schwartz e Bilsky (1987, p. 550) demonstram que a relação entre necessidades pessoais e valores é bastante forte, sendo que esses últimos formam uma tríade estrutural relacionada a: i) necessidades biológicas; ii) requerimentos integracionistas que coordenam as relações interpessoais; e iii) demandas sociais pelo bem estar e sobrevivência do grupo. Alinhada com a visão de Campbell (2004), está a concepção de que os valores informacionais são a base ideológica da cultura informacional, o que lhes garante <i>status</i> de representantes fundamentais dessa cultura. Conforme Campbell (2004, p. 42), eles determinam como as coisas deveriam ser e como elas realmente são em determinado contexto, o que contempla as práticas informacionais. Campbell (2004, p. 41) encontrou, em duas pesquisas com intervalo de seis anos, que os “[...] valores organizacionais mantiveram-se estáveis, apesar de grandes mudanças na liderança da organização juntamente com as forças ambientais que estavam pressionando para a mudança na cultura da organização”. Devido à “[...] diversidade cultural, diferenças entre fatos e valores, por vezes, resultam de diferenças culturais entre as pessoas; se uma ou outra informação tem <i>status</i> factual, isto é determinado pelas relações sociais de poder” (WEISSINGER, 2005, p. 5). Validade do modelo de Elizur (1984) demonstra a possibilidade de categorização dos valores.</p> |

**Fonte: Elaborado pelo autor (2012).**

### **A dimensão: Informational Flows Interferences (IFI)<sup>19</sup>**

Tendo em vista as possíveis perspectivas de abordagem do tema, até mesmo dentro da área da Comunicação e da Ciência da Informação, é importante que sejam resgatados alguns dos conceitos de fluxos informacionais que integram essa dimensão em sua forma contextualizada.

Primeiramente, o referencial teórico acerca dos fluxos de informações abordou alguns aspectos de suma importância e que merecem destaque:

- a necessidade de um repensar constante sobre melhores formas de passagem da informação aos respectivos receptores;
- os fluxos podem representar um processo e não simplesmente um canal, ou seja, podem ser considerados uma sequência ou uma sucessão de eventos dinamicamente produzidos que determinam o encadeamento de acontecimentos envolvendo informações;
- são passíveis de erros, são falíveis, podem não entregar exatamente aquilo que transportam;
- não se pode restringir a análise sobre os aspectos de volume informacional que nele trafegam (capacidade), mas espera-se um olhar mais holístico e que contemple os aspectos semânticos da própria informação e de seus significados;

<sup>19</sup> Tradução: Interferências nos Fluxos Informacionais.

- os fluxos merecem ser tratados como elementos por onde trafegam sinais, significados, e esses são os aspectos mais importantes a serem considerados sob o ponto de vista das interferências exercidas sobre eles, bem como de suas implicações sobre o sujeito.

Os pontos destacados acima demonstram que a dimensão Interferências nos Fluxos Informativos (*Informational Flows Interferences*) procura retirar a carga ou viés quantitativo ou até mesmo linear o que a Teoria da Comunicação, ou Teoria Matemática da Comunicação melhor dizendo, atribui no passado ao estudo dos fluxos informativos ou canais, como mais comumente são tratados.

Aqui vale uma importante distinção entre canal e fluxo, no sentido que se quer dar no modelo DIFI. Canal pode ser considerado como algo físico ou virtual por onde transitam as informações. No caso dos fluxos informativos para fins do DIFI, não há a necessidade de existir um canal formal, seja físico ou virtual, para ser considerada a existência de um fluxo informativo. Reconhece-se como fluxo qualquer trânsito de informações ocorrido no ambiente laboral envolvendo o indivíduo, mesmo que isso envolva apenas o acesso visual desse indivíduo e o processamento cognitivo. Esse fluxo inexistiria sob o conceito pragmático de canal, porém ocorre e é contemplado para fins do DIFI.

Adicionalmente, é importante dizer que não há o interesse em se relegar as contribuições matemáticas e dos esquemas didáticos que a Teoria Clássica da Comunicação proporcionou, auxiliando a compreensão de muitos problemas comunicacionais, inclusive revisados no referencial deste trabalho.

Essas contribuições devem ser parte integrante de qualquer planejamento comunicacional no contexto das organizações, principalmente porque explicam vários fenômenos que constantemente comprometem ou aumentam a eficácia da comunicação mediada pelos fluxos informativos.

São questões relacionadas, por exemplo, a:

- mutualidade – que diz respeito ao fato de que a informação que transita em um fluxo informativo não necessariamente possui significados restritos ao emissor;
- ruído – que representa parte do significado perdido durante o processo de comunicação, o que certamente prejudica sua eficácia;
- causalidade – nem sempre existe relação de causalidade entre o significado de uma mensagem com o emissor, podem haver significados

distintos com agregações ou subtrações de significados não atribuíveis ao emissor da mensagem.

Evidentemente, todas essas características possuem implicações diretas na comunicação organizacional e, portanto, necessitam fazer parte do constructo teórico que pretende discutir fluxos informacionais, todavia a abordagem sobre os mesmos necessita ser expandida e é exatamente esse o ponto no qual o modelo DIFI pretende contribuir, sempre a partir da percepção do interlocutor ou sujeito.

Na revisão de Montoro (2007), demonstrou-se que a nova abordagem por ele defendida e denominada extensional vem complementar algumas deficiências das teorias com ênfase exclusivamente quantitativa.

A dimensão de interferências nos fluxos informacionais procurou levantar a percepção dos indivíduos sob alguns aspectos que permitem identificar a eficácia das interferências executadas pelas organizações, quais as justificativas dadas e se tais discursos estão sendo compreendidos ou não pelos indivíduos. Um *gap* nessa relação comunicacional demonstraria que os problemas comunicacionais iniciam-se na base estrutural do modelo de gestão informacional.

Após o levantamento e diagnóstico feito a partir do instrumento, a percepção sobre a eficácia das interferências pode até mesmo integrar o DIFI, se não nesta oportunidade, em pesquisas futuras após a validação do instrumento.

Em termos de instrumentalização da dimensão Interferências nos Fluxos Informacionais, foram elaboradas categorias e questões que objetivam medir basicamente: possibilidade de identificação de fluxos internos; percepção de identificação clara e de eficácia em termos de fluxos existentes atuais; eficácia em termos de produto final (informação – qualidade x volume) atual; identificação das interferências nos fluxos feitos pela organização; a percepção sobre a comunicação organizacional acerca das interferências executadas (normas e regulamentos).

A seguir, os principais recortes do referencial relativos a essa dimensão.

**Quadro 8 - Referenciamento da dimensão *Informational Flows Interference* (IFI).**

| DIMENSÃO: INFORMATIONAL FLOWS INTERFERENCE - IFI   |
|--|
| CONEXÃO REFERENCIAL  |
| Capítulo 3 – Interferências nos fluxos informacionais: Visa atender à tendência de que “[...] a reflexão, o ensino e a pesquisa” passem “a considerar as condições da melhor forma de passagem da informação para a realidade dos receptores [...]” (BARRETO, 2002, p. 71).<br>Capítulo 3 – Seção 3.1 - Para Barreto (2002), menciona-se fluxos de informação quando se faz referência ao seguimento, sequência, sucessão de eventos dinamicamente produzidos, que determinam o encadeamento ou a vicissitude dos acontecimentos relacionados com as práticas da informação. É importante considerar que os fluxos “[...] são confiáveis, mas também podem ser |

falíveis” (MONTORO, 2007, p. 5).

Para esse fim, o presente trabalho considera alguns pressupostos apresentados e adaptados ao modelo proposto por Montoro (2007). P1 - O conteúdo informacional associado com um sinal é sempre uma proposição verdadeira. P2 – Em algumas circunstâncias, um evento que até agora se comportou como um sinal transmitindo informações específicas irá parar de fazê-lo, deixando de transmitir o conteúdo informacional que tem sido assumido. P3 - A informação não é uma *commodity* objetiva; sua existência, geração e transmissão são independentes de qualquer processo interpretativo por parte do receptor. P4 – O conteúdo informacional associado com um sinal (ou evento) não é uma propriedade intrínseca do sinal: o mesmo evento pode transmitir informações relativas diferentes para um diferente *link*. P5 – O conteúdo informacional associado com um evento indicativo (ou sinal) não deve ser confundido – a não ser em algumas circunstâncias, ele pode coincidir – com seus possíveis conteúdos representacionais. Dretske (1981) considera que a Teoria Matemática da Comunicação pode representar uma ameaça para o estudo semântico da informação. “A Teoria Matemática da informação, ou Teoria da Comunicação, provê uma medida para quanta informação está associada com um dado estado de questões [...] quanto dessa informação é transmitida e assim tornando-se disponível”, constituindo uma teoria puramente quantitativa (DRETSKE, 1981, p. 3). Para Montoro (2007), sua nova abordagem teórica, denominada extensional, possui como principal característica contemplar “condições não somente relativas aos padrões, mas também relativas aos símbolos como critério para atribuição do conteúdo informacional específico para um sinal”. Mutualidade: é uma variável importante quando se estuda as trocas de informações ocorridas no contexto. Ruído: qualquer barreira afetará o contato eficaz do indivíduo com a informação demandada. A informação transmitida de S para R é o total de informação disponível em R,  $I(R)$ , menos a quantidade denominada ruído.

Capítulo 3 – Seção 3.2 – Causalidade: “Pode parecer que a transmissão da informação, como vem sendo descrita, é um processo que depende da inter-relação da fonte e do receptor” (DRETSKE, 1981, p. 26). Não há a possibilidade de se afirmar com exatidão se as ações sobre a base de armazenamento e canais envolvidos em um ambiente informacional irão garantir a eficácia quanto ao volume e à qualidade das informações recebidas na outra ponta.

Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

### **A dimensão: Informational Values Perceived (IVP)<sup>20</sup>**

Pelo caráter subjetivo, os valores somente podem ser identificados a partir da percepção e da manifestação humana. No caso das organizações, pode-se dizer que eles “só existem efetivamente na mente dos seus membros”, sendo importante reconhecer que “[...] cada um dos trabalhadores constitui um ponto fundamental para que os valores da organização sejam efetivos” (TAMAYO, 2008, p. 310).

Assim como a dimensão *Informational Values Shared* foi apontada como relacionada com a dimensão *Cultural Fit*, o mesmo ocorre com a dimensão que agora é apresentada. A dimensão *Informational Values Perceived*, ou valores informacionais percebidos, representa uma extensão da dimensão cultural e, neste caso especificamente, do alinhamento cultural pautado nos valores.

Essa dimensão também pode ser vista como um espelho da dimensão dos valores compartilhados, embora não necessariamente representará o exato reflexo da primeira, uma vez que esse é exatamente o objetivo da elaboração dessa

<sup>20</sup> Tradução: Valores Informacionais Percebidos.

dimensão, ou seja, medir a congruência entre os valores compartilhados e os percebidos nas ações práticas de IFI da organização.

Ferreira e Assmar (2008, p. 127) resgatam Hofstede (1998), concluindo que “[...] as práticas configuram-se a partir dos valores dos fundadores e/ou figuras significativas que ocupam os escalões hierarquicamente superiores da organização”.

A escolha da metodologia de buscar a percepção dos indivíduos para a análise dos valores deu-se por acreditar, assim como Tamayo (2008, p. 313), que “[...] os empregados têm uma visão relativamente clara dos valores que predominam na sua organização”, o que foi feito pela análise dos valores percebidos (IVP).

Essa dimensão possui como justificativa a constatação de que a forma como o indivíduo “lê” e percebe a situação à sua volta determina suas ações e reações. Mesmo que de forma fragmentada, o indivíduo avalia por meio da percepção seletiva os valores expressos no discurso e aqueles observados e reconhecidos nas práticas organizacionais de interferências nos fluxos informacionais.

Os valores, antes mesmo de serem percebidos nas ações das organizações, representam as questões básicas e os problemas a serem enfrentados no contexto, uma vez que é pela sua orientação que determinadas alternativas prevalecerão sobre outras. Geralmente, o indivíduo, em uma condição de defesa e de busca de aceitação e evitação de conflito, busca de equilíbrio e de bem estar, acaba cedendo aos valores organizacionais em detrimento de seus próprios como critério de julgamento. Quando percebe que os valores estão mais nos discursos do que nas práticas organizacionais, o indivíduo manifesta algum tipo de reação psicológica e comportamental, o que é investigado na dimensão destinada às implicações psicológicas das percepções individuais (PI).

Merece aqui um importante destaque sobre a subordinação dos valores pessoais aos organizacionais. Ela não significa o abandono ou a mudança dos primeiros. Conforme Tamayo (2008, p. 310), a atitude do indivíduo, nesse sentido, “[...] não implica em sacrifício dos seus valores pessoais, mas o mero reconhecimento da prioridade dos interesses coletivos sobre os individuais”.

A percepção de congruência, por outro lado, a ser refletida em parte na primeira dimensão (CF), fortalece a cultura e, por conseguinte, torna o ambiente menos ambíguo e de reduzida incerteza. A eficácia do grupo depende da redução da incerteza que passa pela troca informacional que, por sua vez, transita pelos fluxos informacionais. Nesse sentido, as ações da organização sobre os fluxos



poderão interferir diretamente sobre a própria eficácia, na medida em que ela dependa da comunicação, desde que não prejudicada pela IFI.

Assim, os valores informacionais que orientam os processos relacionados ao trato com a informação encontram-se imbricados nas práticas organizacionais. A percepção de congruência entre os valores disseminados e os praticados estará diretamente influenciada pelo sucesso das práticas informacionais em resolverem questões cruciais. Assim, há o reforço dos valores, a partir dos sucessos, e o enfraquecimento, quando ocorre o inverso.

Além das ações das organizações, algumas características do próprio indivíduo podem influenciar sua percepção e sua eficácia. Essas características podem funcionar como variáveis de influência no modelo, todavia, para fins do DIFI, essas variáveis não foram isoladas, podendo em pesquisas futuras serem incorporadas. Também a variável “nível de informação sobre a tarefa” tem sido considerada como influenciadora de eficácia, porém essa variável está contemplada no modelo na dimensão sobre as interferências nos fluxos informacionais, já descrita anteriormente, considerada em suas categorias de percepção de eficácia.

Como já mencionado durante a descrição da dimensão *Informational Values Shared* (IVS), as categorias e os itens do IVP seguem sua mesma estrutura.

A instrumentalização da dimensão Valores Percebidos deu-se pela comparação e conta basicamente com medidas que permitem levantar quais os valores que os indivíduos estão percebendo nas práticas de IFI para, depois, por comparação com os declarados como disseminados pela organização, obter-se um parâmetro de distanciamento para avaliar a congruência.

Adicionalmente, é possível investigar se o indivíduo percebe-se refém ou não da cultura disseminada pela organização e como tal se entende haver discordância entre discurso e práticas em relação às interferências organizacionais, complementando as informações levantadas na primeira dimensão. São possibilidades que podem ser contempladas em pesquisas futuras.

A seguir, os principais recortes do referencial relativos a essa dimensão.

**Quadro 9 - Referenciamento dimensão *Informational Values Perceived* (IVP).**

|   |
|---|
| <b>DIMENSÃO: INFORMATIONAL VALUES PERCEIVED - IVP</b>   |
| <b>CONEXÃO REFERENCIAL</b>  |
| Capítulo 2 – Seção 2.8 – Congruência entre os valores ideológicos e os fisiológicos: A forma como o indivíduo “lê” e percebe a situação à sua volta, determina suas ações e reações. Mesmo que de |

forma fragmentada, o indivíduo avalia por meio da percepção seletiva os valores expressos no discurso e aqueles observados e reconhecidos nas práticas organizacionais. “Os valores refletem as questões básicas ou problemas que as sociedades precisam enfrentar [...]”. Seus membros, “[...] especialmente tomadores de decisão, reconhecem e se comunicam sobre esses problemas, planejam respostas para eles, e motivam uns aos outros a enfrentá-los” (SCHWARTZ, 1999, p. 26). A continuidade cultural “é garantida pela punição dos membros da sociedade que se recusam a seguir os padrões de comportamento que lhe são determinados pela cultura” (HOEBEL, 1972, p. 208). Vale o destaque que, em modelos de fluxos de informações focados nas tarefas, como o apresentado em Behrman e Carley (2003), as decisões são elementos centrais. No modelo de Behrman e Carley (2003), os decisores são responsáveis por ativos de inteligência das tarefas na organização no sentido de coletarem as informações necessárias para sua execução.

A eficácia surge de interações do grupo e processos cognitivos coletivos. “Isto é, a eficácia de grupo se forma à medida que os membros do grupo coletivamente adquirirem, armazenam, manipulam e trocam informações sobre si e sobre sua tarefa, contexto, processos e desempenho prévio” (GIBSON, 1999, p. 138). Nesse sentido, os valores informacionais que orientam os processos relacionados ao trato com a informação encontram-se imbricados nas práticas organizacionais.

A percepção de congruência entre os valores disseminados e os praticados estará diretamente influenciada pelo sucesso das práticas informacionais em resolverem questões cruciais, como as descritas por Gibson (1999):

Interdependência de campo: Indivíduos campo-dependentes tendem a perceber o contexto como um todo, unidimensional e altamente relacionado. Eles veem um indivíduo como incorporado em um grupo e um grupo como inserido em uma entidade social, alinhado ao modelo ecológico da informação, ilustrado na Figura 6. Por outro lado, os indivíduos campo-independentes tendem a desencaixarem-se de seu ambiente, dividindo-o em componentes. Percebem um indivíduo separado do grupo e o grupo separado de seu ambiente.

Grupos: estão inseridos em organizações. Seus processos são influenciados pelas percepções, valores e códigos de conduta que ajudam a determinar o tipo e a valorização da informação.

A conclusão de Gibson (1999) destaca, por exemplo, a condição do nível de informação sobre as tarefas que influencia diretamente a percepção de certeza.

Gibson (1999) sugere que, quanto menor a ambiguidade ou incerteza, maior o senso de interdependência e coletivismo como estratégia para a consecução dos objetivos do grupo. Ao mesmo tempo, parece haver maior assertividade perceptiva quanto ao que se observa na prática.

**Fonte: Elaborado pelo autor (2012).**

### **A dimensão: Psychological Implications (PI)<sup>21</sup>**

Essa dimensão talvez seja a que mais tem gerado discussões no contexto das relações de trabalho contemporaneamente, não por questões humanistas ou por consciência social, aliás sentimentos dos quais aparentemente a sociedade capitalista moderna carece, mas porque determinadas consequências nesse âmbito têm trazido prejuízos econômicos e financeiros para as organizações.

Algumas expressões têm se tornado comum nos consultórios psiquiátricos e em clínicas de Psicologia organizacional: *burnout*, absenteísmo, esgotamento psicológico no trabalho, *turnover* ocasionado por abandono de trabalho, *stress*, depressão, síndrome do pânico, entre outras.

Dentre os motivos que justificariam o crescimento desses tipos de problemas, estariam principalmente a pressão imposta pela alta competitividade do mundo contemporâneo, a velocidade das mudanças em várias áreas da vida, desde o

<sup>21</sup> Tradução: Implicações Psicológicas.

contato com as tecnologias até as formas de relacionamento interpessoal, o medo, a insegurança, a volatilidade do mercado, as exigências sociais, entre outros.

São tantas as possibilidades que tentar inclui-las como condicionantes ou variáveis explicativas em qualquer modelo seria algo demasiadamente trabalhoso e, provavelmente, sem justificativa quanto à relação custo-benefício.

No entanto, como o objeto do DIFI são as interferências nos fluxos informacionais internos das organizações, torna-se possível um caminho um tanto quanto mais definido a ser percorrido no sentido da análise sobre as implicações psicológicas envolvidas com ele, e é justamente esse o ponto de partida e de justificativa para a elaboração teórica dessa dimensão.

Que há implicações psicológicas a partir de qualquer contato que o indivíduo tenha com situações problema parece ser algo inquestionável. Que o nível de sucesso influencia o nível dessas implicações igualmente parece ser algo consolidado e explicitado no referencial teórico, portanto restam alguns esclarecimentos quanto às delimitações de quais implicações e a partir de quais percepções pretende-se integrar no modelo do DIFI.

Essa dimensão aborda a percepção do indivíduo quanto:

- à tensão ao nível do ambiente laboral;
- à tensão relacionada às situações específicas e cujas necessidades informacionais possam ser identificáveis.

Parte do pressuposto de que a tensão é uma experiência subjetiva interna que gera sentimentos e atitudes negativas no indivíduo. Nesse caso, tanto em um como em outro a base para a avaliação são os discursos e as práticas organizacionais relacionadas às interferências nos fluxos de informação, segundo a percepção do indivíduo que convive cotidianamente no ambiente de trabalho.

Como o indivíduo aponta sua percepção acerca da questão das tensões no ambiente laboral, também deve ser levado à reflexão sobre o quanto há ou não de ações efetivas na busca de minimização dessas situações. Nesse sentido, o DIFI se apoia no modelo de Kompier e Kristensen (2003), conforme Figura 14 - Modelo de trabalho, *stress* e saúde, pelo qual as ações podem dar-se sobre:

- a) as situações de trabalho;
- b) o próprio trabalhador.

Dentre as ações que a organização pode empreender no sentido de ajudar o indivíduo a minimizar suas tensões no contexto de trabalho, está voltada à ampliação da capacidade de utilização de estratégias de *coping*.

O *coping* foi traduzido como o conjunto de estratégias utilizadas pelo indivíduo para o enfrentamento de situações de *stress*, ou seja, representa uma ação volitiva no sentido de reduzir a sensação de ameaça causada pelo *stress* que, por sua vez, é causado por situações-problema cuja dimensão extrapola a capacidade de recursos do indivíduo disponíveis para seu enfrentamento.

Por outro lado, o objetivo de bem estar social parece ser o mais latente quando se analisa as ameaças percebidas pelos indivíduos e que os colocam em situação de tensão e *stress*, o que permeia toda a construção das categorias e dos tipos envolvidos nessa dimensão. Os pressupostos que justificam a atenção especial a ser dada a questão do bem estar passam necessariamente pela percepção de suporte informacional, ou seja, à medida que o sujeito percebe ter o apoio e suporte por ele considerado adequado em termos informacionais, menores serão sua tensão diante das situações-problema e seus esforços despendidos no processo decisório.

“A ajuda, o auxílio ou o apoio que alguém recebe [...] de organizações [...] empresariais é tratado na literatura científica como suporte social”, sendo “considerado capaz de gerar efeitos benéficos tanto para a saúde física como mental, guardando uma estreita relação com o bem estar” (RODRIGUES; COHEN, 1998 citados por SIQUEIRA; GOMIDE, 2008, p. 283). Dentre os suportes constantes do modelo apresentado pelos autores, está o suporte social informacional.

As implicações das atitudes das organizações relacionadas ao trato informacional envolvem, por conseguinte, a escolha das estratégias de *coping* utilizadas pelo sujeito e que, por sua vez, estão diretamente relacionadas à percepção de bem estar, ao *stress* e a consequências atualmente discutidos na área da saúde como o *burnout*, por exemplo.

O modelo clássico para o estudo de *coping* conforme referencial teórico é o de WCQ, já referenciado, porém alterações e adequações posteriores foram tornando o modelo multifacetado a partir de inclusões e exclusões de fatores.

Tendo em vista essa realidade, selecionou-se a adaptação de uma variante do modelo clássico denominado *Coping Across Situations Questionnaire* (CASQ), elaborado por Kav-ek e Seiffge-Krenke (1996), apresentada por Antoniazzi (2000), que originalmente foi desenvolvida por Hutz e Antoniazzi (1998).

O modelo busca avaliar tendências no emprego de estratégias de *coping* a partir de 20 opções de estratégias possíveis, divididas em dois fatores: i) evitação da situação ou inibição das estratégias de *coping* diante das situações estressantes; e ii) enfrentamento e busca de solução da situação-problema.

Segundo Antoniazzi (2000), o fator I – evitação – compreende estratégias comportamentais e cognitivas que objetivam administrar a situação de *stress* através de ações agressivas, de negação, de distração ou de inibição da ação. O fator II – enfrentamento – compreende estratégias comportamentais e cognitivas que objetivam a resolução ativa do problema através da busca de apoio social (destaque aqui para o suporte informacional), planejamento e ações diretas.

As conclusões de Antoniazzi (2000) confirmam a correlação entre a percepção subjetiva de bem estar e o uso de estratégias de enfrentamento das situações-problema, significando que atitudes ativas diante das situações-problema são geradoras de percepção de bem estar subjetivo.

A dimensão Implicações Psicológicas pressupõe a necessidade de que os modelos que contemplam os reflexos do ambiente laboral sobre a saúde psíquica do indivíduo suplantem alguns erros do passado, que, traduzidos para o objeto do DIFI, podem ser resumidos da seguinte forma:

- que foquem mais os processos relacionados à geração, ao armazenamento, ao processamento, à disseminação, à busca e ao uso das informações, enquanto geradoras do *stress*, ou seja, enquanto estressores e não em suas causas ou efeitos;
- que foquem mais o processo de gestão informacional como forma de reduzir as chances de geração de ambiguidades e incerteza e não no treinamento do indivíduo em suportar as situações de *stress* e tensão geradas pela má gestão dos recursos informacionais;
- que sejam estabelecidos critérios de avaliações de desempenho, por meio de diagnósticos prévios e de estabelecimento de critérios claros que permitam comparabilidade e *feedback* como forma de melhoramento contínuo de todo o modelo de informação de onde se origina o sistema informacional;
- que os diagnósticos sejam feitos de forma a identificar situações de risco de acordo com suas características próprias e não genéricas, ou seja, que não se busquem soluções que sirvam para todos os

problemas informacionais, enquanto os problemas são setorizados e personalizados entre os núcleos da organização.

A dimensão Implicações Psicológicas parte do viés cultural, assim como todas as demais, principalmente porque grande parte das carências percebidas pelos indivíduos no tocante à falta de recursos para a solução de situações-problema deriva de culturas informacionais fracas. Provavelmente, em organizações nas quais não há a presença de elementos culturais que caracterizem uma cultura informacional forte, não há que se esperar um suporte informacional eficaz que minimize adequadamente a falta de recursos para a solução de problemas que dependam de informações e de um ambiente equilibrado e sem ambiguidade. Segundo Porto e Tamayo (2008, p. 295), “[...] é preciso que os indivíduos percebam que o ambiente permite a realização” de suas metas individuais.

As implicações psíquicas dar-se-ão a partir das relações, sejam elas entre indivíduos sejam envolvendo os indivíduos e o ambiente. Tanto em um quanto em outro caso, a cultura da organização, por envolver um contexto social, estará permeando-o e mais ou menos intensamente influenciando-o.

Essa dimensão envolve a seguinte estrutura: estímulo; resposta; e relacionamento, de forma a contemplar como se dão os contatos dos indivíduos com as situações estressantes, sempre a partir da percepção desses últimos.

Pode-se considerar que a dimensão Implicações Psicológicas representa a canalização das demais dimensões, como se fosse o resultado da percepção individual em relação às outras quatro dimensões e, nesse sentido, torna-se imprescindível o reconhecimento de que o sujeito, no contexto organizacional, geralmente encontra-se em uma situação de defesa, conforme sintetiza Enriquez (1995), em busca da vitória contra:

- o medo do disforme, do caos;
- o medo das pulsões (impulso energético interno) não canalizadas;
- o medo do desconhecido;
- o medo dos outros (dificuldade do reconhecimento da alteridade , ou seja, dependência um do outro);
- o medo do pensamento exigente;
- o medo da palavra livre, ou seja, o receio da liberdade vigiada.

Esses medos praticamente afetam todas as pessoas, com mais ou menos intensidade, a depender das características psicológicas e da personalidade de cada indivíduo, todavia influenciam sua percepção, seus pensamentos, atos e omissões.

É nesse contexto que as estratégias de *coping* são fundamentais, uma vez que servem à finalidade de reduzir o *stress* causado pelas situações-problema que alimentam ou até maximizam esses sentimentos de medo. Aí está a importância de alinhamento cultural informacional da organização.

Como a informação é o subsídio maior em praticamente todas as situações-problema, a percepção de congruência entre discurso e prática derivada de uma cultura informacional forte contribui para a redução da incerteza.

A percepção de suporte informacional é o fator-chave a ser discutido porque pode representar a diferença entre a segurança e a insegurança do indivíduo. A presença de suporte pode dar ao sujeito a percepção de ter recursos suficientes para lidar com as situações estressantes e, dessa forma, minimizar os efeitos negativos que o *stress* e o sentimento de impotência poderiam lhe trazer.

“Suporte informacional compreende receber de outrem noções indispensáveis para guiar e orientar ações na solução de problemas diários ou no momento de tomar uma decisão” (SIQUEIRA; GOMIDE, 2008, p. 284).

Essa definição atende parcialmente à concepção de suporte informacional discutido nessa dimensão, portanto, para fins de instrumentalização, foram acrescentados os aspectos relacionados à clareza, à divulgação, às condições tecnológicas gerais e, até certo ponto, ambientais, entre outras questões envolvendo as normas e regulamentações inerentes à gestão informacional e que igualmente compreendem o espectro de suporte conforme o modelo DIFI proposto.

Outras definições podem ser equiparadas: a Escala de Percepção de Suporte Social no Trabalho (EPSST) (GOMIDE; GUIMARÃES; DAMÁSIO, 2004, p. 287 citados por SIQUEIRA; GOMIDE, 2008) define a percepção de suporte social informacional como “crenças do empregado de que a organização possui uma rede de comunicações comum que veicula informações precisas e confiáveis”.

Latack (1986) demonstrou claramente que a percepção de suporte social é um importante fator na determinação do tipo de estratégia de combate ao *stress* utilizada pelos indivíduos. Quando da presença de suporte social, percebeu-se a tendência de uso de estratégias de *coping* de controle e de enfrentamento. Exatamente comportamentos desejados no contexto competitivo das organizações.

Existe, adicionalmente, um risco levantado pelo referencial teórico: o de que o indivíduo, diante da percepção da falta de suporte informacional, pode ignorá-lo a ponto de buscar soluções arbitrariamente, escolhendo interpretações sem o apoio informacional devido com consequentes equívocos decisórios.

A verdade é que, ao deixar os indivíduos sem a informação suficiente, a organização pode criar uma lacuna perigosa. Essa lacuna ou *gap* informacional passa a ser preenchida pelos julgamentos muito mais tendenciosos à arbitrariedade pessoal do sujeito do que à linha estabelecida no planejamento informacional da organização, o que quebra o ciclo que deveria estar movimentando as operações menores da organização rumo à execução de seus objetivos mais amplos.

Essa dimensão, embora contemple o indivíduo e sua percepção pessoal, trará consigo indiretamente o estado do ambiente laboral, tendo em vista que, conforme a revisão teórica demonstrou, as ligações relativas às experiências passadas não necessariamente precisam ter sido diretas, ou seja, podem ser fruto de experiências de terceiros que foram levadas, comunicadas ou ensinadas ao indivíduo.

No tocante ao aspecto da avaliação, é importante considerar que ela pode ser prejudicada pela falta de clareza sobre as ações ou sobre a forma de pensar a informação, resumindo, sobre a cultura informacional da organização. Ambiguidade e incerteza conspiram para avaliações inapropriadas e, conseqüentemente, para escolha de estratégias equivocadas e comportamentos ineficazes.

Como não há um “remédio” que sirva para todos os problemas envolvendo *stress*, ambiguidade, tensão, enfim, ameaça ao bem estar social do indivíduo, então uma revisão constante dos processos relacionados às interferências nos fluxos informacionais poderá ao menos contribuir positivamente. São históricos derivados das experiências passadas, servindo para demandas futuras, que surgirão com certa previsibilidade, devido à consistência de ações e comportamentos alinhados às diretrizes definidas pelos valores culturais informacionais privilegiados no contexto.

É nesse sentido que os estudos de *coping* precisam se desenvolver sobre os processos e não sobre os indivíduos, pois de nada adiantaria entender em dado contexto como os indivíduos reagem se não existe um repensar constante sobre como surgem as situações que demandam suas reações. Metaforicamente, seria o caso de se evitar tratar o sintoma e não a causa primária da doença.

A instrumentalização dessa dimensão é a que mais contribui para o fechamento do modelo DIFI, por tratar exatamente da canalização das demais



dimensões e devido ao fato de que permite que se faça o caminho inverso, que vai da consequência para a causa. Poder-se-ia, por exemplo, começar o instrumento do modelo DIFI por essa dimensão até se chegar aos aspectos do alinhamento cultural, sem prejuízo algum para a compreensão e operacionalização da pesquisa.

As categorias e questões relativas a essa dimensão procuraram levantar as implicações que as percepções das demais dimensões causariam em termos psicológicos sobre os indivíduos, em que nível seria possível estabelecer essa correlação. Adicionalmente, o DIFI procurou distinguir as situações envolvendo as interferências nos fluxos informacionais de outras situações estressantes.

Uma revisão sobre as conexões entre as dimensões foi feita também a partir das categorias e questões dessa dimensão, o que recebeu a denominação especial de análise de correspondência interdimensional.

Nesse sentido, destaca-se do modelo WCQ a dimensão busca de informações, ou seja, o primeiro passo de qualquer tentativa de solução de um problema envolve o subsídio informacional, uma vez que o conhecimento sobre o problema pode contribuir para que os próximos passos sejam mais assertivos. Essa estratégia pode servir como ponto de partida para a análise interdimensional, uma vez que representa uma ação com implicações variadas no contexto de trabalho.

As estratégias dessa dimensão merecem maior atenção no que se refere à construção do DIFI, pois presume-se que, diante de uma situação-problema e estando o indivíduo propenso à utilização de estratégias nela contidas, estará mais vulnerável a possíveis problemas de busca de informações, frutos das interferências nos fluxos informacionais mal planejadas pela organização.

A seguir, os principais recortes do referencial relativos a essa dimensão.

#### Quadro 10 - Referenciamento dimensão *Psychological Implications*.

| <b>DIMENSÃO: PSYCHOLOGICAL IMPLICATIONS – PI</b>  |
|---|
| <b>CONEXÃO REFERENCIAL</b>  |
| <p><b>Capítulo 4 – Seção 4.1 – Bem estar e <i>burnout</i>:</b> <i>Burnout</i> pode ser conceituado como uma “tensão emocional crônica no trabalho”, representando “uma experiência subjetiva interna que gera sentimentos e atitudes negativas” do indivíduo no trabalho, “minando seu desempenho profissional e trazendo consequências indesejáveis para a organização” como, por exemplo, o absenteísmo e a baixa produtividade (TAMAYO; TROCCOLI, 2002, p. 37).</p> <p><b>Ver:</b> Figura 14 - Modelo de trabalho, <i>stress</i> e saúde</p> <p>Kompier e Kristensen (2003) destacam que as ações de intervenções em busca do bem estar laboral podem dar-se em qualquer um dos quadros, ou seja, podem ocorrer sobre as situações de trabalho (quadro 1) ou sobre o próprio trabalhador (quadro 2), sendo que ações diretas para aumentar o nível de sua capacidade de <i>coping</i> podem ser almejadas.</p> <p>Kompier e Kristensen (2003) apontam algumas críticas importantes relacionadas às intervenções no</p> |

passado recente visando à gestão e à minimização do *stress* que podem ser sintetizadas como segue:

- redução do *stress* está primordialmente concentrada no efeito e não na redução da presença dos estressores no trabalho;
- o foco está no indivíduo, treinando-o a resistir e a aprender a lidar com o *stress* em vez de se estabelecer uma mudança do estilo de gerenciar ou de se controlar os processos;
- falta de um processo de avaliação sistemático eficaz sobre os resultados das intervenções em nível organizacional e no caso de existirem a ocorrência de erros metodológicos graves;
- a ausência de uma análise de risco pontual que identifique fatores e grupos de risco específicos e não uma espécie de remédio que serve para todos os problemas e empresas.

Montgomery *et al.* (2011) destacam que uma das ligações entre cultura e falta de qualidade no atendimento, por exemplo, está relacionada a uma cultura deficiente na qual se verifica falta de recursos organizacionais, o que está diretamente relacionado com o estado de *burnout* dos médicos.

**Capítulo 4 – Seção 4.2 – Stress:** Segundo Lazarus e Folkman (1984), a atenção é voltada para esse relacionamento entre os organismos e o meio, mas também para a interdependência e *feedback* constante. Lazarus e Folkman (1984, p. 7) destacam os trabalhos de Sarason, nas décadas de 1960 e 1970, que iniciaram a busca pelo entendimento dos possíveis efeitos de mediação ou moderação das variáveis individuais em relação às respostas às demandas estressantes ambientais. No sentido de se entender o *stress* como um processo, serão utilizadas as definições clássicas discutidas por Lazarus e Folkman (1984), as quais são divididas em três categorias de orientação: i) estímulos; ii) respostas; e iii) relacional. “Em eventos da vida real, observações casuais sugerem que a absoluta incerteza é muitas vezes extremamente estressante” (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 115).

**Capítulo 4 – Seção 4.3 – Coping:** segundo Enriquez (1995, p. 87), as organizações (microsociedades por excelência) lutam contra os seguintes medos individuais: “a) medo do disforme, do caos; b) medo das pulsões não canalizadas; c) medo do desconhecido; d) medo dos outros (dificuldade do reconhecimento da alteridade); e) medo do pensamento exigente; f) medo da palavra livre”; esse último relacionado ao conceito de liberdade vigiada. Alves (2010, p. 17) destaca que “a falta de estratégias de enfrentamento efetivas de *stress* podem levar a decréscimos significativos no bem estar” com consequências diretas como: insatisfação e sentimentos de inadequação com o trabalho e desempenho reduzido nele. Ainda na década de 1980, Folkman e Lazarus (1980, p. 219) destacavam: “[...] existe uma crescente convicção de que as formas com que as pessoas lidam com o *stress* afetam seu moral, estado físico e bem estar social”. “As ligações anteriores com danos ou ganhos não precisam ter sido diretas, o indivíduo pode ter visto, lido, ouvido, ou inferido” e, dessa forma, habilitado-se a conduzir uma avaliação da situação em termos de ameaça ou desafio (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 83). “[...] a combinação de novidade e informação inadequada conspira para produzir uma avaliação inapropriadamente generalizada” (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 84) e instaurar o caos no ambiente. Lazarus e Folkman (1984) destacam que, apesar dos conhecimentos gerais servirem para a interpretação de situações novas, em relação às estratégias de *coping*, torna-se necessário um contato prévio com as demandas derivadas de situações similares. Sem a experiência direta ou indireta com as demandas encontradas, o indivíduo pode não ter a oportunidade de desenvolver as habilidades de enfrentamento requeridas para lidar com essas demandas. Segundo Lazarus e Folkman (1984), fatores como novidade, incerteza do evento, e fatores temporais, como iminência, duração e incerteza temporal, são influenciadoras da avaliação individual sobre as situações-problema. Inevitavelmente, analisando-as, emerge a questão crucial da sociedade contemporânea, ou seja, o aspecto informacional na relação indivíduo-meio-situação-ação nesse contexto. Segundo Savoia (1995), citada por Alves (2010, p. 16), as influências sobre as estratégias e os comportamentos individuais relacionados ao *coping* e enfrentamento das situações estressantes “[...] podem ser ambientais, incluindo demandas que competem com os recursos pessoais e/ou agências como instituições que impedem os esforços de *coping*”.

São premissas do modelo, segundo Folkman e Lazarus (1988): orientação para o processo envolvendo o indivíduo e o ambiente; refere-se à gestão da situação e não à habilidade de dominá-la; não faz julgamentos *a priori* a respeito das estratégias de *coping*; distingue, por meio do *stress*, o *coping* dos comportamentos adaptativos automáticos.

Questão levantada por Kompier e Kristensen (2003): Repensar a forma de gerir os processos e as pessoas em vez de treiná-las a suportar o *stress* e a convivência em ambientes de ambiguidade e tensão criada a partir de ações ineficazes e culturalmente destoantes de interferências nos fluxos informacionais.

O comportamento informacional pode, em algum nível, ser considerado como uma estratégia de *coping*, pois, similarmente ao que se verá em algumas das pesquisas revisadas nessa seção,

Antoniazzi (2000), fundamentada no referencial de Holahan e Moos (1985), esclarece que a busca de informações e a planificação para a resolução do problema são considerados como *coping* ativo e enquadram-se como estratégias de aproximação, como adaptativas e funcionais.

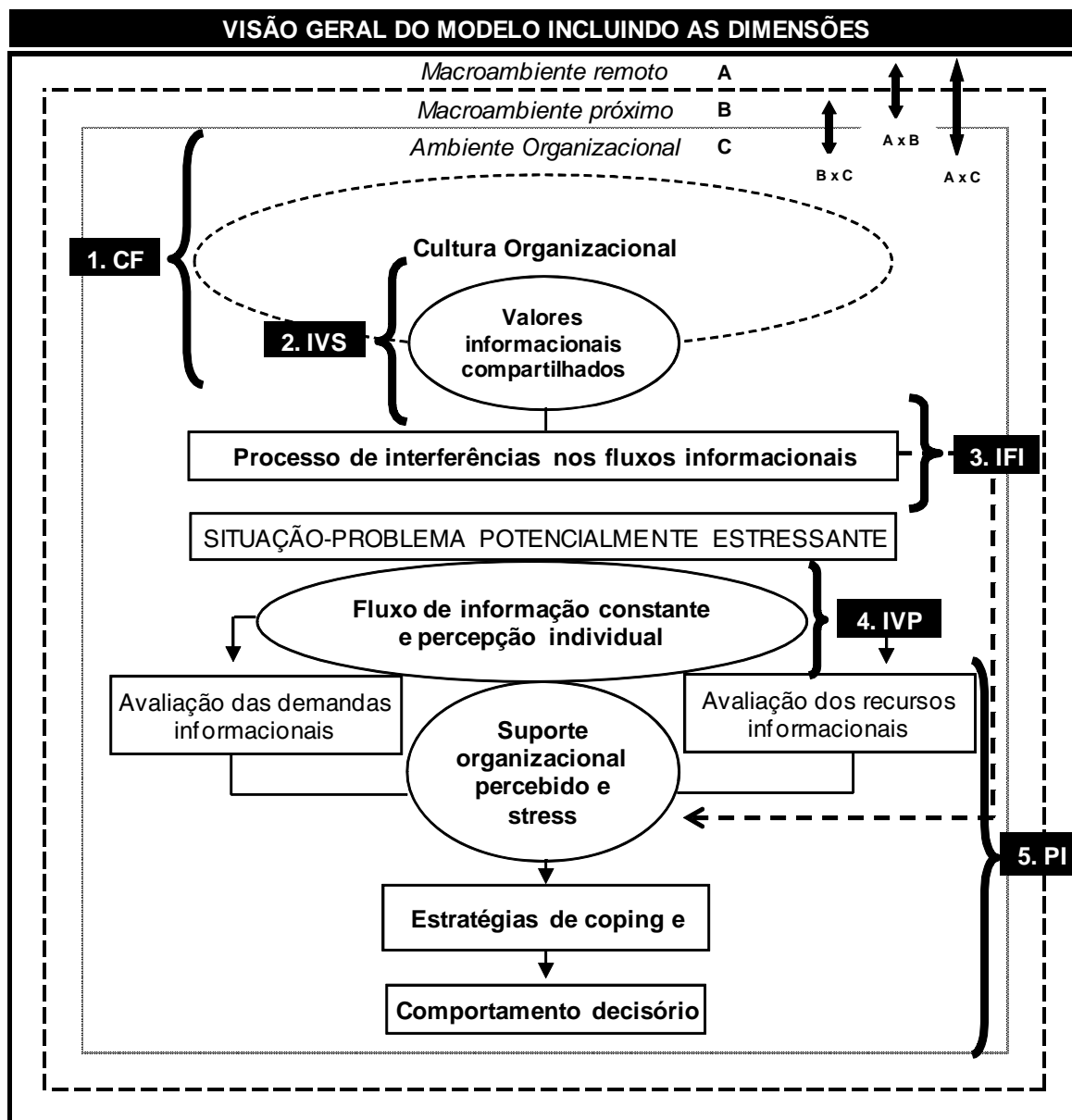
**Capítulo 4 – Seção 4.4 – Suporte informacional:** Para Pocinho e Capelo (2009, p.353), “a avaliação dos acontecimentos por parte do indivíduo dá-lhe a percepção de ter ou não recursos suficientes para lidar com a problemática”. Latack (1986) demonstra que, em situações de percepção de suporte social, há uma tendência para o uso de estratégias de controle no enfrentamento de situações estressantes. “A intensificada ansiedade (prenúncio) está ela mesma propensa para interferir nas funções cognitivas tornando-as muito mais difíceis de serem lidadas” pelo indivíduo (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 92). Apesar de haver o que Lazarus e Folkman (1984) denominam ambiguidade de ambiente, o indivíduo pode resolvê-la arbitrariamente, escolhendo uma interpretação e agindo sobre ela, recusando-se a reconhecer a falta de clareza ou insuficiência da informação disponível. “Infelizmente, na maioria dos encontros humanos a informação para fazer esta avaliação não é clara e/ou insuficiente com respeito a pelo menos um, se não todos, desses fatores” (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 103). “Quando a informação necessária para a avaliação não é clara ou suficiente, nós dizemos que a configuração ambiental é ambígua” (LAZARUS; FOLKMAN, 1984, p. 103). “Quanto maior a ambiguidade, mais dependente dos fatores pessoais se torna a atribuição de significados às situações” (LAZARUS, FOLKMAN, 1984). Em sentido amplo, os empregados “entram na organização com certas expectativas sobre o que eles poderão realizar profissionalmente e sobre o que a organização poderá oferecer-lhes como recompensa e para facilitar o seu trabalho” (TAMAYO; TROCCOLI, 2002, p. 39). Empregados que, segundo os mesmos autores, ao citarem Cordes e Dougherty (1993), confrontam suas expectativas com os acontecimentos do dia a dia, e resultados discrepantes nessa comparação podem influenciar seu comportamento no exercício de suas atividades. Vanyperen (1998) identificou que o nível de suporte informacional por parte da organização está associado à presença de *burnout*. Adicionalmente, o suporte informacional está relacionado à condição de exaustão emocional pelo sentimento de equidade na relação empregado-empregador. As conclusões de Vanyperen (1998) relacionadas ao suporte informacional dão uma clara imagem da percepção do indivíduo quanto às interferências nos fluxos de informação, uma vez que o suporte informacional pressupõe a disseminação da informação. Destaca que as necessidades informacionais são diferentes entre empregados com maior ou menor percepção de autoeficácia. Quanto menor o sentimento de autoeficácia maior a necessidade de suporte informacional. O suporte informacional pode contribuir, por exemplo, para a percepção de equidade do indivíduo na sua relação com o empregador.

**Fonte: Elaborado pelo autor (2012).**

As cinco dimensões apresentadas referem-se a relações envolvendo o indivíduo e o ambiente ou ambientes que se sobrepõem à medida que se amplia ou se restringe o foco de análise. Como o DIFI restringe-se ao ambiente organizacional, as análises das situações problema envolvem seu ambiente próximo, todavia é preciso reconhecer que a organização é participante de um ambiente mais amplo que constitui seu mercado de atuação.

A seguir, é apresentada uma síntese ilustrativa do modelo e o posicionamento de cada uma das cinco dimensões, as principais relações de tensão ambiental e as estruturas organizacionais relacionadas à cultura e às práticas informacionais.

Figura 16 - As cinco dimensões do modelo.



Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

## 5.2 Instrumento DIFI

O primeiro passo para a construção do instrumento de diagnóstico das interferências nos fluxos informacionais já foi dado, ou seja, a fundamentação das dimensões sob as quais se entende que ocorre a maioria das implicações dessas interferências sobre o indivíduo e o ambiente, bem como nas inter-relações entre indivíduos e entre esses e o ambiente e *vice versa*.

O caminho percorrido até aqui, iniciado na revisão teórica de cada tema envolvido nas dimensões, só tem fortalecido a tese de que a sinergia e a volatilidade são características presentes entre as cinco dimensões consideradas.

Quanto à característica de dinamismo e complexidade, entende-se ser perfeitamente explicável, uma vez que estão sendo abordadas sempre sob a perspectiva ou o viés da percepção humana, portanto complexa e dinâmica.

O desafio de operacionalizar pesquisas envolvendo comportamentos humanos em todos os sentidos tem levado pesquisadores a desenvolverem inúmeras técnicas e metodologias, porém não há – e acredita-se não haverá, pela própria característica do fenômeno “vida” – uma metodologia que possa ser considerada inquestionável e perfeita.

Especialmente no Brasil, a partir da pesquisa da literatura, não se encontrou modelos nacionais que contemplem os aspectos psicológicos que aqui se propõe, sob a perspectiva das interferências nos fluxos informacionais, tão características da sociedade contemporânea, bem como sob o reconhecimento das influências culturais fundamentadas nos valores informacionais compartilhados e percebidos.

Antoniazzi (2000) destaca que a maioria dos instrumentos desenvolvidos no Brasil compreende adaptações de testes e escalas desenvolvidos em outros países e critica o fato de que não há a preocupação quanto à possibilidade de ajustes necessários à adequação à realidade brasileira, quem sabe nesse caso inserindo a questão cultural como variável de influência comportamental.

Esse fato pode ser analisado sob duas perspectivas: i) não se tem embasamento teórico nacional com a mesma estrutura do modelo proposto, o que prejudica os aspectos de comparabilidade e fundamentação; e ii) por não haver estudos similares, o trabalho aqui proposto representa uma nova abordagem, uma nova perspectiva para se buscar entender o fenômeno das influências das interferências dos fluxos informacionais sobre o indivíduo nas organizações.

É evidente que a segunda perspectiva é aquela defendida pelo autor deste trabalho, assim como Antoniazzi (2000), que encoraja a construção de instrumentos fundamentados nos conhecimentos teóricos acumulados sobre *coping*, mesmo diante das divergências de abordagens (situacional ou disposicional *versus* a transacional) e das relativas disputas por inclusões e exclusões de itens nas escalas de *coping*. A própria autora é propositora de uma escala e um instrumento.

Vale, no entanto, o destaque ao trabalho desenvolvido na área denominada Psicologia Organizacional do Trabalho (POT), como uma subárea da Psicologia, e que vem apresentando importantes avanços quanto ao uso de métodos e modelos para o estudo da ambiência e do comportamento humano nas organizações. Um exemplo de trabalho como esse esteve aqui referenciado com excelentes aplicações, contemplando instrumentos validados e, conforme a própria organizadora, esse tipo de aplicação é capaz de “[...] produzir conhecimentos relevantes para a sociedade, de realizar intervenções de alto nível em ambientes complexos, bem como formar profissionais competentes para atuação em organizações” (SIQUEIRA, 2008, p. 13).

A construção do instrumento, portanto, para operacionalizar o modelo DIFI respeitou os quesitos metodológicos necessários para garantir sua eficácia e permitir as contribuições da pesquisa descritas no capítulo introdutório. Os modelos de referência fornecem a metodologia, o caminho e as luzes necessárias para que – uma vez adaptados ao DIFI – contribuam para um instrumento eficaz, devidamente validado estatisticamente e representativo em termos fatoriais.

Em termos instrumentais, a categorização e a formulação dos itens são de suma importância e representam praticamente o canal pelo qual há o retorno à teoria que deu embasamento ao modelo proposto. As questões que compõem o instrumento devem estar perfeitamente alinhadas aos itens, não podendo permitir ambiguidade ou dúvidas quanto à sua adequação a eles que, por sua vez, não podem ter sua classificação posta em dúvida quanto à categoria e essa, por sua vez, quanto à dimensão da qual é parte ilustrativa.

Antoniazzi (2000, p. 19), ao citar Benson e Hagtve (1996), destaca que, “[...] quando da construção de instrumento de avaliação, espera-se que os mesmos sejam constituídos por itens capazes de representar os traços latentes estabelecidos com base em uma teoria psicológica e adequados a um domínio específico [...]”.

A escolha de parte do referencial para a fundamentação do instrumento deu-se justamente porque possuía como característica “[...] a busca de referenciais teóricos consistentes que conferem um caráter científico ao constructo que originou cada instrumento” e que adicionalmente contemplam “medidas baseadas na realidade de organizações e de participantes brasileiros” (SIQUEIRA, 2008, p. 15).

As preocupações adicionais com as aferições e validações estatísticas das medidas também foram características presentes na literatura pesquisada e igualmente são inerentes aos procedimentos realizados.

Esses cuidados estruturais dão clareza e abertura suficientes para replicações de estudos futuros, validações, refutações, críticas, complementações, enfim, para o exercício metodológico eficaz da pesquisa científica. Antoniazzi (2000) complementa dizendo que os itens devem representar comportamentos ou atitudes relativas aos traços destacados e estabelecidos no constructo teórico.

Estruturalmente, o instrumento serviu para a consecução dos objetivos específicos de forma a permitir o cumprimento do objetivo geral da pesquisa e, conseqüentemente, responder à questão que norteou o estudo.

A estrutura do trabalho, contemplando as dimensões e os objetivos, pode ser observada na Figura 17.

Figura 17 - Estrutura teórica da pesquisa e as dimensões do DIFI.

| <b>PROBLEMA DE PESQUISA</b>   |                       |   |
|---|-----------------------|---|
| O modelo DIFI fundamentado em cinco dimensões: cultural fit (CF); informational values shared (IVS); informational flows interference (IFI); informational values perceived (IVP); e psychological implications (PI) representa uma proposta científico-metodológica válida no sentido de contribuir com o objetivo de um pensar e agir extensional, mais abrangente, cultural e humano em relação à gestão informacional no contexto das organizações? |                       |   |
| <b>OBJETIVO GERAL</b>   |                       |   |
| Propor um modelo de diagnóstico de interferência nos fluxos informacionais (DIFI) baseado nos pressupostos apresentados, que forneça subsídio teórico e metodológico para pesquisas científicas e ao mesmo tempo sirva de parâmetro para a gestão e ações práticas no trato informacional nas organizações sempre tendo na percepção do indivíduo a base para análise e avaliação.  |                       |   |
| <b>PRESSUPOSTOS DA TESE</b>   |                       |   |
| A percepção de incongruência relacionada aos valores informacionais derivados das culturas organizacional e informacional com as práticas informacionais é um dos fatores de stress, portanto, pode ser considerada como um potencial estressor.  |                       |   |
| O stress derivado das interferências nos fluxos informacionais negativamente percebidos em conjunto com a percepção de ausência de suporte informacional influi nos processos de avaliação e no uso de estratégias de coping com implicações psicológicas e no comportamento informacional.   |                       |   |
| Uma das consequências da percepção negativa das interferências nos fluxos informacionais é o comprometimento da percepção subjetiva de bem estar social.  |                       |   |
| O conjunto dos estados previstos nos pressupostos P1; P2; e P3 são fatores prejudiciais à eficácia do indivíduo na execução de suas tarefas laborais, principalmente quando envolve a solução de problemas que demandam um volume maior de informação.  |                       |   |
| <b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>  | <b>Dimensões DIFI</b> | <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>  |
| 1. O INDIVÍDUO, UM SER CULTURAL   | <b>CF - IVS - IVP</b> | 1. A partir da percepção dos indivíduos, identificar a presença de valores informacionais previamente tipificados a partir da revisão teórica e disseminados pela organização.  |
| 2. A CULTURA SOB A PERSPECTIVAS DOS VALORES   |                       | 3. A partir da percepção dos indivíduos, identificar a presença de valores informacionais previamente tipificados a partir da revisão teórica e observados nas práticas de IFI.   |
| 3. INTERFERÊNCIAS NOS FLUXOS INFORMACIONAIS   | <b>IFI</b>            | 2. Levantar quais as práticas de interferências nos fluxos de informações (IFI) mais relevantes sob a percepção dos indivíduos com base naquelas tipificadas a partir da revisão teórica.   |
| 4. IMPLICAÇÕES PSICOLÓGICAS LABORAIS  | <b>PI</b>             | 4. Levantar a percepção individual sobre a presença e o nível de suporte informacional bem como as consequências em relação ao: stress, avaliação, e ao uso das estratégias de coping dos indivíduos no contexto organizacional diante das situações-problema cotidianas e os reflexos relativos à percepção subjetiva de bem estar social. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2012).



As categorias apresentadas estão primeiramente organizadas de acordo com as cinco dimensões do DIFI e objetivam mediar as respostas colhidas a partir do instrumento e as análises atreladas a cada dimensão.

A elaboração dessas categorias toma como base a teoria revisada, os modelos que já contemplam algumas categorias validadas e os conhecimentos e experiências de vinte e seis anos de convivência em ambientes organizacionais.

### **Categorias *Cultural Fit***

Essa dimensão conta com as seguintes categorias:

- Percepção da cultural informacional
- Percepção de congruência cultural individual
- Percepção de congruência valores/discurso-prática informacional

### **Categoria *Informational Values Shared***

Essa dimensão conta com a seguinte categoria:

- Percepção dos valores informacionais disseminados

### **Categorias *Informational Flows Interference***

Essa dimensão conta com as seguintes categorias:

- Fluxos e interferências informacionais percebidos
- Percepção de eficácia das IFIs.

### **Categoria *Informational Values Perceived***

Essa dimensão conta com a seguinte categoria:

- Percepção dos valores informacionais exercidos

### **Categorias *Psychological Implications***

Essa dimensão conta com as seguintes categorias:

- Percepção de *stress* em situações específicas
- Estratégias de *coping* exercidas
- Percepção de suporte informacional e de bem estar social no contexto de trabalho.

A partir das categorias descritas em cada dimensão, o próximo passo foi a elaboração dos itens utilizados para o diagnóstico. São os itens que permitem o enquadramento da organização após análise da pesquisa e que servem como orientadores quanto a possíveis deficiências a serem corrigidas.

Quadro 11 - Categorias e itens relativos às dimensões.

| CATEGORIAS   | ITENS/TIPOS  |
|--|--|
| Percepção da cultural informacional  | As normas e regulamentos envolvendo a obtenção, o armazenamento e o uso das informações são valorizados pela organização, formalizados e constantemente atualizados. A empresa dá muita atenção a eles.  |
|  | Os ferramentais tecnológicos (computadores, banco de dados, aplicativos, sistemas, Internet) são valorizados pela organização, são atualizados constantemente. A empresa dá muita atenção a esses elementos.   |
|  | O assunto “informação” está muito presente no seu ambiente de trabalho, a organização valoriza a informação, existem reuniões, investimento de tempo para tratar da questão da obtenção, do armazenamento e do uso da informação. A empresa dá muita atenção ao assunto.   |
|  | Na organização em que você trabalha, existe um departamento ou ao menos uma pessoa que responde pelas questões relacionadas à obtenção, ao armazenamento e ao uso da informação. A empresa considera muito importante a existência desse departamento ou dessa pessoa.   |
|  | Todas as ações da organização que se relacionam com a obtenção, o armazenamento e o uso da informação, no seu contexto de trabalho, parecem ser fruto de planejamento. Não são “quebra-galhos” ou improvisos.  |
| Percepção de congruência cultural individual   | Você considera que a forma de pensar e valorizar da organização em relação à obtenção, ao armazenamento e ao uso da informação é muito similar com a sua própria forma de pensar e valorizar o assunto.  |
|  | Você considera que a forma de agir da organização em relação à obtenção, ao armazenamento e ao uso da informação é muito similar com a sua convicção sobre a melhor forma de agir sobre o assunto.   |
| Percepção de congruência valores/discurso-prática informacional  | Você percebe que a organização é consistente quando age (ações práticas) sobre os assuntos relacionados à obtenção, ao armazenamento e ao uso da informação, pois ela coloca em prática exatamente aquilo que ela diz pensar em relação à importância da informação.   |
|  | Você não tem muitas surpresas quanto às ações da empresa relacionadas à obtenção, ao armazenamento e ao uso da informação, porque a empresa sempre procura esclarecer antecipadamente suas ações. Você sabe que aquilo que a empresa diz será aquilo que ela realmente fará sobre o assunto informação.  |
|  | Você consegue perceber que as práticas da organização relacionadas à obtenção, ao armazenamento e ao uso da informação são consistentes com os valores culturais da empresa divulgados internamente. Você reconhece os valores culturais da empresa nas ações práticas envolvendo a obtenção, o armazenamento e o uso da informação.   |
| Percepção dos valores informacionais disseminados e percepção dos valores informacionais exercidos<br><br>Essas duas categorias são medidas a partir dos mesmos itens. Há uma questão dicotômica: “percebo isso como um valor cultural para a organização e percebo isso acontecendo nas práticas exercidas pela organização”. | Você percebe que a empresa possui vontade e mecanismos para transmitir aos funcionários e deixar claro sua forma de pensar e de agir em termos de obtenção, armazenamento e uso da informação.   |
|  | Constantemente, existem reuniões e treinamentos envolvendo assuntos relativos à obtenção, ao armazenamento e ao uso da informação na organização.  |
|  | A organização preserva e divulga sua preocupação em relação aos seguintes aspectos informacionais: <ul style="list-style-type: none"> <li>• a informação é tão importante quanto os clientes e os produtos que a empresa comercializa;</li> <li>• as atividades relacionadas à obtenção, ao armazenamento e ao uso da informação são valorizadas e consideradas fundamentais para o sucesso da empresa;</li> <li>• os recursos tecnológicos (computadores; bando de dados; Internet; sistemas; aplicativos etc.) são escolhidos e adquiridos sempre com foco na melhoria da eficácia informacional, mesmo quando representam investimentos financeiros consideráveis;</li> <li>• as avaliações de desempenho são feitas a partir de informações que demonstram o quanto cada área realizou em relação às previsões;</li> </ul> |

|   |   |
|---|---|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• as reuniões são sempre acompanhadas de análises e avaliações de informações coletadas previamente;</li> <li>• a organização destaca um departamento ou uma pessoa para cuidar dos assuntos relativos à obtenção, ao armazenamento e ao uso da informação.</li> </ul>   |
| <p>Fluxos e interferências informacionais percebidos e percepção de eficácia.</p> | <p>No ambiente organizacional, você percebe existir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• espaço reservado para editais diversos, que vão desde propagandas de parcerias da empresa, felicitações de aniversários, comunicados, convocações, avisos, alertas, divulgação de resultado de campanhas etc.;</li> <li>• placas de sinalização obrigatórias do corpo de bombeiros e outros órgãos de fiscalização;</li> <li>• placas de sinalização não obrigatórias, como nome dos departamentos nas portas; indicações de fluxos de trabalho, como no almoxarifado, por exemplo;</li> <li>• locais onde ficam revistas e jornais atualizados à disposição dos funcionários;</li> <li>• a organização conta com memorandos internos, sejam eletrônicos ou impressos;</li> <li>• a organização conta com <i>e-mail</i> corporativo, e grande parte dos colaboradores tem <i>e-mail</i> com o domínio da empresa;</li> <li>• a organização tem <i>site</i> ou <i>blog</i> para contato com clientes e a comunidade externa;</li> <li>• a organização tem <i>site</i> ou <i>blog</i> específico para compartilhamento de informações entre funcionários;</li> <li>• a organização possui canal de sugestões e críticas para clientes e a comunidade externa;</li> <li>• a organização possui canal de sugestões e críticas específico para os funcionários;</li> <li>• a organização possui sistema informatizado de controle das operações;</li> <li>• a organização utiliza regularmente os relatórios e as informações geradas pelo sistema de informações;</li> <li>• você percebe ser acompanhado de perto pela empresa, por meio dos relatórios e das informações alimentadas no sistema de controle;</li> <li>• existe espaço para o chamado “cafezinho”, onde há uma estrutura que motiva a troca de informações entre funcionários durante o tempo de pausa;</li> <li>• a organização conta com uma biblioteca contendo materiais atualizados para consulta dos funcionários;</li> <li>• você constantemente recebe <i>e-mails</i> contendo orientações, parabenizações, notícias, enviados pela organização;</li> <li>• a empresa possui serviço de <i>news letter</i> para pessoas que desejam se cadastrar para receber informações;</li> <li>• existe um canal de comunicação informal forte na organização que dá liberdade aos funcionários para trocarem informações entre si;</li> <li>• há um canal de divulgação de notícias relevantes em relação à empresa, deixando o funcionário bem informado em relação às novidades que envolvem a organização;</li> <li>• a Internet tem acesso totalmente liberado e não há restrição alguma quanto ao seu uso em horário de trabalho;</li> <li>• o telefone é totalmente liberado e não há restrição alguma quanto ao seu uso em horário de trabalho;</li> <li>• existem televisores nas recepções ou em áreas reservadas para os clientes e a comunidade externa;</li> <li>• existem televisores nas recepções ou em áreas reservadas para os funcionários, sem restrição de uso;</li> <li>• Qual sua percepção de que os canais presentes na organização</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
|  | têm sido eficazes em relação aos objetivos de dar suporte informacional a você.  |
| Percepção de <i>stress</i> em situações específicas  | A falta de informação de que você precisa lhe causa/causaria certa tensão, levando-o até ao nível do <i>stress</i> .   |
|  | Se a organização diz reconhecer sua necessidade de informação, diz ter na informação um valor importante, mas não converte em ações práticas efetivas esse discurso. Você fica/ficaria estressado sempre que surgem problemas a serem resolvidos.  |
|  | O bloqueio ao acesso à Internet ou outras proibições em relação ao acesso à informação lhe causa/causaria <i>stress</i> , mesmo reconhecendo que são necessárias devido aos abusos e à perda de tempo de alguns funcionários.  |
| Estratégias de <i>coping</i> exercidas: foco na aproximação ou na evitação do problema. Baseado em Antoniazzi (2000).  | <p>Como você lida com as situações ou problemas estressantes relacionadas à falta de informações derivadas da forma de gestão exercida pela empresa, no seu ambiente de trabalho, para a tomada de decisões:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• discute o problema com outras pessoas (aproximação);</li> <li>• tenta resolver o problema imediatamente (aproximação);</li> <li>• pensa que o pior vai acontecer (evitação);</li> <li>• você se conforma com o problema (evitação);</li> <li>• tenta falar sobre o problema com a pessoa envolvida (aproximação);</li> <li>• comporta-se como se tudo estivesse bem (evitação);</li> <li>• não se preocupa porque tudo termina bem (evitação);</li> <li>• pensa sobre o problema e busca soluções alternativas (aproximação);</li> <li>• você faz o que os outros querem para resolver logo o problema (evitação);</li> <li>• descarrega sua raiva ou desespero, gritando, chorando, batendo portas, etc. (evitação);</li> <li>• você tenta não pensar no problema (evitação);</li> <li>• você bebe para esquecer o problema (evitação);</li> <li>• você tenta conseguir ajuda e apoio de pessoas que estão na mesma situação (aproximação);</li> <li>• tenta resolver o problema com a ajuda de seus amigos (aproximação);</li> <li>• tenta não pensar no problema porque, de qualquer forma, você não pode mudar nada (evitação);</li> <li>• costuma usar drogas para esquecer o problema (evitação).</li> </ul> |
| Percepção de suporte informacional e de bem estar social no contexto de trabalho. Baseado em Siqueira e Gomide (2008), EPSST (Escala de percepção de suporte social no trabalho), itens: 8, 9, 12, 13, 16, 17 e 18 do instrumento original (SIQUEIRA; GOMIDE, 2008, p. 287). | <p>Na empresa onde você trabalha:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• as informações circulam claramente entre os setores da empresa;</li> <li>• as pessoas são informadas sobre as decisões que envolvem o trabalho que realizam;</li> <li>• há facilidade de acesso às informações importantes;</li> <li>• os empregados têm os equipamentos necessários para desempenharem suas tarefas;</li> <li>• as informações importantes para o trabalho são repassadas com agilidade;</li> <li>• os superiores compartilham as informações importantes com os empregados;</li> <li>• as informações importantes para o trabalho são compartilhadas por todos.</li> </ul>  |

Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

A opção de utilização de itens na forma afirmativa/positiva – “a empresa fornece o suporte necessário...”; “você percebe que existe uma valorização da

informação...” – tem como intenção evitar que o instrumento incentive a crítica pela crítica, ou seja, ao receber uma afirmação positiva, espera-se que o respondente reflita sobre o desejável e aponte o quanto a empresa está perto ou distante desse padrão. O inverso facilitaria ao respondente com algum viés de insatisfação a apenas concordar com o instrumento, sem mesmo analisar o que seria então a situação mais próxima do desejável.

### 5.3 Procedimentos para o pré-teste

Até aqui, para a elaboração do modelo e do instrumento de diagnóstico das interferências nos fluxos informacionais, foi feita a revisão da literatura envolvendo as cinco dimensões que compõem o DIFI, conforme distribuição nos capítulos e seções, bem como as discussões conduzidas no sentido de demonstrar as relações entre os temas que as fundamentam: cultura, cultura organizacional e cultura informacional; valores culturais informacionais; alinhamento cultural; fluxos informacionais; bem estar social; *stress* e estratégias de *coping*.

Após a revisão da literatura, procedeu-se à fundamentação das cinco dimensões que compõem o DIFI, sendo: a *Cultural Fit* (CF); a dos *Informational Values Shared* (IVS); as *Informational Flows Interference* (IFI); a dos *Informational Values Perceived* (IVP); e as *Psychological Implications* (PI), cujas traduções e fundamentações podem ser encontradas na Seção 5.1.3.

O processo de fundamentação das dimensões envolveu duas etapas: i) catarse (síntese conceitual do autor); e ii) referenciamento (indicações retiradas do referencial com o objetivo de permitir a reaplicação ou releituras da revisão teórica).

Após a fundamentação das cinco dimensões, procedeu-se à categorização de cada dimensão, bem como à elaboração dos itens ou fatores que compõem o instrumento DIFI de acordo com os pressupostos elaborados a partir da teoria.

O instrumento DIFI foi então submetido ao processo de validação interna, a partir da aplicação de técnicas estatísticas, conforme descrito nessa mesma seção.

Uma vez validado o instrumento DIFI, foram desenvolvidas análises estatísticas exploratórias, descritivas e discriminantes, com o objetivo de se discorrer sobre as implicações das interferências nos fluxos informacionais sob a percepção dos indivíduos pesquisados, identificando correlações entre os fatores que possam ratificar os pressupostos teóricos de fundamentação do DIFI.

A avaliação da escala Likert é desenvolvida com base na média, na mediana e no desvio padrão dos valores contemplados nas escalas, considerando o número de elementos em cada dimensão por conjunto de fatores.

A pesquisa envolve um método híbrido quanto às relações teoria e estudo do fenômeno informacional. Ela pode ser considerada dedutiva (GIL, 2008; RICHARDSON, 2010; MARCONI; LAKATUS, 2010), no que se refere à revisão das teorias e de trabalhos científicos relacionados aos temas que compõem as dimensões do modelo. Nesse sentido, a pesquisa parte do geral para o específico.

Por outro lado, a validação do instrumento e as possíveis modificações certamente contribuem para o constructo teórico das ciências envolvidas com os temas. No mesmo sentido, a forma integrante com que eles são tratados resulta em novas reflexões e desenvolvimentos teóricos, perfazendo o caminho do método indutivo (GIL, 2008; RICHARDSON, 2010; MARCONI; LAKATUS, 2010), ou seja, parte do específico para o geral.

A coleta de dados foi feita a partir do instrumento DIFI, aplicado sobre uma amostra de indivíduos que atendem aos critérios estabelecidos na carta de apresentação do instrumento constante dos anexos do trabalho, a saber:

- Responder apenas se trabalha em uma empresa ou instituição que tenha sistema informatizado de informação para registro das vendas, produção ou prestação de serviços.
- Responder apenas se a empresa ou instituição em que trabalha é uma entidade privada, podendo ser matriz ou filial.
- Responder apenas se a empresa ou instituição em que trabalha possui uma divisão organizada em pelo menos três departamentos.

A amostra pertence ao grupo de alunos e ex-alunos do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Londrina (UEL), de professores com quem o autor tem contato na mesma instituição, de colegas e professores do programa de Ciência da Informação da UNESP/Marília e de demais contatos das redes sociais das quais o autor faz parte – *Facebook* e *LinkedIn*. A soma desses contatos totaliza 785 membros, dos quais se obteve a resposta de 98 indivíduos e cuja análise envolveu a estatística descritiva e demais procedimentos, especificados nas análises e efetuados com tratamento dos dados por meio da utilização do *software* SPSS.

A relação amostra-população pode ser considerada significativa, tendo em vista a aplicação da fórmula para o cálculo do tamanho da amostra com fator de correção para populações finitas, como segue:

**Equação 6 - Cálculo do tamanho da amostra necessária.**

### COM BASE NA ESTIMATIVA DA MÉDIA POPULACIONAL

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z^2}{(N - 1) \cdot e^2 + \sigma^2 \cdot Z^2}$$

Onde:

|          |      |   |
|----------|------|---|
| n =      | ?    | tamanho da amostra.   |
| z =      | 1,96 | nível de confiança desejado (em número de desvios padrões distribuição normal). optou-se por 95% de confiança, portanto 1,96 desvios padrões. |
| $\sigma$ | 1,55 | desvio padrão populacional estimado por amostragem de variáveis envolvidas.   |
| N =      | 785  | tamanho da população.   |
| e =      | 0,30 | erro máximo permitido 8% da média amostral 3,74.  |

**Tamanho da amostra 92**

**Fonte: Baseado em Stock e Watson (2004), Corrar et al. (2004) e Gujarati (2006).**

A mostra de 92 indivíduos já garantiria uma confiança de 95% nos resultados obtidos para fins de representação da população analisada, com a admissão de um erro de aproximadamente 8% da média amostral e 20% do desvio padrão. Os parâmetros de média e desvio padrão foram encontrados com base em estimativa, a partir de uma subamostra, conforme sugere a boa prática de análise estatística.

Como a pesquisa envolve questões relacionadas à obtenção e ao uso das informações e abrange questões relacionadas à Internet como meio, procedeu-se ao envio do *link* do questionário totalmente via Internet. O questionário foi totalmente digital, elaborado na plataforma <www.onlinepesquisa.com>.

Para a análise metodológica dos dados coletados pelo instrumento DIFI e a validação do instrumento, foram utilizadas as seguintes metodologias: análise dos componentes principais com autovalor a ser definido a partir do pré-teste, com rotações oblíquas (*oblímin*) e ortogonal (*varimax*), de forma a levantar os principais fatores a comporem a versão final da escala; determinação da confiabilidade do instrumento pela análise dos fatores com base no  $\alpha$  de Cronbach.

Conforme esclarece Carvalho Neto e Pereira (2004, p. 53), para se viabilizar as interpretações dos componentes principais, quando elas se apresentam

prejudicadas ou de difícil análise, “o procedimento normal nesses casos é fazer uma rotação arbitrária dos eixos para simplificar a tarefa de interpretação”, por isso a opção pelas rotações acima descritas, ortogonais e oblíquas, que foram executadas tanto no pré-teste quanto na aplicação do instrumento definitivo.

A escala utilizada está padronizada em seis opções para todos os itens, variando de 1 – ausência do item ou menor intensidade possível de sua presença – até 6 – máxima presença ou intensidade dos itens sob análise. Isso pode ser observado no Quadro 11 - Categorias e itens relativos às dimensões.

As questões abertas objetivam a captação das nuances da percepção individual não expressas nas questões fechadas. Elas dão oportunidade de o respondente expressar seus pensamentos de forma menos contida do que nas questões com sugestão de respostas.

Após o estabelecimento da versão final do instrumento, as análises para o diagnóstico seguiram o padrão encontrado em praticamente todos os modelos da Psicologia organizacional revisados em Siqueira (2008) e seus colaboradores, ou seja, o cálculo do *score* de cada item, respeitando os desvios em relação à média. Dentro de cada categoria, é possível ainda uma avaliação em conjunto dos itens que a ela pertencem como parâmetro para a análise do diagnóstico avaliada posteriormente, tendo em vista a preservação da individualidade das dimensões como se propõe no modelo, mesmo reconhecendo-se a correlação entre elas.

A versão inicial do instrumento de forma completa está no apêndice A.



## 6 APLICAÇÃO E VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DIFI

O procedimento metodológico desenvolvido nesse trabalho implicou em um aproveitamento robusto do pré-teste, além da finalidade tradicional de avaliação das condições estruturais e de compreensibilidade do questionário, embora essas características estejam inerentes ao processo desenvolvido.

O pré-teste permitiu – salvaguardados os parâmetros estatísticos necessários – o ajuste do instrumento em termos de estrutura fatorial e validação interna para que se pudesse chegar à versão final do instrumento de diagnóstico de interferências nos fluxos informacionais, conforme o modelo DIFI.

O rigor metodológico nas aplicações das análises estatísticas também foi um objetivo na reformulação do instrumento preliminar, garantindo a eficácia do mesmo, mas, sobretudo, sua replicabilidade, objetivo nobre do método científico.

Foi possível, pela aplicação da técnica estatística de componentes principais dentro do escopo da análise fatorial, reduzir a dimensão do instrumento testado preliminarmente em cada grupo de categorias, sempre preservando a individualidade de cada dimensão, como é a proposta do modelo.

A versão reduzida do instrumento, denominada Instrumento DIFI, foi definitivamente aplicada na população que compreende os alunos do ensino a distância de uma universidade brasileira, com presença em todos os estados do território nacional, conforme descrito na Seção 6.2.

### 6.1 Resultados do pré-teste

Para que se estabelecesse a forma final do instrumento DIFI, fez-se necessária a análise dos resultados do pré-teste sob duas perspectivas: i) sob o aspecto da capacidade de captação de informações sobre as dimensões propostas no modelo, bem como de suas categorias; e ii) sob o aspecto de validade interna do instrumento, no tocante à independência dos fatores dentro de cada dimensão.

As análises que seguem foram todas desenvolvidas a partir da utilização do pacote estatístico *Statistical Package for Social Science* - SPSS, versão 20.0.

Como as tabelas derivadas do sistema SPSS, na versão utilizada, contêm expressões em língua inglesa, além de alguns termos técnicos, apresenta-se preliminarmente uma listagem dos principais termos nelas constantes:

- *Anti-image matrices* – Matrizes de anti-imagem das variáveis e correlações.
- *Based on correlations* – Baseado nas correlações.
- *Chi-Square* – Qui-quadrado.
- *Communalities* – Comunalidades.
- *Correlated* – Correlacionados.
- *Descriptives* – Descritivos dos dados processados pelo SPSS.
- *DF* – Graus de liberdade.
- *Eigenvalues* – Autovalores.
- *Extraction Method* – Método de extração.
- *Extraction sums of squared loadings* – Soma dos quadrados das cargas extraídas.
- *KMO and Bartlett's Test* – Testes de significância da amostra.
- *Kurtosis* – Medida de Curtose.
- *Lower bound for mean* – Limite inferior da média.
- *MAS – Measures Adequacy of Sampling* – Medidas de adequação da amostra.
- *Mean* – Média.
- *Measure of Sampling Adequacy* – Medida de adequação da amostra.
- *Median* – Mediana.
- *Principal component Analysis* – Análise dos componentes principais.
- *Sig.* – Significância.
- *Skewness* – Medida de assimetria.
- *Statistic Std. Error* – Estatística do desvio padrão calculada.
- *Test of Sphericity* – Teste de esfericidade.
- *Total Variance Explained* – Variância total explicada.
- *Trimmed mean* – Média aparada.
- *Upper bound for mean* – Limite superior da média.
- *Variance* – Variância.
- *Component* – Componente.
- *Rotated Space* – Espaço rotacionado.
- *Dendogram* – Dendograma.
- *Normalization* – Normalização.
- *Rotation converged* – Rotação convergiu.

Quanto às questões abertas, não foram analisadas nessa etapa da pesquisa, uma vez que o objetivo é exclusivamente a validação e o ajuste do instrumento e não a análise do conteúdo informativo. Todavia as respostas foram lidas para se identificar indícios de compreensão da pergunta, o que se mostrou satisfatório.

O instrumento preliminar aplicado no universo descrito no capítulo anterior foi respondido por 98 indivíduos que levaram, em média, dezenove minutos para responder e cujas características geodemográficas são apresentadas a seguir.

Quanto à questão da relação entre trabalho e emprego, a maioria dos respondentes (51%) ocupa cargos de coordenação ou gerência, 44,9% enquadram-se em cargos operacionais, e a minoria (4,1%) tem cargos de direção. A distribuição entre os níveis hierárquicos intermediários e de base majoritariamente favorece a visão crítica e apoiada em experiências de ordem operacional.

O volume predominante de colaboradores nas empresas nas quais os respondentes trabalham é de até 199 funcionários (40,8%), seguido da faixa que vai de 200 a 399 funcionários (36,7%), não ultrapassando 5% nas faixas intermediárias, e chegando a 14,3% na faixa acima de 800 funcionários. A quantidade de funcionários, principalmente envolvendo as faixas superiores a 200, representa um bom indicativo de porte da empresa e sugere haver uma estrutura minimamente organizada em termos informacionais, o que contribui para a existência de fatos relevantes envolvendo os processos de geração, armazenamento, processamento, disseminação, busca e uso da informação no contexto organizacional.

A maioria dos respondentes é do sexo masculino (54,1%), todavia o próprio percentual indica não haver uma importante discrepância entre a presença de homens e mulheres na pesquisa, o que favoreceria análises discriminantes entre as categorias no caso de se fazer necessário no decorrer das análises.

A faixa de idade predominante dos respondentes é a de 20 a 29 anos (42,9%), seguida de 28,65% entre 30 e 40 anos, e 22,4% acima de 40 anos. Apenas 6,1% dos respondentes têm menos de 20 anos de idade. A idade dos respondentes pode ser complementada pelas distribuições de tempo de trabalho que eles possuem ao longo da vida, desde seu primeiro emprego.

Uma grande parte (41,8%) declarou ter acima de 15 anos de trabalho, sendo que 16,3% do total dos respondentes trabalham há mais de 25 anos. Tais informações, em conjunto (idade/tempo de trabalho), sugerem que os respondentes

possuem experiência de vida e profissional significativas pela convivência com situações-problema de toda ordem envolvendo o trato informacional.

Em termos de formação educacional, a expectativa é ainda mais otimista, uma vez que 41,8% dos respondentes são graduados, e 34,7% são pós-graduados, significando que oito em cada dez respondentes possuem ao menos uma formação superior. Pressupõe-se que, independentemente da área de formação dos indivíduos participantes desta pesquisa, as questões relativas aos temas nela discutidos de alguma forma foram por eles estudados durante a graduação.

Em termos geográficos, a maioria dos respondentes é da região sul do país (86,7%), seguida pela região sudeste (11,2%). Apenas 2% dos respondentes são da região norte, não havendo representação das demais regiões brasileiras. A concentração nas regiões sul e sudeste é explicável, uma vez que o universo de pesquisa envolveu professores e estudantes com vinculação institucional nessas regiões, em especial nas cidades de Londrina-PR, Marília-SP e Franca-SP. Não se espera, todavia, que haja algum fator discriminante relacionado a questões geográficas envolvendo os temas da pesquisa.

Para se evitar repetições desnecessárias, as explicações processuais ficarão restritas às análises do primeiro grupo de variáveis que se referem à “cultura informacional – CI”, pertencente à dimensão *Cultural Fit* – CF, juntamente com os grupos “cultura individual ou própria – CP” e “alinhamento ou congruência dos valores no discurso e prática – DP”. As abreviações são úteis no sentido de identificarem as iniciais das variáveis analisadas. Nos quadros e tabelas que ilustram os parâmetros estatísticos dos dados, aparecem as nomenclaturas das variáveis com essas abreviações no início de cada rótulo. Todas as análises que seguem dizem respeito, portanto, às variáveis relativas ao grupo “cultura informacional – CI”, que conta com as seguintes questões integrantes do instrumento:

Enunciado da questão: As próximas afirmativas trazem atitudes que são encontradas em empresas com forte cultura informacional. Analise essas afirmativas e indique o quanto você percebe que, na organização onde você trabalha, essas atitudes também estão presentes.

- (CI\_NormasRegulamentos) - As normas e os regulamentos envolvendo a obtenção, o armazenamento e o uso das informações são valorizados pela organização, formalizados e constantemente atualizados. A empresa dá muita atenção a eles.

- (CI\_FerramentasTecnológicos) - Os ferramentais tecnológicos (computadores, banco de dados, aplicativos, sistemas, Internet) são valorizados pela organização, são atualizados constantemente. A empresa dá muita atenção a esses elementos.
- (CI\_AssuntoInformação) - O assunto “informação” está muito presente no seu ambiente de trabalho, a organização valoriza a informação, existem reuniões, investimento de tempo para tratar da obtenção, do armazenamento, do processamento e do uso da informação.
- (CI\_ComunicaçãoPensarAgir) - Na organização em que você trabalha, existe um departamento ou ao menos uma pessoa que responde pelas questões relacionadas à obtenção, ao armazenamento e ao uso da informação. A empresa considera muito importante a existência desse departamento ou dessa pessoa.
- (CI\_Planejamento) - Todas as ações da organização que se relacionam com a obtenção, o armazenamento e o uso da informação, no seu contexto de trabalho, parece ser fruto de planejamento. Não são “quebra-galhos” ou improvisos.
- (CI\_ComunicaçãoPensarAgir) - Você percebe que a empresa possui vontade e mecanismos para transmitir aos funcionários e deixar claro sua forma de pensar e de agir em termos de obtenção, armazenamento e uso da informação.
- (CI\_ReuniõesTreinamentos) – Constantemente, existem reuniões e treinamentos envolvendo assuntos relativos à obtenção, ao armazenamento e ao uso da informação na organização.

O primeiro passo antes da busca pelos fatores que compõem a forma final do instrumento foi a verificação da normalidade da distribuição das variáveis envolvidas. Isso se deve ao fato de que a maioria dos testes estatísticos pressupõe que a distribuição amostral das variáveis seja normal ou o mais próximo dessa condição quanto possível. Para isso, existem testes como o de Kolmogorov-Smirnov (K-S) para amostras com mais de 50 observações, como é o caso desta pesquisa.

Pelo teste K-S, não foram encontradas evidências que pudessem levar a considerar a distribuição das variáveis como normais. Todos os testes apresentaram significância estatística (*p value*) abaixo de 0,05 (para 95% de significância), o que não permitiu a rejeição da hipótese nula de que existem diferenças entre a

distribuição analisada e uma distribuição normal. A expressão nula, neste caso, é indicativo de nulidade de normalidade, o que a princípio se confirmou.

Todavia a não rejeição de uma hipótese nula não implica necessariamente na sua aceitação, e adicionalmente a rigorosidade dos testes de significância sugere análises com base em outros parâmetros. Nesse sentido, uma segunda análise pode ser efetuada para se verificar uma possível aproximação das distribuições observadas em relação a uma distribuição normal, o que é feito pela análise da dispersão com base no indicativo de assimetria (*skewness*) e curtose (*kurtosis*).

O indicador de assimetria deve ser menor do que 1 até 0, e menor do que -1 até 0, para indicar proximidade de uma distribuição normal. Em termos gerais, valores até 0,15 considerados em módulo são significativos de simetria e, entre 0,15 e 1, também considerados em módulo, representam assimetrias moderadas.

Em relação à curtose (*kurtosis*), o parâmetro de comparação é a medida 0,263, ou seja, valores abaixo representam uma curva com maior pico do que a curva base da distribuição normal, valores acima indicam uma curva mais achatada, e um valor igual a 0,263 indica uma curva intermediária às duas.

**Tabela 2 - Estatísticas fatores CI.**

|                            |            | Descriptives |             |             |                 |        |          |          |
|----------------------------|------------|--------------|-------------|-------------|-----------------|--------|----------|----------|
|                            |            | Mean         | for Mean    |             | 5% Trimmed Mean | Median | Skewness | Kurtosis |
|                            |            |              | Lower Bound | Upper Bound |                 |        |          |          |
| CI_AssuntoInformação       | Statistic  | 3,83         | 3,55        | 4,10        | 3,86            | 4,00   | -,019    | -,663    |
|                            | Std. Error | ,139         |             |             |                 |        | ,244     | ,483     |
| CI_ComunicaçãoPensarAgir   | Statistic  | 3,60         | 3,30        | 3,91        | 3,61            | 3,00   | ,289     | -1,068   |
|                            | Std. Error | ,153         |             |             |                 |        | ,244     | ,483     |
| CI_DepartamentoEspecifico  | Statistic  | 3,97         | 3,66        | 4,28        | 4,02            | 4,00   | -,253    | -,849    |
|                            | Std. Error | ,157         |             |             |                 |        | ,244     | ,483     |
| CI_FerramentasTecnológicos | Statistic  | 3,94         | 3,66        | 4,22        | 3,99            | 4,00   | -,270    | -,607    |
|                            | Std. Error | ,143         |             |             |                 |        | ,244     | ,483     |
| CI_NormasRegulamentos      | Statistic  | 3,82         | 3,54        | 4,09        | 3,85            | 4,00   | -,125    | -,590    |
|                            | Std. Error | ,139         |             |             |                 |        | ,244     | ,483     |
| CI_Planejamento            | Statistic  | 3,69         | 3,40        | 3,99        | 3,72            | 4,00   | -,168    | -,670    |
|                            | Std. Error | ,147         |             |             |                 |        | ,244     | ,483     |
| CI_ReuniõesTreinamentos    | Statistic  | 2,83         | 2,51        | 3,14        | 2,75            | 2,00   | ,951     | -,416    |
|                            | Std. Error | ,158         |             |             |                 |        | ,244     | ,483     |

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Pelo critério utilizado, conforme se pode observar na Tabela 2 e subsequentes, é possível verificar o quanto cada uma das variáveis aproxima-se ou não de uma distribuição normal, no sentido de justificar estatisticamente a aplicação das análises fatoriais que se seguiram para adequação do instrumento DIFI.

Dentre os fatores relacionados à cultura informacional, todos, menos o fator relacionado às reuniões e aos treinamentos, possuem parâmetro muito próximo ao limite aceitável de simetria. Mesmo o fator “reuniões e treinamentos” está dentro da faixa assimétrica moderada, embora muito próxima do limite máximo 1.

Os valores de curtose indicam que todas as variáveis apresentam curvas diferentes, mais ou menos achatadas em relação à curva da distribuição normal, o que representa haver significativa variabilidade na média entre as amostras.

É possível perceber que o fator com assimetria menos moderada é aquele que também apresenta uma tendência mais definida em termos de extremos da escala de opções. Isso é uma situação natural e esperada em termos estatísticos.

A análise fatorial do grupo de variáveis da cultura informacional iniciou-se com o teste de significância e esfericidade da amostra, conforme Tabela 3.

**Tabela 3 - Teste de significância amostra CI.  
KMO and Bartlett's Test<sup>a</sup>**

|  |      |         |
|--|------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |      | ,864    |
| Approx. Chi-Square                               |      | 287,026 |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | df   | 21      |
|  | Sig. | ,000    |

a. Based on correlations

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

Os testes de significância da amostra podem ser considerados satisfatórios. O teste de Kaiser-Meyer-Olkin, ideal acima de 0,7 e excelente acima de 0,9, apontou valor muito próximo de excelente, enquanto o teste de esfericidade de Bartlett indicou  $p$  de significância muito abaixo de 0,05 e com tendência a erro zero, portanto a matriz de correlação não é uma matriz de identidade (hipótese nula) e apresenta correlações entre as variáveis, possibilitando a análise fatorial.

Para se obter a garantia de que os parâmetros de qualidade da amostra acima apresentados significam a existência de correlação entre as variáveis e para se analisar a força desse relacionamento, apresenta-se a seguir a anti-imagem da matriz de correlação com os indicadores de MSA (medidas de adequação da amostra), na diagonal, indicados pela letra “a”.

**Tabela 4 - Medidas de adequação da amostra CI.**  
Anti-image Matrices

|                        | CI_AssuntoInformação       | CI_ComunicaçãoPensarAgir | CI_DepartamentoEspecifico | CI_NormasRegulamentos | CI_Planejamento   | CI_FerramentasTecnológicos | CI_ReuniõesTreinamentos |                   |
|------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------|----------------------------|-------------------------|-------------------|
| Anti-image Correlation | CI_AssuntoInformação       | ,882 <sup>a</sup>        | -,222                     | -,204                 | -,185             | -,083                      | -,014                   | -,300             |
|                        | CI_ComunicaçãoPensarAgir   | -,222                    | ,875 <sup>a</sup>         | ,010                  | -,187             | -,156                      | -,089                   | -,325             |
|                        | CI_DepartamentoEspecifico  | -,204                    | ,010                      | ,863 <sup>a</sup>     | -,187             | -,403                      | -,017                   | ,000              |
|                        | CI_NormasRegulamentos      | -,185                    | -,187                     | -,187                 | ,879 <sup>a</sup> | -,196                      | -,297                   | ,027              |
|                        | CI_Planejamento            | -,083                    | -,156                     | -,403                 | -,196             | ,869 <sup>a</sup>          | -,155                   | -,049             |
|                        | CI_FerramentasTecnológicos | -,014                    | -,089                     | -,017                 | -,297             | -,155                      | ,845 <sup>a</sup>       | ,162              |
|                        | CI_ReuniõesTreinamentos    | -,300                    | -,325                     | ,000                  | ,027              | -,049                      | ,162                    | ,802 <sup>a</sup> |

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

É possível verificar, na tabela acima, que a análise fatorial é adequada para a proposta desse grupo de variáveis, tendo em vista que o teste MSA apontou que a totalidade das variáveis apresentou correlações acima de 0,70, o que seria o parâmetro de corte, conforme parâmetros apresentados na linha diagonal.

O próximo passo é a análise da matriz de comunalidade para se verificar o quanto da variância de cada componente é explicada pelo modelo. Os dados das sete variáveis são apresentados a seguir, na Tabela 5.

**Tabela 5 - Matriz de comunalidades CI.**  
Communalities

|                            | Initial | Extraction |
|----------------------------|---------|------------|
| CI_AssuntoInformação       | 1,000   | ,701       |
| CI_ComunicaçãoPensarAgir   | 1,000   | ,672       |
| CI_DepartamentoEspecifico  | 1,000   | ,615       |
| CI_NormasRegulamentos      | 1,000   | ,710       |
| CI_Planejamento            | 1,000   | ,692       |
| CI_FerramentasTecnológicos | 1,000   | ,700       |
| CI_ReuniõesTreinamentos    | 1,000   | ,795       |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**



A coluna “extração” indica a porcentagem das variações de cada variável explicada pelos fatores extraídos pela análise dos componentes principais, ou seja, pela solução fatorial. Por exemplo, os componentes extraídos explicam 79,5% da variação de “reuniões e treinamentos” e 61,5% da “departamento específico”.

A tabela de comunalidades pode ser um primeiro parâmetro de eliminação de variáveis, podendo ser retiradas variáveis que não possuem muita carga fatorial, por exemplo aquelas abaixo de 30%, todavia isso seria uma opção um tanto precipitada no caso da proposta do modelo DIFI, por envolver dimensões com possibilidades de correlações, ou seja, foi feita a opção de se manter todas as variáveis até que se fizessem todas as rotações programadas, efetuando-se a retirada de variáveis com base na matriz rotacionada definitiva, utilizando o mesmo critério de carga fatorial.

A Tabela 6 apresenta os componentes (fatores) extraídos.

**Tabela 6 - Fatores extraídos CI.**

| Component | Total Variance Explained |               |              |                                     |               |              | Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup> |
|-----------|--------------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|--|
|           | Initial Eigenvalues      |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              |  |
|           | Total                    | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % |  |
| 1         | 3,845                    | 54,930        | 54,930       | 3,845                               | 54,930        | 54,930       | 3,208  |
| 2         | 1,040                    | 14,862        | 69,792       | 1,040                               | 14,862        | 69,792       | 2,712  |
| 3         | ,625                     | 8,925         | 78,717       |                                     |               |              |  |
| 4         | ,417                     | 5,952         | 84,669       |                                     |               |              |  |
| 5         | ,403                     | 5,758         | 90,427       |                                     |               |              |  |
| 6         | ,355                     | 5,077         | 95,503       |                                     |               |              |  |
| 7         | ,315                     | 4,497         | 100,000      |                                     |               |              |  |

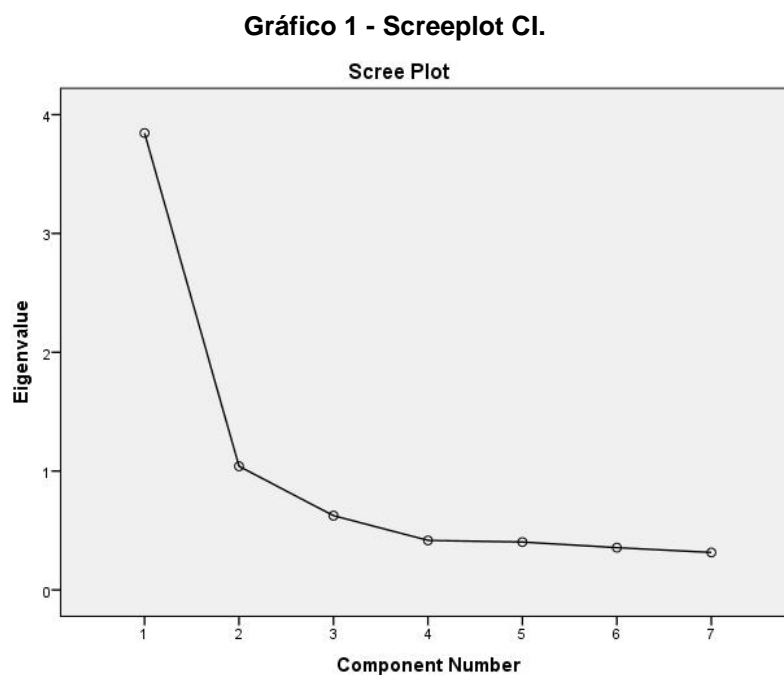
Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

A análise da Tabela 6 permite verificar que foram extraídos dois componentes que explicam 69,79% da variação dos dados. O critério para a seleção está baseado em autovalores (*eigenvalues*) acima de 1, que é o indicado no caso de modelos de componentes principais baseados em matrizes de correlações lineares. Os *eigenvalues* “relacionam-se aos fatores e indicam o percentual da variância total que é explicada por cada fator” (CARVALHO NETO; PEREIRA, 2004, p. 53).

O gráfico *screeplot*, a seguir, evidencia esse critério:

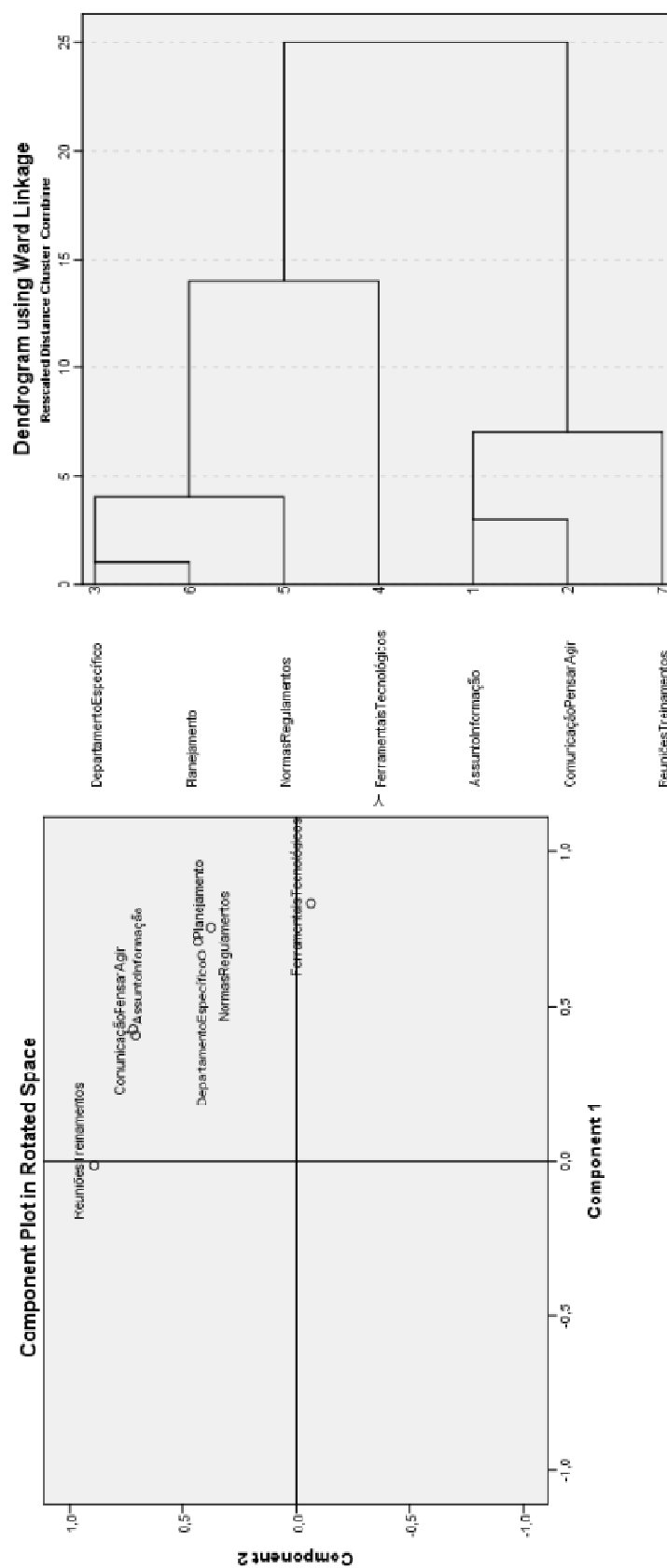


**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

A linha descendente do gráfico demonstra que os dois primeiros componentes são os únicos com autovalores superiores a 1, sendo que, após esse ponto de inflexão, a linha passa a se apresentar praticamente horizontal, com autovalores sempre abaixo de 1 a partir do terceiro até o sétimo componente.

O significado dos dois componentes extraídos é a redução, ou seja, se antes de se aplicar o processo de análise fatorial havia sete variáveis (questões do instrumento DIFI) que mediam coisas parecidas ou não, de forma solta, com vetores desorganizados e desconexos até então, agora existe uma organização em dois componentes principais que conseguem explicar grande parte da variabilidade dos dados, ao unirem de forma organizada as características das variáveis que são correlacionadas, conforme as ilustrações que seguem.

Gráfico 2 - Gráfico rotacionado e de cluster CI.



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

A análise de cluster foi elaborada como forma de melhor ilustrar o distanciamento entre as variáveis que compõem os fatores extraídos como componentes principais e que estão plotados no gráfico à esquerda, que demonstra o posicionamento de cada variável em relação à sua projeção ao eixo de cada componente, sendo que se destaca o primeiro componente, por ser aquele que agrega o maior percentual de variação (54,93%) demonstrado na Tabela 6.

O gráfico de cluster demonstra a proximidade entre as variáveis, que pode também ser visualizada no gráfico rotacionado dos componentes: “departamento específico” e “planejamento” são variáveis próximas; seguidas de “assunto informação” e “comunicação do pensar e agir”. Para um ponto de corte de amplitude 5, que é um padrão comumente utilizado nas análises de cluster, a variável “normas e regulamento” ainda integraria esses grupos por proximidade.

No que se refere ao modelo gerado pela redução dos componentes, pode-se perceber que a variável com maior carga fatorial no primeiro componente é “ferramentas tecnológicas”, que está segregada de seu grupo dentro do componente, conforme se observou na análise de cluster. O mesmo ocorre com a variável de maior carga fatorial do componente dois: “reuniões e treinamentos”.

As cargas fatoriais podem ser observadas na matriz rotacionada, abaixo:

**Tabela 7 - Matriz rotacionada dos componentes CI.**  
Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

|                            | Component |       |
|----------------------------|-----------|-------|
|                            | 1         | 2     |
| CI_AssuntoInformação       | ,426      | ,721  |
| CI_ComunicaçãoPensarAgir   | ,408      | ,711  |
| CI_DepartamentoEspecífico  | ,665      | ,417  |
| CI_FerramentasTecnológicos | ,834      | -,067 |
| CI_NormasRegulamentos      | ,755      | ,374  |
| CI_Planejamento            | ,709      | ,435  |
| CI_ReuniõesTreinamentos    | -,013     | ,892  |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

Para se assegurar quanto à validade interna do instrumento e das questões que deram origem às variáveis separadas agora em dois componentes, apresenta-

se o Alpha de Cronbach, que apresentou um valor de 0,857 para o conjunto das variáveis, indicando alta confiabilidade das escalas em conjunto.

As análises até aqui pertencem à dimensão *Cultural Fit* e são relativas à presença de elementos que identificam a cultura informacional. O modelo gerado resume-se em dois fatores que serão nominados de acordo com a base teórica revisada e as análises desenvolvidas, conforme a tabela a seguir.

**Quadro 12 - Nomenclatura dos componentes CI.**

| FATORES RELATIVOS À PERCEPÇÃO DA CULTURA INFORMACIONAL |                          |  |
|--|--------------------------|--|
| FATORES  | PERSPECTIVAS             | DESCRIÇÃO  |
| Componente 1   | Institucional            | Aspectos de ferramentais e tecnologia, normalização, planejamento, departamento ou pessoa específica responsável.  |
| Componente 2   | Comunicacional Funcional | Aspectos relacionados à comunicação com os colaboradores, à inserção do tema informação nas discussões de trabalho, à prática constante de treinamentos voltados ao trato informacional. |

**Fonte: Elaborado pelo autor (2012).**

Esses dois componentes contribuirão para a reformulação do instrumento DIFI, no sentido de redução no número de questões. Após as análises dos demais grupos de variáveis, são apresentadas as questões para representar cada componente extraído da análise fatorial, submetidos à nova análise e validação depois de aplicados na amostra definitiva da pesquisa.

Como já destacado na análise do grupo de variáveis anterior, a partir desse momento, os parâmetros estatísticos bem como a metodologia de análise são tomados na sua forma reduzida. Essa simplificação visa tornar a apresentação dos resultados mais objetiva e centrada nos aspectos mais importantes dos resultados.

Ainda na dimensão *Cultural Fit*, dois outros grupos de variáveis relacionados às percepções de congruências serão analisadas em termos fatoriais: congruência da cultura pessoal (CP) e, integrando as dimensões *Cultural Values Shared* e *Cultural Values Perceived*, dos valores em termos de discurso e prática (DP).

Os enunciados das questões relativas a essas variáveis são: As próximas afirmativas trazem atitudes que são encontradas em empresas com forte cultura informacional. Analise essas afirmativas e indique o quanto você percebe que, na organização onde você trabalha, essas atitudes também estão presentes.

- (CP\_AlinhamentoFormaAgir) - Você considera que a forma de pensar e valorizar da organização em relação à obtenção, ao armazenamento e ao uso da informação é muito similar com a sua própria forma de pensar e valorizar o assunto.
- (CP\_AlinhamentoFormaPensar) - Você considera que a forma de agir da organização em relação à obtenção, ao armazenamento e ao uso da informação é muito similar com a sua convicção sobre a melhor forma de agir sobre o assunto.
- (DP\_AlinhamentoDiscursoPrática) - Você percebe que a organização é consistente quando age (ações práticas) sobre os assuntos relacionados à obtenção, ao armazenamento e ao uso da informação, pois ela coloca em prática exatamente aquilo que ela diz pensar em relação à importância da informação.
- (DP\_ComunicaçãoCongruência) - Você não tem muitas surpresas quanto às ações da empresa relacionadas à obtenção, ao armazenamento e ao uso da informação, porque a empresa sempre procura esclarecer antecipadamente suas ações. Você sabe que aquilo que a empresa diz será aquilo que ela realmente fará.
- (DP\_ValoresCulturaisAções) - Você consegue perceber que as práticas da organização relacionadas à obtenção, ao armazenamento e ao uso da informação são consistentes com os valores culturais da empresa divulgados internamente. Você reconhece os valores culturais da empresa nas ações práticas.

Questão: As próximas afirmativas trazem os VALORES relacionados à informação. Para cada item, você irá marcar duas opções: 1) com qual intensidade a empresa procura divulgar esses valores como sendo suas preocupações (O DISCURSO); e 2) com qual intensidade você percebe que tais valores estão presentes nas ações práticas da empresa (A PRÁTICA).

- (DP\_ValorAvaliaçãoDiscurso/Prática) - NO DISCURSO/NA PRÁTICA: A informação é tão importante quanto os clientes e os produtos que a empresa comercializa.
- (DP\_ValorDepartamentoDiscurso/Prática) - NO DISCURSO/NA PRÁTICA: A organização destaca um departamento ou uma pessoa

para cuidar dos assuntos relativos à obtenção, ao armazenamento e ao uso da informação.

- (DP\_ValorFerramentaisDiscurso/Prática) - NO DISCURSO/NA PRÁTICA: Os recursos tecnológicos (computadores; bando de dados; Internet; sistemas; aplicativos etc.) são escolhidos e adquiridos sempre com foco na melhoria da eficácia informacional, mesmo quando representam investimentos financeiros consideráveis.
- (DP\_ValorInformaçãoDiscurso/Prática) - NO DISCURSO/NA PRÁTICA: A informação é tão importante quanto os clientes e os produtos que a empresa comercializa.
- (DP\_ValorPráticasDiscurso/Prática) - NO DISCURSO/NA PRÁTICA: As atividades relacionadas à obtenção, ao armazenamento e ao uso da informação são valorizadas e consideradas fundamentais para o sucesso da empresa.
- (DP\_ValorReuniõesDiscurso/Prática) - NO DISCURSO/NA PRÁTICA: As reuniões são sempre acompanhadas de análises e avaliações de informações coletadas previamente.

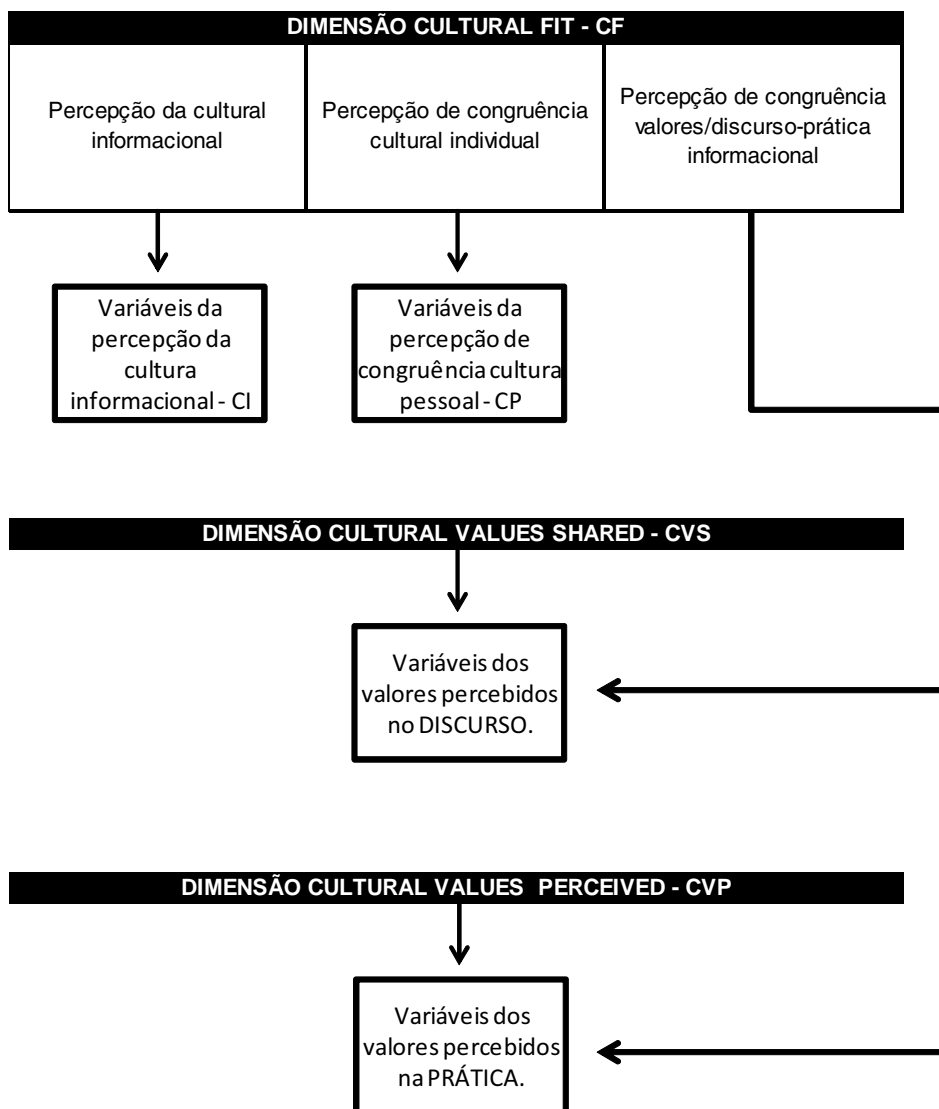
Como se pode observar, as questões com iniciais DP (discurso/prática) são relacionadas às outras duas dimensões propostas no modelo DIFI: as dimensões *Cultural Values Shared (CVS)* e *Cultural Values Perceived (CVP)*.

Isso se dá pelo fato de que essas dimensões estão imbricadas na dimensão *Cultural Fit*, por representarem os parâmetros de avaliação de congruência. As análises relativas a essas variáveis, portanto, alimentam conjuntamente as três dimensões na forma e na estrutura representadas na Figura 18.

Em relação aos fatores relativos à percepção de congruência da cultura pessoal e organizacional, percebem-se parâmetros que indicam assimetria moderada das variáveis, portanto com distribuição próxima à normal.

Essas variáveis foram analisadas em conjunto com as variáveis relativas ao alinhamento entre o discurso e a prática organizacional.

**Figura 18 - Relacionamento das dimensões CF – CVS – CVP.**



Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

Em uma análise conjunta dessas variáveis executada pela técnica de divisão do parâmetro de simetria pelo desvio padrão, encontrou-se apenas algumas variáveis que extrapolaram o limite de 2 pontos: valor das práticas informacionais no discurso; valor da informação no discurso; e valor da existência de departamento específico no discurso. A presença de assimetria por esse critério em três variáveis do total de dezessete não invalida considerar o conjunto como tendo uma distribuição próxima à normal, portanto, passível de receber o tratamento estatístico de análise fatorial.

Tendo em vista que as variáveis analisadas são relativas à percepção de congruência entre discurso e prática, em um grupo com características inversas do atual, verificar-se-ia um comportamento diferente dos atuais, portanto pode-se



considerar que a assimetria apresentada é fruto das características da amostra mais do que representativas de uma tendência das variáveis analisadas.

Os testes de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin e de esfericidade Bartlett's Test mostraram-se altamente satisfatórios, apresentando parâmetros de 0,866 e Chi-quadrado de 1.431, com  $p$  0.00, respectivamente. A análise adicional da matriz da anti-imagem e os indicativos de adequação da amostra (MSA) com altos índices de correlação, todos acima de 0,8, justificam a análise fatorial.

A matriz de comunalidade apresentou percentuais de variações satisfatórios para todas as variáveis, com destaque para aquelas com percentuais acima de 80%, conforme tabela abaixo, que apresenta parte da matriz.

**Tabela 8 - Matriz de comunalidade CP\_DP.**

| Communalities                |         |            |
|------------------------------|---------|------------|
|                              | Initial | Extraction |
| DP_ValorDepartamentoDiscurso | 1,000   | ,909       |
| DP_ValorDepartamentoPrática  | 1,000   | ,882       |
| DP_ValorAvaliaçãoPrática     | 1,000   | ,867       |
| CP_AlinhamentoFormaAgir      | 1,000   | ,838       |
| DP_ValorAvaliaçãoDiscurso    | 1,000   | ,830       |
| DP_ValorReuniõesDiscurso     | 1,000   | ,823       |

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

O poder explicativo do modelo gerado pela análise dos componentes principais em termos individuais das variáveis foi satisfatório, sendo que os componentes extraídos são apresentados no quadro a seguir:

**Tabela 9 - Fatores extraídos CP\_DP.**

| Total Variance Explained |                     |          |              |                                     |          |              |                                   |          |              |
|--------------------------|---------------------|----------|--------------|-------------------------------------|----------|--------------|-----------------------------------|----------|--------------|
| Component                | Initial Eigenvalues |          |              | Extraction Sums of Squared Loadings |          |              | Rotation Sums of Squared Loadings |          |              |
|                          | Total               | Variance | Cumulative % | Total                               | Variance | Cumulative % | Total                             | Variance | Cumulative % |
| 1                        | 9,279               | 54,585   | 54,585       | 9,279                               | 54,585   | 54,585       | 4,546                             | 26,738   | 26,738       |
| 2                        | 1,634               | 9,610    | 64,194       | 1,634                               | 9,610    | 64,194       | 3,286                             | 19,329   | 46,067       |
| 3                        | 1,142               | 6,718    | 70,912       | 1,142                               | 6,718    | 70,912       | 3,175                             | 18,679   | 64,746       |
| 4                        | 1,057               | 6,215    | 77,128       | 1,057                               | 6,215    | 77,128       | 2,105                             | 12,382   | 77,128       |

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

A Tabela 9 evidencia que, do conjunto de variáveis, foi possível a extração de quatro componentes que, em conjunto, explicam 77,13% das variações dos dados. Uma característica positiva também é o alto poder explicativo do primeiro componente, 54,59%, se considerados os demais.

**Tabela 10 - Matriz rotacionada dos componentes CP\_DP.**  
Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

|                               | Component |      |      |      |
|-------------------------------|-----------|------|------|------|
|                               | 1         | 2    | 3    | 4    |
| CP_AlinhamentoFormaAgir       | ,842      | ,205 | ,230 | ,186 |
| CP_AlinhamentoFormaPensar     | ,735      | ,229 | ,277 | ,131 |
| DP_AlinhamentoDiscursoPrática | ,816      | ,144 | ,156 | ,284 |
| DP_ComunicaçãoCongruência     | ,772      | ,300 | ,152 | ,117 |
| DP_ValorAvaliaçãoDiscurso     | ,114      | ,827 | ,278 | ,237 |
| DP_ValorAvaliaçãoPrática      | ,402      | ,804 | ,242 |      |
| DP_ValorDepartamentoDiscurso  | ,195      | ,248 | ,213 | ,874 |
| DP_ValorDepartamentoPrática   | ,241      | ,229 | ,147 | ,866 |
| DP_ValoresCulturaisAções      | ,740      | ,241 | ,275 | ,106 |
| DP_ValorFerramentaisDiscurso  | ,228      | ,181 | ,817 | ,110 |
| DP_ValorFerramentaisPrática   | ,460      | ,113 | ,655 |      |
| DP_ValorInformaçãoDiscurso    | ,134      | ,383 | ,626 | ,365 |
| DP_ValorInformaçãoPrática     | ,548      | ,272 | ,537 |      |
| DP_ValorPráticasDiscurso      | ,221      | ,347 | ,724 | ,253 |
| DP_ValorPráticasPrática       | ,619      | ,209 | ,573 |      |
| DP_ValorReuniõesDiscurso      | ,286      | ,775 | ,248 | ,280 |
| DP_ValorReuniõesPrática       | ,346      | ,739 | ,173 | ,261 |

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

A Tabela 10 demonstra que as variáveis possuem correlação e variação intercomponentes, tendo em vista que todas elas apresentam certo percentual de variação em cada um dos quatro componentes.

A matriz demonstra que as variáveis constituídas de forma a evidenciar as diferenças perceptivas entre o discurso e a prática apresentaram variações disformes entre si, gerando posicionamentos em componentes diferentes.

Por outro lado, as duas variáveis que buscavam captar a percepção de congruência entre a cultura individual e a cultura organizacional ficaram juntas no primeiro componente, que tem a maior carga fatorial.

As variáveis relacionadas à percepção de congruência entre o discurso e a prática, de forma geral, a congruência comunicacional e a congruência nas ações práticas, também ficaram concentradas no primeiro componente.

Para se chegar ao modelo final desse grupo de variáveis, apresentam-se os gráficos a seguir, que permitem uma visualização mais objetiva dos grupos formados em cada componente, bem como a proximidade entre as variáveis envolvidas.

A matriz rotacionada e a análise de cluster acima permitem a observação dos componentes em termos de correlações e proximidade das variáveis.

Analisando os parâmetros da matriz rotacionada, a divisão das variáveis nos componentes ficaria conforme mostra o Quadro 13:

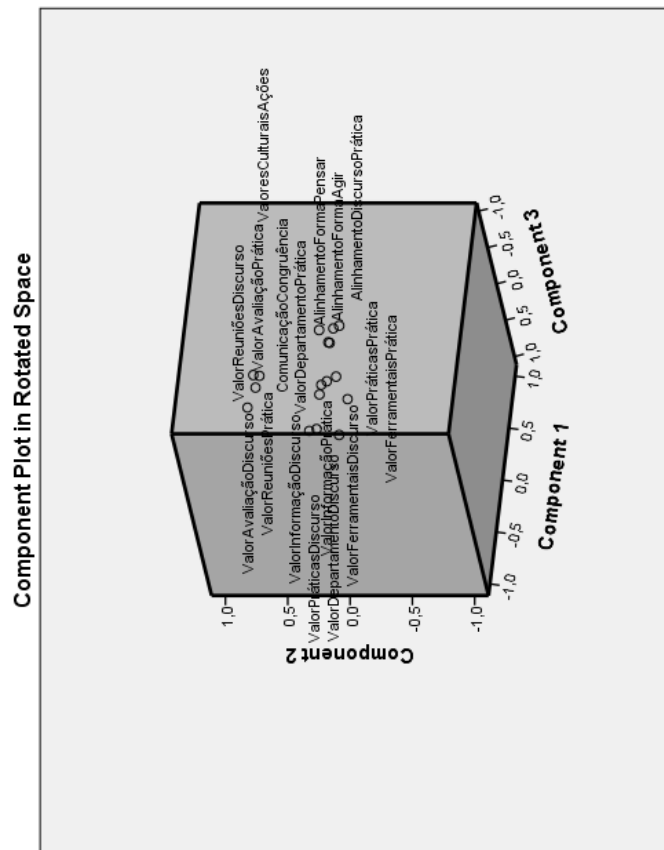
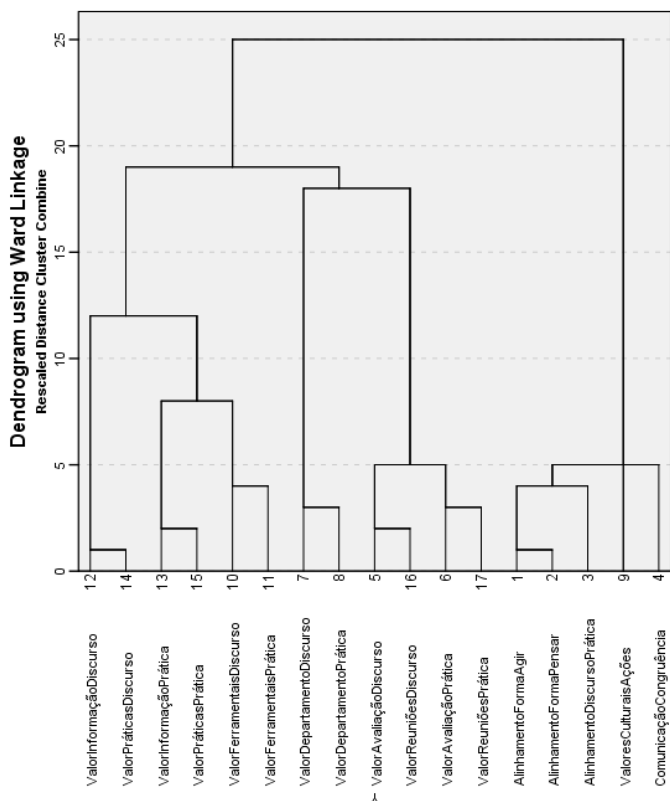
**Quadro 13 - Divisão das variáveis nos componentes CP\_DP.**

| COMPONENTE 1                  | COMPONENTE 2              | COMPONENTE 3                 | COMPONENTE 4                 |
|-------------------------------|---------------------------|------------------------------|------------------------------|
| DP_ValorInformaçãoPrática     | DP_ValorAvaliaçãoDiscurso | DP_ValorFerramentaisDiscurso | DP_ValorDepartamentoDiscurso |
| DP_ValorPráticasPrática       | DP_ValorAvaliaçãoPrática  | DP_ValorPráticasDiscurso     | DP_ValorDepartamentoPrática  |
| CP_AlinhamentoFormaPensar     | DP_ValorReuniõesDiscurso  | DP_ValorFerramentaisPrática  |                              |
| DP_ValoresCulturaisAções      | DP_ValorReuniõesPrática   | DP_ValorInformaçãoDiscurso   |                              |
| DP_ComunicaçãoCongruência     |                           |                              |                              |
| DP_AlinhamentoDiscursoPrática |                           |                              |                              |
| CP_AlinhamentoFormaAgir       |                           |                              |                              |

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

Pela análise do Gráfico 3 de cluster, é possível perceber um distanciamento entre o subgrupo formado pelas variáveis “valor informação prática” e “valor das práticas na prática” e o grupo principal, que integra o primeiro componente e que é formado pelo subgrupo das variáveis que medem a congruência entre a cultura individual e organizacional, as ações, a comunicação e o próprio discurso-prática.

Gráfico 3 - Gráfico rotacionado e de cluster CP\_DP.



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Outra questão é que, como se tratam de variáveis com duas conotações de uma mesma variável no instrumento de pesquisa (uma questionando sobre a percepção do discurso e outra, da prática), não se esperava que estivessem em componentes diferentes. Essas variáveis foram, então, excluídas da análise fatorial.

Ao se processar os dados novamente, sem as variáveis excluídas, conseguiu-se o objetivo de um primeiro componente mais homogêneo e com a mesma capacidade de explicação que o modelo anterior, porém a matriz rotacionada apontou a variável “ferramentas tecnológicas” com uma carga fatorial muito baixa e presente em dois componentes, o que prejudica a independência dos componentes. As cargas fatoriais dessa variável, no tocante à percepção do discurso, foram 0,491 no componente 1 e 0,453 no componente 2 e, na percepção da prática, 0,597 no componente 1 e 0,366 no componente 2, ou seja, cargas baixas e presentes em mais de um componente, por isso optou-se pela exclusão dessa variável do modelo.

Os parâmetros de significância da amostra, esfericidade, o MAS por variável e a matriz rotacionada apresentaram-se favoráveis e os fatores extraídos bem mais homogêneos, mantendo o bom padrão de explicação, conforme tabela abaixo.

**Tabela 11 - Fatores extraídos CP\_DP após exclusões.**

| Component | Total Variance Explained |               |              |          |          |        |          |          |        |
|-----------|--------------------------|---------------|--------------|----------|----------|--------|----------|----------|--------|
|           | Initial Eigenvalues      |               |              | Loadings |          |        | Loadings |          |        |
|           | Total                    | % of Variance | Cumulative % | Total    | Variance | e %    | Total    | Variance | e %    |
| 1         | 6,379                    | 57,993        | 57,993       | 6,379    | 57,993   | 57,993 | 3,789    | 34,448   | 34,448 |
| 2         | 1,471                    | 13,369        | 71,362       | 1,471    | 13,369   | 71,362 | 3,132    | 28,474   | 62,922 |
| 3         | 1,068                    | 9,709         | 81,071       | 1,068    | 9,709    | 81,071 | 1,996    | 18,148   | 81,071 |

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

O percentual de carregamento ou de variância explicada subiu de 77,13% para 81,07% e foram mantidos três fatores, porém destaca-se o ganho explicativo do primeiro componente, que passou para 58%, melhorando ainda mais o modelo.

A distribuição das variáveis em cada fator pode ser conferida no quadro a seguir, onde é possível verificar que as variáveis com critério de avaliação discurso/prática mantiveram, em um mesmo componente, as duas versões da pergunta, como era a expectativa do modelo.

Tabela 12 - Matriz rotacionada parcial dos componentes.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

|                               | Component |      |      |
|-------------------------------|-----------|------|------|
|                               | 1         | 2    | 3    |
| CP_AlinhamentoFormaAgir       | ,876      | ,233 | ,195 |
| DP_AlinhamentoDiscursoPrática | ,821      | ,162 | ,294 |
| CP_AlinhamentoFormaPensar     | ,808      | ,254 | ,123 |
| DP_ValoresCulturaisAções      | ,796      | ,279 | ,111 |
| DP_ComunicaçãoCongruência     | ,773      | ,312 | ,126 |
| DP_ValorAvaliaçãoDiscurso     | ,151      | ,861 | ,252 |
| DP_ValorAvaliaçãoPrática      | ,395      | ,844 | ,053 |
| DP_ValorReuniõesDiscurso      | ,303      | ,803 | ,297 |
| DP_ValorReuniõesPrática       | ,318      | ,759 | ,286 |
| DP_ValorDepartamentoDiscurso  | ,206      | ,274 | ,894 |
| DP_ValorDepartamentoPrática   | ,225      | ,251 | ,891 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

Para se assegurar quanto à validade interna do instrumento e das questões que deram origem às variáveis, separadas agora em três componentes, apresenta-se o Alpha de Cronbach, que apresentou um valor de 0,927 para o conjunto das variáveis, indicando alta confiabilidade das escalas em conjunto.

Dessa forma, a versão final dos fatores relativos a esse grupo, bem como a nomenclatura dos fatores, apresentaram-se conforme mostra o quadro abaixo:

Quadro 14 - Nomenclatura dos componentes CP\_DP.

| FATORES RELATIVOS À PERCEPÇÃO DE CONGRUÊNCIA DISCURSO PRÁTICA |                         |   |
|---|-------------------------|---|
| FATORES   | CONGRUÊNCIA/ALINHAMENTO | DESCRIÇÃO   |
| Componente 1  | Cultural Informacional  | Percepção de alinhamento entre a cultura pessoal individual e a organizacional. Alinhamento/congruência entre o discurso e a prática informacional, valorização da comunicação e de toda e qualquer ação prática voltada à obtenção, ao armazenamento, ao processamento, à disseminação e ao uso da informação. |
| Componente 2  | Cultural funcional      | Valorização da informação como critério de avaliação de desempenho, valorização dos treinamentos relacionados ao trato informacional.   |
| Componente 3  | Cultural institucional  | Valorização da existência de um departamento ou de uma pessoa específicos para o trato informacional.   |

**Fonte: Elaborado pelo autor (2012).**

Os próximos dois grupos de variáveis são relativos à dimensão *Informational Flows Interference* - IFI, sendo que o primeiro grupo tem foco na identificação de presença de itens facilitadores dos fluxos de informações e o segundo, em questões de interferência promovida pela organização.

A origem dessas variáveis está na questão: Os itens a seguir representam elementos relacionados à comunicação de informações dentro da organização. Assinale em cada item a intensidade com a qual você percebe esses elementos presentes na organização onde você trabalha.

- (FI\_Biblioteca) - A organização conta com uma biblioteca contendo materiais atualizados para consulta dos funcionários.
- (FI\_CanaisEficácia) - Qual sua percepção de que os canais presentes na organização tem sido eficazes em relação aos objetivos de dar suporte informacional a você.
- (FI\_Canallnformal) - Existe um canal de comunicação informal forte na organização que dá liberdade aos funcionários para trocarem informações entre si.
- (FI\_ComunicadosParabenizações) - Você constantemente recebe *e-mails* contendo orientações, parabenizações e notícias, enviados pela organização.
- (FI\_Editais) - Espaço reservado para editais diversos, que vão desde propagandas de parcerias da empresa, felicitações de aniversários, comunicados, convocações, avisos, alertas, divulgação de resultado de campanhas etc.
- (FI\_EmailCorporativo) - A organização conta com *e-mail* corporativo, e grande parte dos colaboradores tem *e-mail* com o domínio da empresa.
- (FI\_EspaçoCafé) - Existe espaço para o chamado “cafezinho”, onde há uma estrutura que motiva a troca de informações entre funcionários durante o tempo de pausa.
- (FI\_InternetLiberada) - A Internet tem acesso totalmente liberado e não há restrição alguma quanto ao seu uso em horário de trabalho.
- (FI\_Memorandos) - A organização conta com memorandos internos, sejam eletrônicos ou impressos.
- (FI\_NewsLater) - A empresa possui serviço de *news letter* para pessoas que desejam se cadastrar para receber informações.

- (FI\_NívelAcompanhamento) - Você percebe ser acompanhado de perto pela empresa, por meio dos relatórios e informações alimentadas no sistema de controle.
- (FI\_NívelUtilização) - A organização utiliza regularmente os relatórios e as informações geradas pelo sistema de informações.
- (FI\_NotíciasRelevantes) - Há um canal de divulgação de notícias relevantes em relação à empresa, deixando o funcionário bem informado em relação às novidades que envolvem a organização.
- (FI\_RevistasJornais) - Locais onde ficam revistas e jornais atualizados à disposição dos funcionários.
- (FI\_SinalizaçãoNãoObrigatória) - Placas de sinalização não obrigatórias como nome dos departamentos nas portas, indicações de fluxos de trabalho, como no almoxarifado, por exemplo.
- (FI\_SinalizaçãoObrigatória) - Placas de sinalização obrigatórias do corpo de bombeiros e outros órgãos de fiscalização.
- (FI\_SistemaInformatizado) - A organização possui sistema informatizado de controle das operações.
- (FI\_SiteBlog) - A organização tem *site* ou *blog* para contato com clientes e a comunidade externa.
- (FI\_SiteBlogFuncionários) - A organização tem *site* ou *blog* para contato com clientes e a comunidade externa.
- (FI\_SugestõesCríticas) - A organização possui canal de sugestões e críticas para clientes e a comunidade externa.
- (FI\_SugestõesCríticasFuncionários) - A organização possui canal de sugestões e críticas específico para os funcionários.
- (FI\_TelefoneLiberado) - O telefone é totalmente liberado e não há restrição alguma quanto ao seu uso em horário de trabalho.
- (FI\_TelevisorLiberado) - Existem televisores nas recepções ou em áreas reservadas para os clientes e a comunidade externa.
- (FI\_TelevisorLiberadoFuncionários) - Existem televisores nas recepções ou em áreas reservadas para os funcionários, sem restrição de uso.

As estatísticas a seguir, assim como nos demais grupos de variáveis, servem como parâmetros para a análise de assimetria e curtose, no sentido de verificar a proximidade da distribuição das variáveis em relação a uma distribuição normal.



Tabela 13 - Estatísticas fatores fluxos de informações.

|                                  |            | Descriptives |                |                |                       |        |          |          |
|----------------------------------|------------|--------------|----------------|----------------|-----------------------|--------|----------|----------|
|                                  |            | Mean         | for Mean       |                | 5%<br>Trimmed<br>Mean | Median | Skewness | Kurtosis |
|                                  |            |              | Lower<br>Bound | Upper<br>Bound |                       |        |          |          |
| FI_Biblioteca                    | Statistic  | 2,03         | 1,69           | 2,37           | 1,87                  | 1,00   | 1,483    | ,765     |
|                                  | Std. Error | ,171         |                |                |                       |        | ,244     | ,483     |
| FI_CanaisEficácia                | Statistic  | 3,06         | 2,77           | 3,35           | 3,01                  | 3,00   | ,342     | -,614    |
|                                  | Std. Error | ,147         |                |                |                       |        | ,244     | ,483     |
| FI_CanaisInformal                | Statistic  | 2,63         | 2,27           | 3,00           | 2,54                  | 2,00   | ,729     | -,913    |
|                                  | Std. Error | ,184         |                |                |                       |        | ,244     | ,483     |
| FI_ComunicadosParabenizações     | Statistic  | 3,03         | 2,64           | 3,43           | 2,98                  | 3,00   | ,418     | -1,385   |
|                                  | Std. Error | ,199         |                |                |                       |        | ,244     | ,483     |
| FI_Editais                       | Statistic  | 4,04         | 3,68           | 4,40           | 4,10                  | 4,00   | -,317    | -1,346   |
|                                  | Std. Error | ,183         |                |                |                       |        | ,244     | ,483     |
| FI_EmailCorporativo              | Statistic  | 4,89         | 4,59           | 5,19           | 5,04                  | 6,00   | -1,232   | ,597     |
|                                  | Std. Error | ,150         |                |                |                       |        | ,244     | ,483     |
| FI_EspaçoCafé                    | Statistic  | 4,08         | 3,73           | 4,44           | 4,15                  | 4,00   | -,363    | -1,226   |
|                                  | Std. Error | ,179         |                |                |                       |        | ,244     | ,483     |
| FI_InternetLiberada              | Statistic  | 2,39         | 2,04           | 2,74           | 2,26                  | 2,00   | 1,009    | -,363    |
|                                  | Std. Error | ,177         |                |                |                       |        | ,244     | ,483     |
| FI_Memorandos                    | Statistic  | 3,01         | 2,61           | 3,41           | 2,96                  | 2,50   | ,345     | -1,485   |
|                                  | Std. Error | ,200         |                |                |                       |        | ,244     | ,483     |
| FI_NewsLater                     | Statistic  | 2,35         | 2,00           | 2,70           | 2,22                  | 1,50   | 1,072    | -,246    |
|                                  | Std. Error | ,177         |                |                |                       |        | ,244     | ,483     |
| FI_NívelAcompanhamento           | Statistic  | 3,72         | 3,42           | 4,03           | 3,75                  | 4,00   | -,243    | -,793    |
|                                  | Std. Error | ,155         |                |                |                       |        | ,244     | ,483     |
| FI_NívelUtilização               | Statistic  | 4,03         | 3,73           | 4,33           | 4,09                  | 4,00   | -,314    | -,791    |
|                                  | Std. Error | ,152         |                |                |                       |        | ,244     | ,483     |
| FI_NotíciasRelevantes            | Statistic  | 2,91         | 2,57           | 3,25           | 2,84                  | 2,00   | ,667     | -,927    |
|                                  | Std. Error | ,171         |                |                |                       |        | ,244     | ,483     |
| FI_RevistasJornais               | Statistic  | 2,41         | 2,08           | 2,74           | 2,29                  | 2,00   | ,926     | -,326    |
|                                  | Std. Error | ,167         |                |                |                       |        | ,244     | ,483     |
| FI_SinalizaçãoNãoObrigatória     | Statistic  | 2,85         | 2,49           | 3,20           | 2,77                  | 3,00   | ,446     | -1,075   |
|                                  | Std. Error | ,178         |                |                |                       |        | ,244     | ,483     |
| FI_SinalizaçãoObrigatória        | Statistic  | 4,23         | 3,90           | 4,57           | 4,32                  | 4,00   | -,391    | -1,151   |
|                                  | Std. Error | ,171         |                |                |                       |        | ,244     | ,483     |
| FI_SistemaInformatizado          | Statistic  | 4,10         | 3,80           | 4,40           | 4,17                  | 4,00   | -,471    | -,545    |
|                                  | Std. Error | ,152         |                |                |                       |        | ,244     | ,483     |
| FI_SiteBlog                      | Statistic  | 4,44         | 4,09           | 4,79           | 4,54                  | 5,00   | -,699    | -,842    |
|                                  | Std. Error | ,177         |                |                |                       |        | ,244     | ,483     |
| FI_SiteBlogFuncionários          | Statistic  | 2,99         | 2,60           | 3,38           | 2,93                  | 3,00   | ,324     | -1,468   |
|                                  | Std. Error | ,198         |                |                |                       |        | ,244     | ,483     |
| FI_SugestõesCríticas             | Statistic  | 3,19         | 2,80           | 3,59           | 3,16                  | 3,00   | ,226     | -1,486   |
|                                  | Std. Error | ,199         |                |                |                       |        | ,244     | ,483     |
| FI_SugestõesCríticasFuncionários | Statistic  | 2,50         | 2,14           | 2,86           | 2,39                  | 2,00   | ,857     | -,705    |
|                                  | Std. Error | ,180         |                |                |                       |        | ,244     | ,483     |
| FI_TelefoneLiberado              | Statistic  | 2,62         | 2,26           | 2,99           | 2,52                  | 2,00   | ,695     | -,957    |
|                                  | Std. Error | ,184         |                |                |                       |        | ,244     | ,483     |
| FI_TelevisorLiberado             | Statistic  | 2,38         | 1,99           | 2,76           | 2,25                  | 1,00   | ,971     | -,726    |
|                                  | Std. Error | ,194         |                |                |                       |        | ,244     | ,483     |
| FI_TelevisorLiberadoFuncionários | Statistic  | 1,83         | 1,52           | 2,13           | 1,64                  | 1,00   | 1,743    | 1,712    |
|                                  | Std. Error | ,152         |                |                |                       |        | ,244     | ,483     |

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Os parâmetros de assimetria acima de 1 são indicativos de assimetria e de que as variáveis não atendem aos parâmetros de uma distribuição normal. Uma segunda avaliação pelo critério da divisão do parâmetro de simetria e seu erro padrão foi desenvolvida, sendo que grande parte das variáveis confirmaram-se assimétricas e, portanto, não possuem uma distribuição normal.

O teste K-S não permitiu a rejeição da hipótese nula ( $p > 0,00$ ), pois todas as variáveis apresentaram alta significância para o teste, portanto, mesmo considerando a rigorosidade do teste K-S, a partir dos indicativos de assimetria pelo método estatística de simetria, considera-se que a maioria das variáveis não possui uma distribuição normal, portanto não se aplica a análise fatorial.

Um fator restritivo a ser considerado em relação a esse grupo de variáveis é o número de observações por variável que deve ser de, no mínimo, 5. Como existem 24 variáveis no grupo, é necessária a redução desse número para se avançar com os testes estatísticos e a análise fatorial após a sua normalização.

O primeiro critério para exclusão é o aspecto qualitativo das variáveis, ou seja, de antemão, três variáveis foram criadas para aferição de intensidade: nível de utilização dos artefatos informacionais; nível de acompanhamento da organização sobre o indivíduo sustentado por informações em relação às atividades laborais; e percepção de eficácia dos canais informacionais. O segundo critério para a exclusão das variáveis é a correlação entre elas, ou seja, são excluídas variáveis altamente correlacionadas, permanecendo no grupo apenas uma de acordo com o interesse da variável para o modelo DIFI. Por serem responsáveis pela explicação conjunta de determinadas características da população, a manutenção de apenas uma garante a representação da característica no modelo.

Antes de se estabelecer a confirmação das correlações, as variáveis passaram por um processo de normalização e padronização, que resultaram na exclusão de FI\_Biblioteca e FI\_TelevisorLiberadoFuncionários. Como a intenção é a redução no número de variáveis, elas foram excluídas por não serem passíveis de normalização e, dessa forma, prejudicarem a aplicação das análises fatoriais.

Considerando os critérios em conjunto, após uma criteriosa análise, foram excluídas as seguintes variáveis: FI\_CanaisEficácia; FI\_NívelAcompanhamento; FI\_NívelUtilização (por não integrarem o objetivo específico de identificação dos canais existentes); FI\_Biblioteca; FI\_TelevisorLiberadoFuncionários (por não serem passíveis de normalização).

Após as exclusões, o grupo relativo aos fluxos informacionais passou a contar com 19 variáveis, portanto proporcionando um mínimo próximo de 5 observações por variáveis, mantendo o limite mínimo requerido para as análises fatoriais.

As variáveis normalizadas e padronizadas tiveram suas nomenclaturas e seus rótulos alterados pela inclusão dos prefixos Zscore (padronizadas) e N (normalizadas), portanto essas denominações serão utilizadas de agora em diante.

As técnicas de normalização foram empregadas de acordo com a característica da assimetria e envolveram: o inverso do valor observado; o inverso do quadrado dos valores observados; o quadrado dos valores observados; a raiz quadrada dos valores observados; o logaritmo e suas variações dos valores observados.

Os testes de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin e de esfericidade Bartlett's Test mostraram-se altamente satisfatórios, apresentando parâmetros de 0,830 e Chi-quadrado de 1.189, com  $p$  0.00, respectivamente. A análise adicional da matriz da anti-imagem e os indicadores de adequação da amostra (MSA) com altos índices de correlação, com a maioria acima de 0,8, justificam a análise fatorial.

A matriz de comunalidade apresentou percentuais de variações satisfatórios para todas as variáveis, com destaque para aquelas com percentuais acima de 70%, conforme tabela abaixo, que apresenta parte da matriz:

**Tabela 14 - Matriz de comunalidade FI.**

| Communalities                       |         |            |
|-------------------------------------|---------|------------|
|                                     | Initial | Extraction |
| ZN_FI_SugestõesCríticas             | 1,000   | ,811       |
| ZN_FI_TelefoneLiberado              | 1,000   | ,810       |
| ZN_FI_SinalizaçãoNãoObrigatória     | 1,000   | ,802       |
| ZN_FI_Editais                       | 1,000   | ,801       |
| ZN_FI_RevistasJornais               | 1,000   | ,766       |
| ZN_FI_SinalizaçãoObrigatória        | 1,000   | ,758       |
| ZN_FI_EmailCorporativo              | 1,000   | ,746       |
| ZN_FI_InternetLiberada              | 1,000   | ,742       |
| ZN_FI_NewsLater                     | 1,000   | ,720       |
| ZN_FI_SugestõesCríticasFuncionários | 1,000   | ,702       |

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

A análise da matriz após a primeira estatística fatorial demonstrou que muitas eram as variáveis que possuíam carga fatorial em mais de um componente, seja positiva ou negativa, o que prejudicaria a independência dos fatores. Um exemplo dessa condição é apresentado na tabela abaixo:

**Tabela 15 - Matriz rotacionada FI.**  
**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

|                                     | Component    |              |              |             |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
|                                     | 1            | 2            | 3            | 4           |
| ZN_FI_SugestõesCríticas             | ,886         | ,095         | -,109        | -,076       |
| ZN_FI_SiteBlogFuncionários          | ,783         | ,017         | ,153         | -,231       |
| ZN_FI_ComunicadosParabenizações     | ,745         | ,112         | -,224        | -,280       |
| <b>ZN_FI_CanailInformal</b>         | <b>,653</b>  | <b>,116</b>  | <b>-,499</b> | <b>,014</b> |
| ZN_FI_NoticiasRelevantes            | ,532         | ,373         | -,362        | -,281       |
| <b>ZN_FI_SistemaInformatizado</b>   | <b>,415</b>  | <b>,513</b>  | <b>-,332</b> | <b>,102</b> |
| ZN_FI_SiteBlog                      | ,247         | ,720         | ,283         | ,039        |
| ZN_FI_EmailCorporativo              | ,169         | ,839         | ,106         | ,043        |
| ZN_FI_Editais                       | -,005        | ,861         | ,039         | -,241       |
| ZN_FI_EspaçoCafé                    | -,053        | ,793         | -,172        | ,124        |
| ZN_FI_SinalizaçãoObrigatória        | -,082        | ,823         | -,016        | -,271       |
| <b>ZN_FI_RevistasJornais</b>        | <b>-,158</b> | <b>,007</b>  | <b>,709</b>  | <b>,488</b> |
| ZN_FI_TelefoneLiberado              | -,161        | ,056         | ,850         | ,240        |
| ZN_FI_InternetLiberada              | -,229        | ,074         | ,819         | ,116        |
| ZN_FI_SinalizaçãoNãoObrigatória     | -,274        | -,052        | ,389         | ,757        |
| <b>ZN_FI_Memorandos</b>             | <b>-,459</b> | <b>-,078</b> | <b>,161</b>  | <b>,671</b> |
| <b>ZN_FI_NewsLater</b>              | <b>-,527</b> | <b>-,137</b> | <b>,262</b>  | <b>,596</b> |
| ZN_FI_TelevisorLiberado             | -,548        | ,043         | ,238         | ,155        |
| ZN_FI_SugestõesCríticasFuncionários | -,790        | -,045        | ,177         | ,211        |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

Todas as variáveis destacadas possuem carga fatorial relevante em mais de um componente e, por isso, foram excluídas da análise. Esse processo foi executado outras vezes, até que se chegasse a uma matriz mais pura, conforme Tabela 16.

A análise da matriz rotacionada apresentada na Tabela 16 demonstra que as variáveis acomodaram-se com cargas fatoriais mais definidas em cada componente após a exclusão das variáveis com cargas intercomponentes.

Para se assegurar quanto à validade interna do instrumento e das questões que deram origem às variáveis separadas agora em três componentes, apresenta-se

o Alpha de Cronbach, que apresentou um valor de 0,670 para o conjunto das variáveis, indicando razoável confiabilidade das escalas em conjunto.

*A priori*, o modelo acima será utilizado para ajuste do instrumento para elaboração de sua versão final.

**Tabela 16 - Matriz rotacionada final dos componentes FI.**

|                                 | Component |       |       |
|---------------------------------|-----------|-------|-------|
|                                 | 1         | 2     | 3     |
| ZN_FI_Editais                   | ,885      | ,044  | -,046 |
| ZN_FI_SinalizaçãoObrigatória    | ,849      | -,042 | -,133 |
| ZN_FI_EmailCorporativo          | ,818      | ,198  | ,131  |
| ZN_FI_EspaçoCafé                | ,790      | -,099 | -,067 |
| ZN_FI_SiteBlog                  | ,723      | ,341  | ,278  |
| ZN_FI_SiteBlogFuncionários      | ,009      | ,870  | -,033 |
| ZN_FI_SugestõesCríticas         | ,069      | ,862  | -,201 |
| ZN_FI_ComunicadosParabenizações | ,112      | ,755  | -,374 |
| ZN_FI_TelefoneLiberado          | ,047      | -,112 | ,888  |
| ZN_FI_InternetLiberada          | ,066      | -,097 | ,865  |
| ZN_FI_SinalizaçãoNãoObrigatória | -,107     | -,357 | ,690  |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

A versão final dos fatores desse grupo é apresentada no quadro a seguir:

**Quadro 15 - Nomenclatura dos componentes FI.**

| FATORES RELATIVOS À PRESENÇA DE FLUXOS INFORMACIONAIS |                          |   |
|---|--------------------------|---|
| FATORES   | PERSPECTIVAS             | DESCRIÇÃO   |
| Componente 1  | Estrutural básica        | Presença de editais, sinalização obrigatória, site e blog, espaço para café, e e-mail corporativo.          |
| Componente 2  | Estrutural intermediária | Site e blog para os funcionários, Canal de sugestões e críticas, e comunicados e parabenizações por e-mail. |
| Componente 3  | Estrutural avançada      | Telefone liberado, internet liberada, e sinalizações não obrigatórias.                                      |

**Fonte: Elaborado pelo autor (2012).**

Os fatores extraídos do grupo de variáveis relativos à presença de fluxos informacionais foram divididos em termos de nível (básico, intermediário e

avanzado), todavia essa classificação dimensional somente será confirmada após a validação do instrumento definitivo com um maior número de observações.

O próximo grupo de variáveis refere-se a três fatores de interferências.

A questão que deu origem a essas variáveis é a seguinte: Agora, por favor, analise com qual frequência esses fatos ocorrem no seu trabalho atual.

- (FrequênciaBloqueios) - Há bloqueio ao acesso à Internet ou outras proibições em relação ao acesso à informação.
- (FrequênciaFalta) - Há falta de informação de que você precisa.
- (FrequênciaIncongruência) - A organização diz reconhecer sua necessidade de informação, diz ter na informação um valor importante, mas não converte em ações práticas efetivas esse discurso.

**Tabela 17 - Estatísticas componentes IFI.**

|                         |            | Descriptives |                         |             |                 |        |          |          |
|-------------------------|------------|--------------|-------------------------|-------------|-----------------|--------|----------|----------|
|                         |            | Mean         | 95% Confidence Interval |             | 5% Trimmed Mean | Median | Skewness | Kurtosis |
|                         |            |              | Lower Bound             | Upper Bound |                 |        |          |          |
| FrequênciaBloqueios     | Statistic  | 3,90         | 3,49                    | 4,30        | 3,94            | 4,00   | -,290    | -1,567   |
|                         | Std. Error | ,205         |                         |             |                 |        | ,244     | ,483     |
| FrequênciaFalta         | Statistic  | 3,06         | 2,87                    | 3,25        | 2,99            | 3,00   | 1,084    | 2,217    |
|                         | Std. Error | ,097         |                         |             |                 |        | ,244     | ,483     |
| FrequênciaIncongruência | Statistic  | 3,11         | 2,88                    | 3,34        | 3,09            | 3,00   | ,348     | ,007     |
|                         | Std. Error | ,117         |                         |             |                 |        | ,244     | ,483     |

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

A única variável que se apresenta com assimetria significativa (não moderada) é a “FrequênciaFalta”, que foi normalizada e padronizada juntamente com as demais variáveis, proporcionando uma distribuição próxima da normal para as três variáveis.

**Tabela 18 - Nomenclatura dos fatores IFI.**

| FATORES RELATIVOS ÀS INTERFERÊNCIAS NOS FLUXOS INFORMACIONAIS |             |  |
|---|-------------|--|
| FATORES   | PERSPECTIVA | DESCRIÇÃO  |
| Componente 1  | Frequência  | Frequência de falta de informação para tomada de decisões e de presença de incongruências entre o discurso e os processos de interferências emanados da organização. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

A análise fatorial apontou apenas um componente com uma ínfima carga fatorial para a variável “FrequênciaBloqueios”, que foi então excluída.

O modelo fatorial final desse grupo de variáveis é apresentado na Tabela 18.

Essa versão final do grupo de variáveis de interferências nos fluxos informacionais apresenta um único componente, extraído a partir da eliminação da variável que indicava a frequência de ações de bloqueios.

As duas variáveis remanescentes representam aspectos negativos de interferências nos fluxos informacionais, seja pela geração de escassez informacional seja por ações (na dimensão da prática) não congruentes com os valores culturais disseminados (na dimensão do discurso).

Para se assegurar quanto à validade interna do instrumento e das questões que deram origem às variáveis separadas agora em três componentes, apresenta-se o Alpha de Cronbach, que apresentou um valor de 0,756 para o conjunto das variáveis, indicando uma boa confiabilidade das escalas em conjunto.

A seguir, são apresentadas as análises relativas ao grupo de variáveis “fatores de *coping*”, que estão relacionadas à dimensão *Psychological Implications*. A questão que deu origem às variáveis é a seguinte: Lembre-se de uma situação na empresa atual na qual você não encontrou recursos suficientes para resolver o problema por culpa da falta de informações. Agora, assinale, para cada item abaixo, a frequência com que você utilizaria cada uma das estratégias.

- (*CopingAjuda*) – Tenta resolver o problema com a ajuda de seus amigos.
- (*CopingApoio*) - Você tenta conseguir ajuda e apoio de pessoas que estão na mesma situação.
- (*CopingBebe*) - Você bebe para esquecer o problema.
- (*CopingDescarrega*) - Descarrega sua raiva ou desespero, gritando, chorando, batendo portas, etc.
- (*CopingDiscute*) - Discute o problema com outras pessoas.
- (*CopingDrogas*) - Costuma usar drogas para esquecer o problema.
- (*CopingNãoMudaNada*) - Tenta não pensar no problema porque, de qualquer forma, você não pode mudar nada.
- (*CopingNãoPensa*) - Você tenta não pensar no problema.
- (*CopingOutrosQuerem*) - Você faz o que os outros querem para resolver logo o problema.
- (*CopingPensaSobre*) - Pensa sobre o problema e busca soluções alternativas.

- (*CopingPessoaEnvolvida*) - Tenta falar sobre o problema com a pessoa envolvida.
- (*CopingSeConforma*) - Você se conforma com o problema.
- (*CopingTentaResolver*) - Tenta resolver o problema imediatamente.
- (*CopingTerminaBem*) - Não se preocupa porque tudo termina bem.
- (*CopingTudoBem*) - Comporta-se como se tudo estivesse bem.
- (*CopingVaiPiorar*) - Pensa que o pior vai acontecer.

A única variável que se apresentou com assimetria significativa (não moderada) foi a “FrequênciaFalta”, que foi normalizada juntamente com as demais variáveis, proporcionando uma distribuição próxima da normal para as três variáveis.

Os parâmetros de simetria apresentam-se dentro da faixa indicativa de moderação, exceto no caso daqueles com tendência definida em termos de extremos como é o caso dos: *Copingbebe*; *Copingdescarrega*; *Copingdrogas*; *Copingnãomudanada*; *Copingnãopensa*; *Copingseconforma*; *Copingterminabem*; *Copingtudobem*; *Copingvaipiorar*, que representam estratégias voltadas à evitação.

Esse fato é explicável, uma vez que claramente a amostra representa um grupo de indivíduos com tendência a utilizarem estratégias de enfrentamento e não de evitação e, dessa forma, a média, a moda e a mediana ficarão deslocadas em função de dados discrepantes de um ou outro indivíduo com opinião diferente da maioria. O mesmo ocorre com a curva da curtose, ou seja, o distanciamento em relação à distribuição normal pode ocorrer em função justamente de assimetria.

Esse é o motivo pelo qual se utilizam os parâmetros de desvio para se analisar a adequação ou não de uma amostra à distribuição normal. Para tanto, utilizam-se correções de várias ordens para normalizar a distribuição das variáveis.

A Tabela 19 demonstra as variáveis que puderam ser normalizadas e aquelas que foram excluídas do modelo por altíssima assimetria e impossibilidade de normalização pelas técnicas convencionais. As variáveis em negrito e com valores de *skewness* inferiores a 0,48 não sofreram modificação por se aproximarem de uma distribuição normal. A faixa demarcada em cinza refere-se às variáveis que foram normalizadas, e aquelas grafadas em cinza claro foram excluídas por não aceitarem normalização.



Tabela 19 - Variáveis normalizadas e excluídas do modelo.

| Descriptive Statistics |           |             |              |              |             |              |             |
|------------------------|-----------|-------------|--------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
|                        | N         | Mean        | Deviation    | Skewness     |             | Kurtosis     |             |
|                        | Statistic | Statistic   | Statistic    | Statistic    | Std. Error  | Statistic    | Std. Error  |
| <b>CopingAjuda</b>     | <b>98</b> | <b>3,69</b> | <b>1,439</b> | <b>-,292</b> | <b>,244</b> | <b>-,590</b> | <b>,483</b> |
| <b>CopingApoio</b>     | <b>98</b> | <b>3,52</b> | <b>1,514</b> | <b>,006</b>  | <b>,244</b> | <b>-,801</b> | <b>,483</b> |
| <b>CopingDiscute</b>   | <b>98</b> | <b>3,99</b> | <b>1,312</b> | <b>-,232</b> | <b>,244</b> | <b>-,576</b> | <b>,483</b> |
| CopingPensaSobre       | 98        | 5,10        | 1,040        | -1,105       | ,244        | 1,209        | ,483        |
| CopingPessoaEnvolvida  | 98        | 4,60        | 1,082        | -,793        | ,244        | ,550         | ,483        |
| CopingTentaResolver    | 98        | 4,77        | 1,043        | -,847        | ,244        | ,366         | ,483        |
| CopingTudoBem          | 98        | 2,24        | 1,619        | 1,156        | ,244        | ,145         | ,483        |
| CopingBebe             | 98        | 1,14        | ,658         | 5,604        | ,244        | 34,819       | ,483        |
| CopingDescarrega       | 98        | 1,38        | ,947         | 2,664        | ,244        | 6,382        | ,483        |
| CopingDrogas           | 98        | 1,14        | ,689         | 5,414        | ,244        | 31,155       | ,483        |
| CopingNãoMudaNada      | 98        | 1,65        | 1,150        | 1,922        | ,244        | 3,153        | ,483        |
| <b>CopingNãoPensa</b>  | <b>98</b> | <b>1,85</b> | <b>1,327</b> | <b>1,829</b> | <b>,244</b> | <b>2,944</b> | <b>,483</b> |
| CopingOutrosQuerem     | 98        | 2,74        | 1,254        | ,338         | ,244        | -,616        | ,483        |
| CopingSeConforma       | 98        | 1,76        | 1,269        | 1,928        | ,244        | 3,120        | ,483        |
| CopingTerminaBem       | 98        | 1,57        | 1,112        | 2,111        | ,244        | 3,925        | ,483        |
| <b>CopingVaiPiorar</b> | <b>98</b> | <b>1,93</b> | <b>1,186</b> | <b>1,464</b> | <b>,244</b> | <b>1,929</b> | <b>,483</b> |
| Valid N (listwise)     | 98        |             |              |              |             |              |             |

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

O modelo gerado apresentou alto índice de carga fatorial, envolvendo variáveis em mais de um componente, conforme tabela a seguir.

Tabela 20 - Matriz rotacionada dos componentes *COPING*.

|                                 | Rotated Component Matrix <sup>a</sup> |             |
|---------------------------------|---------------------------------------|-------------|
|                                 | Component 1                           | Component 2 |
| ZN_CopingNãoPensa               | ,768                                  | ,028        |
| ZN_CopingVaiPiorar              | ,758                                  | -,077       |
| ZN_CopingTudoBem                | ,718                                  | -,110       |
| <b>ZN_CopingPensarSobre</b>     | <b>,464</b>                           | <b>,603</b> |
| <b>ZN_CopingPessoaEnvolvida</b> | <b>,445</b>                           | <b>,476</b> |
| ZN_CopingTentaResolver          | ,086                                  | ,540        |
| Z_CopingDiscute                 | -,038                                 | ,651        |
| Z_CopingAjuda                   | -,170                                 | ,520        |
| Z_CopingApoio                   | -,383                                 | ,632        |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

As variáveis destacadas na tabela acima apresentaram alta carga fatorial em ambos os componentes, portanto optou-se pela sua exclusão.

Conforme o Quadro 16, a análise fatorial extraiu dois fatores como o modelo original que prevê um fator de *coping* de enfrentamento e outro de evitação.

**Quadro 16 - Nomenclatura dos componentes de *Coping*.**

| FATORES RELATIVOS ÀS ESTRATÉGIAS DE COPING |               |  |
|--|---------------|--|
| FATORES                                    | ESTRATÉGIAS   | DESCRIÇÃO  |
| Componente 1                               | Evitação      | Não pensa sobre o assunto, acredita que está tudo bem, acredita que vai piorar.                              |
| Componente 2                               | Enfrentamento | Busca ajuda de pessoas na mesma situação, Discute o assunto com outras pessoas, e tenta resolver o problema. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

Esses dois componentes servirão ao modelo como variáveis de discriminação, no sentido de verificar se grupos com tendência à utilização de estratégias de *coping* diferentes apresentam percepções diferentes. No sentido inverso, a intenção é a verificação de algumas influências relativas às interferências nos fluxos informacionais sobre as estratégias de *coping*.

Para se assegurar quanto à validade interna do instrumento e das questões que deram origem às variáveis separadas agora em três componentes, apresenta-se o Alpha de Cronbach, que apresentou um valor de 0,693, para o conjunto das variáveis relativas ao *coping* de evitação, e de 0,518, para o *coping* de enfrentamento, indicando uma razoável confiabilidade das escalas em conjunto. Como essas escalas serão submetidas à validação a partir do instrumento final DIFI, os parâmetros serão considerados razoáveis, indicando confiabilidade.

Dentro da dimensão *Psychological Implications* – PI, as variáveis relativas ao *coping* serão contrabalançadas pelo grupo relativo ao suporte informacional e os fatores de *stress* que serão analisados a seguir.

A questão que deu origem às variáveis do grupo *stress* é a seguinte: As informações a seguir referem-se à sua percepção de *stress* diante da ausência de recursos para resolver uma determinada situação de decisão no trabalho. Indique qual sua percepção de que tais situações lhe deixam estressado.

- (*StressBloqueios*) - O bloqueio ao acesso à Internet ou outras proibições em relação ao acesso à informação lhe causam/causariam *stress*,

mesmo reconhecendo que são necessárias devido aos abusos e à perda de tempo de alguns funcionários.

- (*StressFaltaInformação*) - A falta de informação de que você precisa lhe causa/causaria certa tensão, levando-o até ao nível do *stress*.
- (*StressIncongruência*) - Se a organização diz reconhecer sua necessidade de informação, diz ter na informação um valor importante, mas não converte em ações práticas efetivas esse discurso, você fica/ficaria estressado sempre que surgem problemas a serem resolvidos.

Após a análise do grupo relativo à frequência das interferências nos fluxos informacionais, foi excluída a variável relativa aos bloqueios, por não apresentar simetria e não permitir normalização. Considerando que as variáveis relativas ao *stress* possuem exatamente a mesma estrutura, resolveu-se de antemão excluir a variável “*StressBloqueio*”, que possui parâmetro alto de assimetria.

**Tabela 21 - Estatísticas fatores de *stress*.**

|                       |            | Descriptives |                   |             |                 |        |          |          |
|-----------------------|------------|--------------|-------------------|-------------|-----------------|--------|----------|----------|
|                       |            | Mean         | Interval for Mean |             | 5% Trimmed Mean | Median | Skewness | Kurtosis |
|                       |            |              | Lower Bound       | Upper Bound |                 |        |          |          |
| StressBloqueios       | Statistic  | 2,34         | 2,02              | 2,65        | 2,21            | 2,00   | ,985     | -,129    |
|                       | Std. Error | ,158         |                   |             |                 |        | ,244     | ,483     |
| StressFaltaInformação | Statistic  | 3,67         | 3,40              | 3,95        | 3,69            | 4,00   | -,237    | -,714    |
|                       | Std. Error | ,137         |                   |             |                 |        | ,244     | ,483     |
| StressIncongruência   | Statistic  | 3,32         | 3,02              | 3,61        | 3,30            | 3,00   | ,298     | -1,089   |
|                       | Std. Error | ,150         |                   |             |                 |        | ,244     | ,483     |

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

O componente único extraído da combinação das duas variáveis responde por 77,5% da variação, sendo que a estrutura final é apresentada abaixo.

**Quadro 17 - Nomenclatura do componente *Stress*.**

| FATORES RELATIVOS À PERCEPÇÃO DE STRESS |                     |  |
|---|---------------------|--|
| FATORES                                 | PERSPECTIVA         | DESCRIÇÃO  |
| Componente 1                            | Percepção de stress | Stress pela falta de informação e pela incongruência percebidos por parte dos indivíduos em relação à organização. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

Esse fator será responsável pela captação da percepção do *stress* causado pela falta de informação e pela incongruência das práticas organizacionais em relação ao discurso sobre os valores informacionais.

Para se assegurar quanto à validade interna do instrumento e das questões que deram origem às variáveis separadas agora em três componentes, apresenta-se o Alpha de Cronbach, que apresentou um valor de 0,710 para o conjunto das variáveis, indicando uma boa confiabilidade das escalas em conjunto.

O contraponto do *stress* e comprometimento do bem estar social do indivíduo no contexto de trabalho é avaliado pelo grupo a seguir.

A questão que deu origem ao grupo de variáveis relativas ao suporte informacional é a seguinte: A seguir, você tem algumas afirmações sobre o que se observa em algumas organizações. Avalie-as em relação à organização na qual você trabalha e indique o quanto você percebe presente cada um dos itens.

- (SuporteAcesso) - Há facilidade de acesso às informações importantes.
- (SuporteAgilidade) - As informações importantes para o trabalho são repassadas com agilidade.
- (SuporteCirculação) - As informações circulam claramente entre os setores da empresa.
- (SuporteCompartilhamentoSuperiores) - Os superiores compartilham as informações importantes com os empregados.
- (SuporteCompartilhamentoTodos) - As informações importantes para o trabalho são compartilhadas por todos.
- (SuporteDecisões) - As pessoas são informadas sobre as decisões que envolvem o trabalho que realizam.
- (SuporteEquipamentos) – A organização possui os equipamentos necessários para o funcionário executar seu trabalho em termos de informação.

Tabela 22 - Estatísticas fatores suporte informacional.

|                                   |            | Descriptives |                   |                |                       |        |          |          |
|-----------------------------------|------------|--------------|-------------------|----------------|-----------------------|--------|----------|----------|
|                                   |            | Mean         | Interval for Mean |                | 5%<br>Trimmed<br>Mean | Median | Skewness | Kurtosis |
|                                   |            |              | Lower<br>Bound    | Upper<br>Bound |                       |        |          |          |
| SuporteAcesso                     | Statistic  | 3,38         | 3,07              | 3,68           | 3,34                  | 3,00   | ,524     | -,989    |
|                                   | Std. Error | ,152         |                   |                |                       |        | ,244     | ,483     |
| SuporteAgilidade                  | Statistic  | 3,70         | 3,45              | 3,96           | 3,73                  | 4,00   | -,109    | -,120    |
|                                   | Std. Error | ,130         |                   |                |                       |        | ,244     | ,483     |
| SuporteCirculação                 | Statistic  | 3,19         | 2,93              | 3,46           | 3,16                  | 3,00   | ,335     | -,373    |
|                                   | Std. Error | ,134         |                   |                |                       |        | ,244     | ,483     |
| SuporteCompartilhamentoSuperiores | Statistic  | 3,42         | 3,10              | 3,73           | 3,41                  | 3,00   | ,381     | -1,189   |
|                                   | Std. Error | ,159         |                   |                |                       |        | ,244     | ,483     |
| SuporteCompartilhamentoTodos      | Statistic  | 3,43         | 3,14              | 3,71           | 3,38                  | 3,00   | ,499     | -,997    |
|                                   | Std. Error | ,144         |                   |                |                       |        | ,244     | ,483     |
| SuporteDecisões                   | Statistic  | 3,72         | 3,47              | 3,98           | 3,71                  | 4,00   | ,108     | -,717    |
|                                   | Std. Error | ,129         |                   |                |                       |        | ,244     | ,483     |
| SuporteEquipamentos               | Statistic  | 4,41         | 4,09              | 4,72           | 4,51                  | 5,00   | -,656    | -,657    |
|                                   | Std. Error | ,159         |                   |                |                       |        | ,244     | ,483     |

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

No caso dos fatores relacionados ao suporte informacional, percebe-se um comportamento mais homogêneo e indicadores de simetria dentro da faixa de assimetria moderada. No caso da curtose, verifica-se que os fatores acesso, compartilhamento das informações pelos superiores e compartilhamento por todos apresentam curvas mais disformes em relação à distribuição normal.

As variáveis “SuporteAcesso”, “SuporteCompartilhamentoTodos” e “SuporteEquipamentos”, mesmo assim, apresentam indicadores logo acima do limite da assimetria moderada. Essas variáveis serão submetidas à normalização.

Após a normalização, foram feitas as análises estatísticas como segue.

Os testes de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin e de esfericidade Bartlett's Test mostraram-se altamente satisfatórios, apresentando parâmetros de 0,811 e Chi-quadrado de 421,16, com  $p$  0.00, respectivamente. A análise adicional da matriz da anti-imagem e os indicativos de adequação da amostra (MSA) com altos índices de correlação, todos acima de 0,766, justificam a análise fatorial.

**Tabela 23 - Variação explicada componentes suporte informacional.**

| Component | Total Variance Explained |               |              |          |               |              |          |               |              |
|-----------|--------------------------|---------------|--------------|----------|---------------|--------------|----------|---------------|--------------|
|           | Initial Eigenvalues      |               |              | Loadings |               |              | Loadings |               |              |
|           | Total                    | % of Variance | Cumulative % | Total    | % of Variance | Cumulative % | Total    | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 4,225                    | 60,353        | 60,353       | 4,225    | 60,353        | 60,353       | 3,300    | 47,136        | 47,136       |
| 2         | 1,152                    | 16,456        | 76,809       | 1,152    | 16,456        | 76,809       | 2,077    | 29,672        | 76,809       |
| 3         | ,571                     | 8,162         | 84,970       |          |               |              |          |               |              |
| 4         | ,343                     | 4,901         | 89,871       |          |               |              |          |               |              |
| 5         | ,324                     | 4,626         | 94,497       |          |               |              |          |               |              |
| 6         | ,219                     | 3,132         | 97,629       |          |               |              |          |               |              |
| 7         | ,166                     | 2,371         | 100,000      |          |               |              |          |               |              |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

Os parâmetros apresentados acima são satisfatórios em todos os aspectos estatísticos, tendo em vista o alto poder explicativo do primeiro componente (60,35%) e o poder explicativo dos componentes extraídos em conjunto (76,80%).

A Tabela 24, a seguir, demonstra que algumas variáveis apresentam-se com alta carga fatorial em mais de um componente e serão excluídas. A não exclusão da variável “SuporteAgilidade” deve-se ao fato de que sua manutenção aumentou consideravelmente o poder explicativo do modelo e sua carga fatorial no componente 2 é alta, aumentando o distanciamento em relação à carga do primeiro componente. A importância dessa variável para a composição do segundo componente justifica sua manutenção no modelo.

**Tabela 24 - Matriz rotacionada dos componentes suporte informacional.**

|                                    | Rotated Component Matrix <sup>a</sup> |             |
|------------------------------------|---------------------------------------|-------------|
|                                    | Component 1                           | Component 2 |
| ZSuporteAgilidade                  | ,450                                  | ,767        |
| <b>ZSuporteCirculação</b>          | <b>,653</b>                           | <b>,461</b> |
| ZSuporteCompartilhamentoSuperiores | ,902                                  | ,141        |
| <b>ZSuporteDecisões</b>            | <b>,647</b>                           | <b>,551</b> |
| ZN_SuporteAcesso                   | ,820                                  | ,273        |
| ZN_SuporteCompartilhamentoTodos    | ,875                                  | ,064        |
| ZN_SuporteEquipamentos             | ,000                                  | ,936        |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Rotation converged in 3 iterations.

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

O alpha de Cronbach de 0,843 justifica o modelo exposto no Quadro 18.

**Quadro 18 - Nomenclatura dos componentes suporte informacional.**

| FATORES RELATIVOS À PERCEPÇÃO DE SUPORTE INFORMACIONAL |                           |   |
|--|---------------------------|---|
| FATORES  | PERSPECTIVA               | DESCRIÇÃO   |
| Componente 1   | Compartilhamento e acesso | Compartilhamento das informações pelos superiores e por todos na organização, e percepção de suporte quanto ao acesso à informação. |
| Componente 2   | Estrutura e agilidade     | Suporte em relação aos equipamentos envolvidos com o trato informacional, e agilidade do fornecimento das informações demandadas.   |

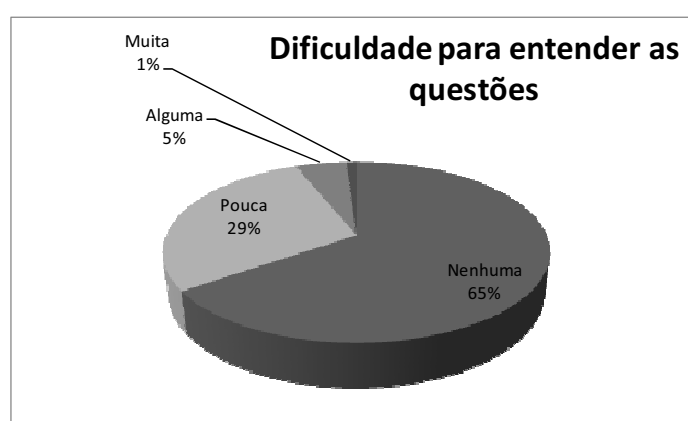
Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

Após a conclusão das análises fatoriais e de validade interna de cada grupo de variáveis, outras alterações foram feitas em relação ao instrumento, sendo que algumas delas foram derivadas das opiniões dos indivíduos que declararam ter tido dificuldade no entendimento das questões.

O Gráfico 4 demonstra a distribuição relativa a essa questão.

Como pode ser observado no gráfico, a grande maioria não teve dificuldade em entender as questões (65%), seguida por 29% que tiveram pouca dificuldade. Apenas 6% disseram ter tido dificuldade, sendo que os motivos apontados referem-se a problemas de interpretação das questões abertas.

**Gráfico 4 - Gráfico da dificuldade de entendimento das questões.**



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Em dois fatores de variáveis, foi incluída uma variável “falta de ferramentas suficientes para se executar o trabalho relacionado à informação”, no grupo relativo à frequência de ocorrência desse tipo negativo de interferência e no grupo relativo à percepção de causa de *stress*, ambos com indicativos de frequência. Essa decisão

deve-se ao fato de que o aspecto tecnológico não foi contemplado dentre esses itens no instrumento preliminar e foi destaque em outras categorias e em algumas respostas a questões abertas. Foram incluídas em ambos os grupos para que haja o balanceamento entre eles, pois contemplam as mesmas variáveis.

A seguir, serão realizadas as análises dos resultados obtidos a partir da aplicação do DIFI, conforme o instrumento aqui validado e apresentado, de forma a possibilitar a confirmação quanto ao atendimento do objetivo geral e dos objetivos específicos da pesquisa. Finalmente, a partir das análises e considerações, será apresentado o modelo final ajustado do DIFI, respondendo positivamente à questão que norteou a presente tese, ou seja, de forma sintética, a possibilidade de elaboração do modelo de diagnóstico das interferências nos fluxos informacionais, contemplando as cinco dimensões apresentadas.

## **6.2 Análises e formulação do DIFI versão final**

Esta última etapa metodológica tem como foco principal levar a cabo os objetivos específicos da pesquisa que permitirão, por sua vez, o alcance do objetivo geral proposto. Como forma de esclarecimento, apresentam-se os objetivos específicos que estarão norteando as análises que seguem:

- Identificar a presença de valores informacionais previamente tipificados a partir da revisão teórica e disseminados pela organização.
- Levantar quais as práticas de interferências nos fluxos de informações (IFI) mais relevantes, sob a percepção dos indivíduos, com base naquelas tipificadas a partir da revisão teórica.
- Identificar a presença de valores informacionais previamente tipificados a partir da revisão teórica e observados nas práticas de IFI.
- Levantar, segundo avaliação dos indivíduos, a existência de incongruência entre o discurso e a prática dos valores informacionais.
- Levantar a percepção individual sobre a presença e o nível de suporte informacional, bem como as consequências em relação ao *stress*, à avaliação e ao uso das estratégias de *coping* dos indivíduos, no contexto organizacional, diante das situações-problema cotidianas e os reflexos relativos à percepção subjetiva de bem estar social.

O atendimento aos objetivos acima listados permitirá, então, o atendimento ao objetivo geral desta pesquisa:



- Propor e validar o modelo de diagnóstico de interferência nos fluxos informacionais (DIFI), baseado nos pressupostos e nas cinco dimensões apresentadas, que forneça subsídio teórico e metodológico para pesquisas científicas e, ao mesmo tempo, sirva de parâmetro para a gestão e ações práticas no trato informacional nas organizações, tendo na percepção do indivíduo a base para análise e avaliação.

Depois de executado o pré-teste, feitas as análises descritas na Seção 6.1 e obtido o modelo de instrumento definitivo, devidamente validado e apresentado na mesma seção, procedeu-se então à sua aplicação, cujos dados passam a ser analisados junto à descrição das informações.

### **6.2.1 Metodologia da aplicação do DIFI**

De antemão, destaca-se que todos os aspectos relacionados à classificação da pesquisa, aos ferramentais e aos instrumentos utilizados, às metodologias estatísticas para as análises dos dados, à validação do instrumento, aos métodos e demais aspectos relacionados à metodologia de construção do instrumento já foram devidamente explicados e contemplados na Seção 5, mais especificamente nas subseções 5.2, além da Seção 6 e Subseção 6.1, portanto serão aqui destacados apenas os pontos nos quais sejam necessárias complementações devido à inserção de métodos ainda não contemplados ou aqueles que mereçam esclarecimentos adicionais por serem específicos dessa oportunidade de aplicação.

O universo de pesquisa contou com aproximadamente 107.000 alunos de graduação do ensino a distância, envolvendo os cursos de Administração de Empresas, Pedagogia, Ciências Contábeis e Tecnologia em Processos Gerenciais de uma universidade brasileira que atende todo o território nacional.

Antes de se evidenciar a amostra obtida, apresenta-se a seguir a equação relacionada ao tamanho da amostra necessária no caso de populações infinitas. Optou-se por essa formulação, tendo-se em vista que a população estudada excede 100.000 elementos, número que permite, segundo a prática estatística, considerá-la como tal, portanto a fórmula não conta com o Fator de Correção Finita (FCF) utilizado no cálculo da amostra do pré-teste, conforme equação abaixo:

**Equação 7 - Fórmula tamanho da amostra para população infinita.**

$$n = \frac{Z^2 \times p \times (1 - p)}{E^2}$$

Onde:

n = tamanho da amostra

Z = nível de confiança de acordo com a tabela de distribuição normal

p = probabilidade de ocorrência do fenômeno estudado na população

E = erro máximo admitido

**Fonte: Baseado em Stock e Watson (2004), Corrar et al. (2004) e Gujarati (2006).**

De acordo com a fórmula apresentada acima e considerando os parâmetros determinados, o tamanho mínimo para a amostra seria o apresentado a seguir:

**Tabela 25 - Demonstração do tamanho da amostra.**

|  |       |  |
|--|-------|--|
| Z <sup>2</sup>                                   | 2,575 | para 99% de confiança                    |
| p  | 0,5   | 50% já que não sabemos a proporção exata |
| E  | 0,025 | 2,5% de erro admitido                    |
| FÓRMULA: $n = Z^2 \times p \times (1 - p) / E^2$ |       |  |
| <b>TAMANHO DA AMOSTRA</b>                        |       | <b>2652</b>                              |

**Fonte: Elaborado pelo autor (2012).**

A aplicação do instrumento foi feita de forma *online*, pela utilização da plataforma *onlinepesquisa.com*, e contou com a autorização da direção da instituição que permitiu a divulgação, por meio da intranet, do *link* de acesso à pesquisa contendo o convite aos alunos.

O convite foi feito pelos coordenadores de cada curso participante no início do mês de junho do ano de 2012.

Para que fossem resguardados os quesitos de aleatoriedade necessários ao tipo de amostragem probabilística que se pretendia, orientou-se para que o convite fosse feito uma única vez e somente fosse feito um reforço no caso de a adesão à participação dos estudantes não ser satisfatória. Outra questão acompanhada pelo pesquisador foi a proporção de respondentes por região do país, para que todo o território nacional fosse coberto pela pesquisa.

A pesquisa ficou disponível durante o prazo de dez dias, quando se atingiu um número satisfatório de respostas válidas para a constituição da amostra. A pesquisa contou com a participação inicial de 4.688 alunos de todo o território nacional, porém, como a aplicação foi *online*, envolvendo conexões de Internet as quais, em determinadas regiões do país, ainda não estão devidamente estabilizadas, muitas participações foram interrompidas antes de sua plena finalização. Adiciona-se a esse problema técnico as desistências normais de alguns respondentes antes da finalização de todo o questionário, ocasionadas por vontade própria ou porque o próprio sistema não permitiu que retomassem em um segundo momento, já que propositadamente não foi permitida essa opção. Assim, chegou-se ao número de 3.299 respostas concluídas e validadas. O filtro para validação deu-se por meio do campo *Status* de participação gerada pela plataforma, que indicava “participou e completou” ou “participado, mas ainda não foi concluído”.

Conforme se pode observar, a amostra em termos gerais supera a quantidade mínima necessária para representar a população ( $3.299 > 2.652$  em 24%), o que permitirá, uma vez que foram resguardados os demais parâmetros de aleatoriedade para a seleção dentro da população (não interferência quanto aos respondentes), que os resultados sejam inferidos para o universo pesquisado.

### **6.2.2 Apresentação e análise dos dados**

A validação definitiva do modelo DIFI pressupõe que os dados coletados na amostra reflitam, na média, os pressupostos que fundamentaram as dimensões do modelo, o que será feito a partir das análises das questões.

Os pressupostos estão totalmente amparados no referencial teórico, todavia pontos de apoio nas análises contribuem para a confirmação de que a condução das análises fatoriais em busca da estrutura final está alicerçada em bases coerentes, instrumento de coleta x referencial de sustentação teórica. Algumas questões pontuais foram elaboradas no sentido de “pinçar” alguns pensamentos dos respondentes de forma direta e objetiva com foco nesse apoio. As análises estatísticas pressupõem pré-análises dos dados como forma de garantia da capacidade de captação dos dados pelas questões e escalas elaboradas.

Em termos metodológicos, as análises dos dados das respostas a essas questões possuem duas finalidades importantíssimas: i) testar a fundamentação

teórica do modelo; e ii) permitir a pré-análise necessária à garantia de qualidade das questões e escalas, além de base para submissão ao tratamento estatístico de análise fatorial para a estruturação final do modelo.

Em uma primeira etapa, são apresentadas as análises das questões preliminares do instrumento de pesquisa e que servem como apoio às análises dos dados coletados pelo modelo DIFI em suas cinco dimensões.

As análises que seguem dizem respeito às questões pertinentes à caracterização dos respondentes e das organizações nas quais trabalham (questões 1 a 6), bem como ao levantamento de alguns dos aspectos relacionados à percepção individual dos pesquisados no tocante às interferências emanadas das organizações (questões 7, 8 e 9) e no que tange aos fluxos informacionais, na forma dos canais de acesso às informações descritos na questão 10.

**Tabela 26 - Distribuição respondentes por região geográfica.**

| 1. DE QUAL REGIÃO DO PAÍS VOCÊ É? |              |           |         |               |                    |
|-----------------------------------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                   |              | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                             | SUDESTE      | 1048      | 31,8    | 31,8          | 31,8               |
|                                   | SUL          | 720       | 21,8    | 21,8          | 53,6               |
|                                   | NORDESTE     | 677       | 20,5    | 20,5          | 74,1               |
|                                   | CENTRO-OESTE | 493       | 14,9    | 14,9          | 89,1               |
|                                   | NORTE        | 361       | 10,9    | 10,9          | 100,0              |
|                                   | Total        | 3299      | 100,0   | 100,0         |                    |

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

A distribuição regional dos respondentes reflete a distribuição populacional brasileira, conforme se pode comparar ao se observar a Tabela 27, excetuando uma variação discrepante positiva em relação à região sul, que se justifica pelo motivo de ser esta a localização da sede de geração das aulas (estúdios de transmissão) e da origem da instituição na qual os pesquisados estudam.

**Tabela 27 - População brasileira por região.**

|               |                    |             |
|---------------|--------------------|-------------|
| SUDESTE       | 80.364.410         | 42%         |
| SUL           | 27.386.891         | 14%         |
| NORDESTE      | 53.081.950         | 28%         |
| CENTRO-OESTE  | 14.058.094         | 7%          |
| NORTE         | 15.864.454         | 8%          |
| <b>BRASIL</b> | <b>190.755.799</b> | <b>100%</b> |

**Fonte: IBGE (2010).**

A maior concentração de respondentes na região sul e sudeste (53,6%) também é justificável não apenas pela concentração populacional, conforme demonstrado pela Tabela 27, que demonstra que 56% (1.768 respondentes) da população estão concentrados nessas duas regiões, mas pelas características sociodemográficas que, reconhecidamente, indicam que o sul e o sudeste do país contam com a maior parte da industrialização e do vigor econômico do país, trazendo consigo a necessidade de formação profissional e acadêmica, como é o caso dos alunos pesquisados que estão se graduando, porém, simultaneamente, trabalhando.

Por outro lado, a região nordeste conta com representativos 20,5% (677 respondentes) dos respondentes e não possui um histórico industrial (com exceção dos recentes incentivos governamentais para a mudança de cenário na região). A explicação em relação a esse ponto está no fato de que, em determinadas regiões, o ensino a distância (modalidade na qual estudam os pesquisados) tem se mostrado como alternativa eficaz, chegando onde o ensino presencial não tem conseguido chegar. É o caso de grande parte da região nordeste e norte do país, nas quais cidades que ficam distantes dos grandes centros não contavam com acesso a universidades até a chegada dessa modalidade de ensino.

Essas considerações acerca da representatividade nacional são importantes para as análises apresentadas, uma vez que as características regionais poderiam representar variáveis de interferências quanto a alguns fatores pesquisados. Como o tema central desta pesquisa é a informação e os fluxos informacionais, questões relacionadas à facilidade ou à dificuldade de acesso ao conhecimento (educação, por exemplo) podem se refletir na opinião dos indivíduos em relação aos processos das organizações onde trabalham.

A cultura organizacional, conforme referencial teórico e discussões desenvolvidas, também reflete diferenças regionais, uma vez que ela vai se formando a partir da própria vivência entre os indivíduos que comungam em uma sociedade. Por mais que a cultura pessoal do fundador de uma organização nela permaneça ao longo dos tempos, a cultura organizacional irá moldar-se (e talvez necessite submeter-se a isso), em certa medida, a partir das experiências relacionais dos grupos que formam a organização, o que ocorrerá em alguma região do país com determinadas características a ela peculiares.

**Tabela 28 - Distribuição dos respondentes por gênero.**

|       |           | 2. QUAL É SEU SEXO? |         |               |                    |
|-------|-----------|---------------------|---------|---------------|--------------------|
|       |           | Frequency           | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Feminino  | 2136                | 64,7    | 64,7          | 64,7               |
|       | Masculino | 1163                | 35,3    | 35,3          | 100,0              |
|       | Total     | 3299                | 100,0   | 100,0         |                    |

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

Pela observação da Tabela 28, é possível perceber a maioria do gênero feminino entre os respondentes (64,7% representados por 2.135 mulheres). Os números do último censo do IBGE mostraram uma população de maioria feminina no Brasil (51,03%), porém, para fins desta pesquisa, não serão analisadas possíveis influências da variável sexo em relação às percepções pesquisadas, o que não impede futuras pesquisas nesse sentido.

**Tabela 29 - Distribuição dos respondentes por idade.**

|       |                    | 3. QUAL A SUA FAIXA DE IDADE? |         |               |                    |
|-------|--------------------|-------------------------------|---------|---------------|--------------------|
|       |                    | Frequency                     | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Entre 25 e 34 anos | 1366                          | 41,4    | 41,4          | 41,4               |
|       | Entre 35 e 45 anos | 905                           | 27,4    | 27,4          | 68,8               |
|       | Abaixo de 25 anos  | 738                           | 22,4    | 22,4          | 91,2               |
|       | Acima de 45 anos   | 290                           | 8,8     | 8,8           | 100,0              |
|       | Total              | 3299                          | 100,0   | 100,0         |                    |

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

A predominância da faixa etária está de acordo com a tipificação da população pesquisada, uma vez que grande parte dos estudantes do ensino a distância está fazendo o curso porque deixou de fazer anteriormente ou está em um segundo curso de graduação, elevando assim a idade média natural para essa etapa de estudo, que deveria variar entre 18 e 25 anos.

Essa característica, no entanto, favorece bastante os interesses desta pesquisa, uma vez que essa mesma população possui mais experiência profissional do que teria uma população tradicional de ensino superior, que geralmente conta apenas com estágios nos primeiros anos de graduação.

Como se pode observar, aproximadamente 70% (2.270 respondentes) encontram-se entre a faixa de idade de 25 a 45 anos e apenas 22% (738

respondentes) estão abaixo de 25 anos de idade. Mais uma vez, essa característica é considerada aqui como uma importante contribuição para fortalecer a expectativa de que as respostas sobre as percepções individuais estejam de fato pautadas em fatos e experiências profissionais substanciais vivenciadas no ambiente organizacional.

**Tabela 30 - Distribuição dos respondentes por posição hierárquica.**

**4. QUAL SUA POSIÇÃO HIERÁRQUICA NA EMPRESA OU INSTITUIÇÃO?**

|       | Frequency                                   | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
|-------|---|---------|---------------|--------------------|-------|
| Valid | Função operacional.                         | 2083    | 63,1          | 63,1               | 63,1  |
|       | Gerência, supervisão, coordenação ou acima. | 1216    | 36,9          | 36,9               | 100,0 |
|       | Total                                       | 3299    | 100,0         | 100,0              |       |

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

Embora a grande maioria, 63% dos respondentes, execute funções operacionais, considera-se significativa a presença de cargos de liderança na amostra (37% – 1.216 respondentes). Essa distribuição consolida a expectativa de que se está diante de uma boa amostra em termos de experiência e vivência profissional sob dois aspectos: i) há a representação de indivíduos que respondem operacionalmente por atividades que demandam informações, portanto, suas percepções certamente refletirão esse posicionamento; e ii) há a representação de indivíduos que respondem por outros indivíduos que demandam informações, o que implica em uma situação de demanda própria enquanto tomadores de decisões e, ao mesmo tempo, de respondentes às demandas de seus liderados. Tal situação também implica em influências perceptivas.

As análises estatísticas permitirão, caso se pretenda, a verificação de que se há diferenças de percepção relacionadas ao cargo que o indivíduo ocupa; por isso a importância de se ter uma amostra significativamente distribuída.

A variável “número de funcionários” pode ser considerada um indicativo de porte da empresa que poderá ser acompanhado da informação sobre a quantidade de computadores, o que também foi questionado no instrumento de pesquisa. Apesar de haver uma classificação segundo o próprio Sebrae, de acordo com a qual empresas industriais com menos de 100 funcionários são consideradas pequenas, sendo que no comércio esse número é de 50 funcionários, o objetivo principal da

questão não é o de classificar o porte da empresa de forma isolada, mas o de buscar, quando necessária, alguma relação com os aspectos pesquisados.

**Tabela 31 - Distribuição da quantidade de funcionários das empresas.**

**5. QUANTOS FUNCIONÁRIOS TEM APROXIMADAMENTE A EMPRESA OU INSTITUIÇÃO ONDE VOCÊ TRABALHA?**

|                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Abaixo de 50    | 1806      | 54,7    | 54,7          | 54,7               |
| Entre 50 e 99   | 375       | 11,4    | 11,4          | 66,1               |
| Entre 100 e 299 | 313       | 9,5     | 9,5           | 75,6               |
| Entre 300 e 500 | 183       | 5,5     | 5,5           | 81,1               |
| Acima de 500    | 622       | 18,9    | 18,9          | 100,0              |
| Total           | 3299      | 100,0   | 100,0         |                    |

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

A amostra pesquisada conta com mais de 54% – 1.805 respondentes – exercendo atividade em empresas com menos de 50 funcionários, o que é normal em um país no qual 97% são micro ou pequenas empresas e que, em 2011, foram as grandes responsáveis pela geração de empregos, sendo que, naquele ano, “[...] até o mês de outubro, [...] havia sido criados 1,9 milhão empregos em todo País. Desses, 1,4 milhão foram criados pelas micro e pequenas empresas, [...] 80% do total de vagas abertas em 2011” (BRASIL, 2011, p. 1).

Por outro lado, vale o destaque do outro extremo que nos dados do parágrafo anterior estariam contemplados nos 3% das empresas brasileiras.

A amostra contempla 18,9% (622 respondentes) de empresas de grande porte – se considerado o critério do Sebrae já mencionado –, evidenciando que, embora haja a predominância de pequenas e médias empresas, há ao mesmo tempo uma representatividade significativa de empresas de grande porte que permitirá comparações sempre que desejáveis ou necessárias.

A Tabela 32, relativa ao número de colaboradores, evidencia uma estreita relação com a Tabela 31, relativa ao número de funcionários, por isso considera-se que essa informação pode servir como elemento confirmatório de algumas análises.



Tabela 32 - Distribuição do número de computadores.

**6. QUANTOS COMPUTADORES TEM APROXIMADAMENTE A EMPRESA  
QUE VOCÊ TRABALHA?**

|                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative<br>Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| Valid Menos de 10 | 1335      | 40,5    | 40,5          | 40,5                  |
| Entre 10 e 29     | 774       | 23,5    | 23,5          | 63,9                  |
| Entre 30 e 49     | 284       | 8,6     | 8,6           | 72,5                  |
| Entre 50 e 100    | 243       | 7,4     | 7,4           | 79,9                  |
| Acima de 100      | 663       | 20,1    | 20,1          | 100,0                 |
| Total             | 3299      | 100,0   | 100,0         |                       |

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

O objetivo dessa questão é o de permitir a investigação de relações entre a percepção quanto à presença de alguns elementos, como, por exemplo, a Internet liberada e a quantidade de computadores disponíveis na empresa.

Buscou-se investigar a existência de relacionamento entre essas duas variáveis e encontrou-se um alto índice de correlação (0,83), a partir de um teste bicaudal, considerando um nível de significância de 99%. Esse parâmetro indica que o número de computadores está correlacionado com o número de colaboradores, ou seja, quanto mais ou menos colaboradores, mais ou menos computadores estarão presentes nas organizações pesquisadas.

Entende-se e acredita-se, por exemplo, que haja maior rigorosidade quanto ao controle dependendo do número de computadores disponibilizados.

Vale ressaltar que tais questões serão analisadas como apoio à avaliação do modelo e não integrarão o modelo em si, que deve pautar-se pela simplicidade e objetividade, com um foco exclusivo nas questões das interferências sobre os fluxos informacionais e seus reflexos sobre os indivíduos no trabalho.

Para a confirmação da dependência entre essas duas variáveis (número de funcionários e número de computadores), executou-se o teste de associação Chi-Quadrado, cujo resultado é apresentado a seguir.

Pela observação da Tabela 33, é possível verificar que a hipótese nula do teste, ou seja,  $H_0$ : as variáveis são independentes foi rejeitada, havendo evidência de que as variáveis são associadas.

**Tabela 33 - Teste de associação número de funcionários e computadores.  
Chi-Square Tests**

|                    | Value                 | df | Asymp.Sig. (2-sided) |
|--------------------|-----------------------|----|----------------------|
| Pearson Chi-Square | 3061,463 <sup>a</sup> | 16 | ,000                 |
| Likelihood Ratio   | 3078,518              | 16 | ,000                 |
| N of Valid Cases   | 3299                  |    |                      |

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,48.

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

A interpretação é de que existe provavelmente uma relação entre o número de funcionários e o número de colaboradores nas empresas nas quais os respondentes da pesquisa trabalham.

Essa relação contribuirá nas análises sobre influências que o porte e as características estruturais de tecnologia das empresas possuem ou não sobre as percepções relacionadas ao trato informacional nos aspectos aqui pesquisados. Embora estejam relacionadas, não é possível afirmar que haja relação de causa e efeito entre as variáveis, não sendo possível, por conseguinte, determinar suas influências sobre a percepção dos indivíduos.

**Tabela 34 - Opinião sobre o papel da empresa.**

**7. NA SUA OPINIÃO, QUAL O PAPEL DA EMPRESA EM RELAÇÃO ÀS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA SE TOMAR DECISÕES NO TRABALHO?**

|  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid  |           |         |               |                    |
| A empresa tem obrigação de fornecer e criar mecanismos para suprir as necessidades dos funcionários. | 1888      | 57,2    | 57,2          | 57,2               |
| A empresa deve intermediar e o funcionário fazer sua parte.  | 1390      | 42,1    | 42,1          | 99,4               |
| Quanto menos a empresa interferir, melhor.   | 21        | ,6      | ,6            | 100,0              |
| Total  | 3299      | 100,0   | 100,0         |                    |

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

A questão número 7 do instrumento, apresentada na Tabela 34, procurava identificar a atribuição de responsabilidade sobre as intervenções no sentido de fornecimento de informações para o processo de decisão. A intenção dessa questão era levar o respondente a questionar-se sobre a viabilidade ou não da interferência da empresa no sentido de fornecimento de informações e criação de mecanismos,

nesse sentido, para a tomada decisão. De outro lado, há o extremo da não interferência, com a conotação de que isso poderia dar mais liberdade individual.

Os resultados demonstraram que existe uma convicção de que a interferência ou intermediação por parte da organização é necessária (99,4% ou 3.278 respondentes optaram por uma das alternativas que tinham essa conotação).

A maioria dos pesquisados (57,2% – 1.888 respondentes) consideraram que a empresa, inclusive, tem obrigação em relação à criação de mecanismos e ao fornecimento de informações para a tomada de decisões. Todavia o relativo equilíbrio em relação à segunda opção (42,1%), que indica que o funcionário deve fazer sua parte, leva a crer que, apesar de existir um evidente reconhecimento da responsabilidade da organização, o papel individual do funcionário não deixa de ser igualmente reconhecido no sentido do trabalho conjunto.

**Tabela 35 - Relação trânsito da informação sensação de bem estar.**

**8. VOCÊ CONSIDERA QUE A FORMA COM QUE A INFORMAÇÃO TRANSITA NO AMBIENTE DA EMPRESA TEM INFLUÊNCIA SOBRE SUA SENSÇÃO DE BEM ESTAR NO TRABALHO?**

|                         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Muita influência.       | 2211      | 67,0    | 67,0          | 67,0               |
| Média influência.       | 741       | 22,5    | 22,5          | 89,5               |
| Valid Pouca influência. | 270       | 8,2     | 8,2           | 97,7               |
| Nenhuma influência.     | 77        | 2,3     | 2,3           | 100,0              |
| Total                   | 3299      | 100,0   | 100,0         |                    |

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Uma das dimensões do modelo DIFI é a *Psychological Implications* – PI, que tem, dentre outros aspectos contemplados, a questão do bem estar do indivíduo no contexto de trabalho como uma variável de interferência comportamental.

Nessa mesma dimensão, estão as variáveis *stress*,  *coping* e a questão do suporte informacional, que pode influenciar positivamente sobre as condições psicológicas do indivíduo no contexto laboral.

A questão 8 procura levantar a percepção do indivíduo sobre o nível de influência que a forma com a qual a informação transita no meio tem sobre sua percepção de bem estar. Propositadamente, foram utilizadas expressões genéricas: “forma com que a informação transita” e “sensação de bem estar” para que os indivíduos tivessem primeiramente uma compreensão simples sobre a relação que se pretendia estabelecer. De um lado, a forma de trânsito das informações: clara –

obscura; ou rápida – lenta; ou informatizada – manual; ou formal – informal, ou seja, não importaria qual o parâmetro, mas sim o conteúdo principal (o trânsito da informação). De outro, a sensação de bem estar que possui significado de fácil compreensão, quando contextualizada: “no trabalho”.

Os dados evidenciam que praticamente 90% (2.952) dos indivíduos consideram que o trânsito da informação tem muita ou média influência. Do total dos respondentes, 67% (2.211) consideraram ter muita influência.

Tendo em vista que a questão 7 indicou uma responsabilidade compartilhada (empresa x funcionário), com tendência para a empresa responder pelos mecanismos de fornecimento de informações para o processo de tomada de decisões, o fato de o trânsito informacional ser percebido como algo que afeta o bem estar laboral acaba indiretamente imputando, conforme o referencial teórico sugeriu, que o processo de suporte informacional seja visto como algo capaz de influir positivamente no processo de enfrentamento (*coping*), com possível redução do *stress* e com conseqüente influência sobre a percepção de bem estar no trabalho.

Não se encontrou associação estatisticamente significativa e tampouco se esperaria encontrar entre essas respectivas variáveis, pelo seguinte motivo: a questão 7 coloca o indivíduo diante do questionamento sobre a responsabilidade pela informação para a solução de problemas decisórios (não lhe foi questionada a forma de disponibilização), enquanto a questão 8 o leva a refletir sobre a influência do trânsito dessa informação sobre seu bem estar (não lhe foi referenciado de quem seria essa responsabilidade). A não associação entre as variáveis demonstra que as questões foram respondidas de forma independente.

**Tabela 36 - Relação competências sensação de bem estar.**

**9. VOCÊ CONSIDERA QUE O CONHECIMENTO E A HABILIDADE EM LIDAR COM AS TECNOLOGIAS DE ACESSO À INFORMAÇÃO, COMO COMPUTADORES, INTERNET, CELULARES DE ÚLTIMA GERAÇÃO, SISTEMAS INFORMATIZADOS ETC., TÊM INFLUÊNCIA SOBRE SUA SENSÇÃO DE BEM ESTAR NO TRABALHO?**

|                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Muita influência.   | 2119      | 64,2    | 64,2          | 64,2               |
| Média influência.   | 885       | 26,8    | 26,8          | 91,1               |
| Pouca influência.   | 218       | 6,6     | 6,6           | 97,7               |
| Nenhuma influência. | 77        | 2,3     | 2,3           | 100,0              |
| Total               | 3299      | 100,0   | 100,0         |                    |

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Pode-se considerar que as respostas à questão 9 tiveram uma distribuição um tanto quanto similar à da questão 8. A grande maioria (91,1% – 2.994 respondentes) indicou que as competências relacionadas às tecnologias de acesso informacional têm muita ou média influência sobre sua percepção de bem estar no trabalho. A maioria, 64,2% (2.119) dos respondentes, indicou perceber como muito influente as competências informacionais sobre a percepção de bem estar.

Como as duas questões referem-se a uma mesma percepção, bem estar, uma afirmativa quanto ao nível de influência de uma e outra variável pode ser considerada como adicional, como se representasse que a forma com que o trânsito da informação ocorre no ambiente e as competências adquiridas pelos indivíduos contribuíssem para sua sensação de bem estar.

**Tabela 37 - Referência cruzada Trânsito e Competências informacionais.**

**8. VOCÊ CONSIDERA QUE A FORMA COM QUE A INFORMAÇÃO TRANSITA NO AMBIENTE DA EMPRESA TEM INFLUÊNCIA SOBRE SUA SENSÇÃO DE BEM ESTAR NO TRABALHO? \* 9. VOCÊ CONSIDERA QUE O CONHECIMENTO E A HABILIDADE EM LIDAR COM AS TECNOLOGIAS DE ACESSO À INFORMAÇÃO, COMO COMPUTADORES, INTERNET, CELULARES DE ÚLTIMA GERAÇÃO, SISTEMAS INFORMATIZADOS ETC., TÊM INFLUÊNCIA SOBRE SUA SENSÇÃO DE BEM ESTAR NO TRABALHO? Crosstabulation**

|            |             |          | CONHECIMENTO E A HABILIDADE EM LIDAR |                   |                     |                   | Total  |
|------------|-------------|----------|--------------------------------------|-------------------|---------------------|-------------------|--------|
|            |             |          | Média influência.                    | Muita influência. | Nenhuma influência. | Pouca influência. |        |
| 8. VOCE    | Média       | Count    | 295 <sub>a</sub>                     | 364 <sub>b</sub>  | 21 <sub>a</sub>     | 61 <sub>a</sub>   | 741    |
| CONSIDERA  | influência. | Expected | 198,8                                | 476,0             | 17,3                | 49,0              | 741,0  |
| QUE A      |             | Count    |                                      |                   |                     |                   |        |
| FORMA COM  | Muita       | Count    | 498 <sub>a</sub>                     | 1622 <sub>b</sub> | 16 <sub>c</sub>     | 75 <sub>d</sub>   | 2211   |
| QUE A      | influência. | Expected | 593,1                                | 1420,2            | 51,6                | 146,1             | 2211,0 |
| INFORMAÇÃO |             | Count    |                                      |                   |                     |                   |        |
| O TRANSITA | Nenhuma     | Count    | 10 <sub>a</sub>                      | 27 <sub>a</sub>   | 25 <sub>b</sub>     | 15 <sub>c</sub>   | 77     |
| NO         | influência. | Expected | 20,7                                 | 49,5              | 1,8                 | 5,1               | 77,0   |
| AMBIENTE   |             | Count    |                                      |                   |                     |                   |        |
| DA EMPRESA | Pouca       | Count    | 82 <sub>a</sub>                      | 106 <sub>b</sub>  | 15 <sub>c</sub>     | 67 <sub>c</sub>   | 270    |
| TEM        | influência. | Expected | 72,4                                 | 173,4             | 6,3                 | 17,8              | 270,0  |
| INFLUÊNCIA |             | Count    |                                      |                   |                     |                   |        |
| SOBRE SUA  |             |          |                                      |                   |                     |                   |        |
| SENSAÇÃO   |             |          |                                      |                   |                     |                   |        |
| DE BEM     |             |          |                                      |                   |                     |                   |        |
| ESTAR NO   |             |          |                                      |                   |                     |                   |        |
| TRABALHO?  |             |          |                                      |                   |                     |                   |        |
| Total      |             | Count    | 885                                  | 2119              | 77                  | 218               | 3299   |
|            |             | Expected | 885,0                                | 2119,0            | 77,0                | 218,0             | 3299,0 |
|            |             | Count    |                                      |                   |                     |                   |        |

Each subscript letter denotes a subset of 9. VOCÊ CONSIDERA QUE O CONHECIMENTO E A HABILIDADE EM LIDAR COM AS TECNOLOGIAS DE ACESSO À INFORMAÇÃO COMO COMPUTADORES, INTERNET, CELULARES DE ÚLTIMA GERAÇÃO, SISTEMAS INFORMATIZADOS ETC. TEM INFLUÊNCIA SOBRE SUA SENSÇÃO DE BEM ESTAR NO TRABALHO? categories whose column proportions do not differ significantly from each other at the ,05 level.

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

Para responder de forma mais assertiva a esse questionamento e possibilidade de influência mútua, elaborou-se a tabela de referência cruzada incluindo o teste de associação entre as variáveis.

A tabela de referência cruzada, demonstrada na

Tabela 37, evidencia certa simetria entre as variáveis “trânsito informacional” e “competências informacionais”, o que indica visualmente haver associação. Embora existam diferenças em algumas células, a maioria concentra proximidade entre os valores observados e os valores esperados em uma distribuição Chi-quadrado.

A confirmação da associação entre as variáveis é obtida pelo teste Chi-Quadrado, apresentado na Tabela 38.

**Tabela 38 - Teste Chi-quadrado trânsito e competência informacionais.**  
Chi-Square Tests

|                    | Value                | df | Asymp.Sig. (2-sided) |
|--------------------|----------------------|----|----------------------|
| Pearson Chi-Square | 689,260 <sup>a</sup> | 9  | ,000                 |
| Likelihood Ratio   | 428,296              | 9  | ,000                 |
| N of Valid Cases   | 3299                 |    |                      |

a. 1 cells (6,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,80.

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

Como pode ser observado, a associação entre as variáveis é estatisticamente significativa considerando mais de 99% de confiança (*teste bicaudal*  $< 0,01$ ) permitindo, portanto, a rejeição da hipótese nula  $H_0$ : as variáveis são independentes.

A partir da associação comprovada estatisticamente, é possível então a análise de que a sensação de bem estar por parte do indivíduo no ambiente de trabalho é influenciada significativamente (de média para alta) pela forma com que se dá o trânsito da informação e, ao mesmo tempo, de forma associada pelas competências dos indivíduos em lidar com as tecnologias informacionais.

Vale o destaque, no entanto, de que não se está buscando aqui relações de causa e efeito tão somente de associação entre as variáveis, ou seja, não se pode afirmar, com os dados disponíveis, que a sensação de bem estar dependa simultaneamente de ambas as variáveis, mas apenas que ambas a influenciam.

A questão 10 foi elaborada de forma a permitir a expressão e a opinião dos respondentes de forma aberta e espontânea, sem a indicação de alternativas predefinidas como nas demais alternativas fechadas. A questão é a seguinte: Qual

sua opinião sobre as interferências que as empresas fazem quanto ao acesso às informações? Por exemplo, bloqueio de Internet, proibição de uso do telefone, controle de conteúdo de *e-mails* etc.

Para a análise dessa questão, utilizou-se a análise qualitativa de conteúdo, com o auxílio do *software* NVIVO10<sup>®</sup> da QSR *International*, por meio do qual se procedeu às seguintes etapas: i) o levantamento das frequências das palavras; ii) categorização e levantamento dos nós (*nodes*) relevantes; e iii) análise contemplando o cruzamento dos nós relevantes e interpretação.

A metodologia para a análise da questão não previu contemplar todas as 3.299 respostas na análise categorizada, ou seja, não foram analisadas todas as respostas e sim uma amostra delas, baseadas em categorias relevantes elaboradas na etapa (ii) descrita no parágrafo anterior.

À medida que foram sendo analisadas as opiniões extraídas a partir das categorias (nós em termos técnicos), elas foram classificadas separadamente de acordo com uma subcategoria, sendo: i) opinião concordante; ii) opinião relativizante; e iii) opinião discordante, de forma que, ao final, foi possível adicionalmente obter uma estatística descritiva da questão em relação à tendência de concordância dos respondentes quanto às interferências em questão.

Para a elaboração das categorias relevantes, partiu-se da frequência das palavras. A repetição de algumas palavras com variações de plural, pequenos erros gramaticais, conjugação verbal etc., deve-se ao fato de que o *software* de auxílio foi parametrizado propositadamente para a busca de palavras na forma “exatas”. Entende-se que uma busca por similaridade poderia esconder informações e influenciar a próxima etapa da metodologia, ou seja, a elaboração das categorias.

Na Tabela 39, estão listadas as frequências de palavras citadas pelos respondentes na questão 10. Por questão de objetividade, estabeleceu-se como filtro citações com frequências acima de 100 e omitiu-se citações de preposições e verbos conjugados por representarem conexões que aparecem nas análises de cruzamento dos nós efetuada na terceira etapa da análise da questão.

As primeiras palavras com maior frequência, empresa e trabalho, representam termos presentes no enunciado da questão (empresas) e subentendidos (trabalho) quando se pede a opinião do pesquisado sobre as interferências das empresas sobre os ferramentais que – embora não expresso no enunciado – são utilizados no exercício das atividades laborais.

No mesmo sentido, vários outros termos frequentes nas respostas representam replicações da própria questão levantada, sendo que a análise deve se dar sobre a opinião que está em torno desses termos e é justamente o objetivo que aqui se busca ao se proceder às duas outras etapas metodológicas seguintes.

**Tabela 39 - Frequência de palavras questão dez.**

| Word            | Count | Weighted Percentage (%) | Word           | Count | Weighted Percentage (%) |
|-----------------|-------|-------------------------|----------------|-------|-------------------------|
| empresa         | 2134  | 2,75                    | serviço        | 153   | 0,20                    |
| trabalho        | 1628  | 2,10                    | hoje           | 149   | 0,19                    |
| internet        | 778   | 1,00                    | melhor         | 149   | 0,19                    |
| acesso          | 707   | 0,91                    | sociais        | 148   | 0,19                    |
| funcionário     | 641   | 0,83                    | certo          | 146   | 0,19                    |
| funcionários    | 586   | 0,75                    | trabalhar      | 146   | 0,19                    |
| empresas        | 496   | 0,64                    | desempenho     | 144   | 0,19                    |
| informações     | 465   | 0,60                    | saber          | 137   | 0,18                    |
| bom             | 400   | 0,52                    | colaborador    | 131   | 0,17                    |
| telefone        | 398   | 0,51                    | limites        | 131   | 0,17                    |
| bloqueio        | 359   | 0,46                    | meio           | 130   | 0,17                    |
| acredito        | 358   | 0,46                    | liberdade      | 128   | 0,16                    |
| pessoas         | 344   | 0,44                    | tecnologia     | 126   | 0,16                    |
| controle        | 323   | 0,42                    | porém          | 123   | 0,16                    |
| forma           | 318   | 0,41                    | deveria        | 122   | 0,16                    |
| tempo           | 305   | 0,39                    | bloquear       | 120   | 0,15                    |
| necessário      | 299   | 0,39                    | precisa        | 120   | 0,15                    |
| funcionario     | 293   | 0,38                    | tecnologias    | 120   | 0,15                    |
| bem             | 271   | 0,35                    | depende        | 119   | 0,15                    |
| ambiente        | 266   | 0,34                    | atividades     | 115   | 0,15                    |
| meios           | 260   | 0,33                    | bloqueios      | 113   | 0,15                    |
| opinião         | 252   | 0,32                    | proibir        | 113   | 0,15                    |
| funcionarios    | 249   | 0,32                    | mails          | 110   | 0,14                    |
| colaboradores   | 225   | 0,29                    | mundo          | 110   | 0,14                    |
| sites           | 224   | 0,29                    | casos          | 109   | 0,14                    |
| concordo        | 213   | 0,27                    | falta          | 109   | 0,14                    |
| informação      | 202   | 0,26                    | mail           | 108   | 0,14                    |
| importante      | 197   | 0,25                    | necessidade    | 107   | 0,14                    |
| celular         | 185   | 0,24                    | sabem          | 107   | 0,14                    |
| acessos         | 182   | 0,23                    | local          | 106   | 0,14                    |
| comunicação     | 181   | 0,23                    | necessario     | 106   | 0,14                    |
| redes           | 174   | 0,22                    | hora           | 105   | 0,14                    |
| proibição       | 173   | 0,22                    | horário        | 104   | 0,13                    |
| correto         | 167   | 0,22                    | interferir     | 104   | 0,13                    |
| também          | 163   | 0,21                    | interferências | 104   | 0,13                    |
| profissional    | 162   | 0,21                    | limite         | 104   | 0,13                    |
| exemplo         | 159   | 0,20                    | infelizmente   | 103   | 0,13                    |
| ferramentas     | 156   | 0,20                    | pessoais       | 102   | 0,13                    |
| desenvolvimento | 153   | 0,20                    | relação        | 102   | 0,13                    |
| pessoal         | 153   | 0,20                    | regras         | 101   | 0,13                    |

Fonte: Dados da pesquisa (2012).



Apresenta-se, complementarmente, uma ilustração *Tag Cloud* que indica, com destaques em negrito e fontes maiores, as expressões de maior relevância em termos de frequência, na forma de “nuvem”, muito utilizada atualmente no ambiente *web* para demonstrar termos mais buscados em determinado ambiente virtual.

Destaca-se que, na figura a seguir, estão plotados todos os termos de maior frequência sem o estabelecimento dos filtros utilizados na tabela anterior, portanto poderão ser visualizados verbos, preposições e demais conexões gramaticais.

**Figura 19 - Tag Cloud das frequências das palavras citadas questão dez.**



**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

A Figura 19 permite a visualização de algumas conexões que serão estabelecidas na próxima etapa da análise e que permitirão o estabelecimento dos

nós para a análise final da questão, ou seja, algumas palavras começam a ter mais sentido dentro do contexto, mesmo que ainda não permitam ser analisadas. É o caso, por exemplo, de: “cada caso”, “parte pessoal”, “ter tempo”, “haver importantes informações”, “concordo” ou “não concordo”, entre outras.

Na próxima etapa, com base nessa primeira análise, foram estabelecidas algumas categorias na forma de nós, pontos de amarrações de expressões que permitiram apontar relações e extrair opiniões semelhantes frequentes com a ajuda do mecanismo de busca do *software*.

**Quadro 19 - Descrição e justificativa dos “nós” para análise da questão dez.**

| <b>Descrição dos termos "nós" para análise</b> | <b>Justificativa</b>   |
|--|--|
| Node_CadaCaso                                  | Buscar opiniões que apontam para o reconhecimento sobre a necessidade de análise de cada contexto.                                 |
| Node_Concordo                                  | Buscar opiniões de concordância quanto às interferências das empresas.   |
| Node_DesempenhoFuncionário                     | Buscar opiniões em relação às influências sobre o desempenho na atividade laboral.   |
| Node_LiberdadeInformação                       | Buscar opiniões quanto ao aspecto liberdade de acesso.   |
| Node_LimiteInformação                          | Buscar opiniões quanto ao aspecto restrição ao acesso.   |
| Node_NãoConcordo                               | Buscar opiniões de discordância quanto às interferências das empresas.   |
| Node_PartePessoal                              | Buscar opiniões quanto ao uso dos meios citados na questão para fins pessoais.   |
| Node_TerTempo                                  | Buscar opiniões em relação à variável uso do tempo.  |
| Node_TrabalhoBloqueio                          | Buscar opiniões quanto às questões de interferências relativas aos bloqueios e consequências na questão da atividade profissional. |
| Node_TrabalhoInformações                       | Buscar opiniões gerais envolvendo a questão informacional e trabalho.  |

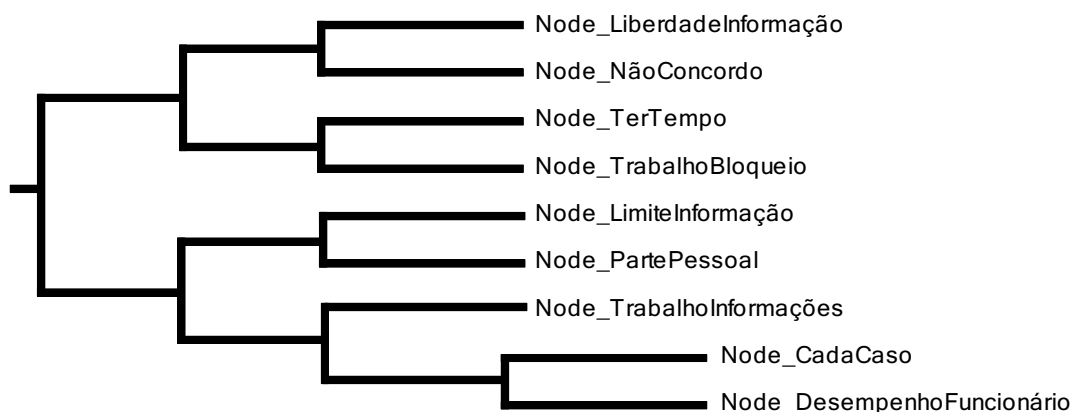
**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

A partir do estabelecimento desses nós (*nodes*), foi possível a extração das expressões de maior semelhança e que representam cada categoria escolhida para ilustrar as tendências de resposta, conforme a metodologia já mencionada para a análise qualitativa da questão. Antes, porém, de se apresentar as expressões de maior relevância e as respectivas análises, optou-se por se estabelecer os relacionamentos entre as categorias acima apresentadas para que, dessa forma, fosse estabelecida a ordem lógica pela qual se apresentariam as análises.

O “Node\_Concordo” foi desconsiderado como categoria a partir da pesquisa efetuada, uma vez que gerou resultados similares ao de não concordância, por exemplo: “Na minha opinião, **eu concordo** não completamente, porque às vezes é necessário, urgente, você tem uma necessidade. E todos nós sabemos que esses meios de comunicação são os mais rápidos e necessários, ou seja são os mais utilizados” e “Particularmente não **concordo** com isso não. Mas existem pessoas que se não fizer isso não trabalham, um exemplo disso é a empresa onde trabalho, tem pessoas que tem o senso de utilizar as coisas outras não”.

Para se estabelecer o relacionamento entre os nós (categorias), foi utilizada a análise de cluster. O critério para segmentar os clusters foi o de proximidade baseado nos termos, sendo utilizado o coeficiente de *Pearson* como parâmetro estatístico para formação dos grupos.

**Figura 20 - Clusters dos nós para análise questão dez.**



**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

A análise de *cluster* apresentada na Figura 20 aponta cinco grupos organizando os nove nós estabelecidos para a análise das respostas: a conjunção liberdade + informação apresentou-se próxima a não + concordo. A conjunção ter + tempo apresentou-se próxima a trabalho + bloqueio. Ambos os subgrupos ou pares de categorias formam um cluster e representam o ponto de partida da extração das análises que seguem. Esse mesmo processo foi feito para os demais subgrupos e finalmente para os dois clusters formados, até que fosse possível uma análise conclusiva sobre a questão como um todo.

Doravante, a denominação atribuída ao termo técnico “nó” – utilizada até aqui para referir-se ao processo operacional de extração dos termos – será substituída

pela expressão “categoria”, que melhor atende ao procedimento metodológico de análise de conteúdo.

Em relação à categoria “Node\_LiberdadeInformação”, foram extraídas três expressões relevantes, a saber:

- *“Acredito que em muitos casos se faz necessário, pois algumas pessoas não dão o valor necessário a liberdade de informação e, muitas vezes acabam deixando o trabalho de lado para ficar batendo papo no msn, ficam viciados em facebook, twitter, etc.”;*
- *“Até certo ponto é adequado devido a muitos funcionários abusarem da liberdade que possuem fazendo do trabalho uma grande diversão, mas em contra partida temos clientes que podem ser um potencial que estão nos locais que foram bloqueados neste caso acredito que deveria ocorrer a liberdade da informação”;*
- *“Eu penso que as empresas devem acreditar mais nos seus profissionais, dando-lhes a liberdade de informação, com menos restrições nos acessos”.*

As expressões extraídas a partir dessa categorização demonstram uma tendência à compreensão, por parte dos respondentes, em relação à **necessidade de interferência por parte das empresas pelo motivo de que os indivíduos acabam extrapolando a liberdade quanto ao acesso à informação.**

Não se percebeu, na maioria das opiniões, **qualquer defesa irrestrita à interferência**, no sentido de que essa prática seria absolutamente necessária. Ao contrário, a última opinião rechaça tal atitude.

A categoria “Node\_NãoConcordo” permitiu a extração de quarenta e oito expressões das quais, para fins de exemplificação, foram selecionadas dezesseis (33% do total), que passam a ser apresentadas a seguir:

- *“Eu não concordo com esta postura de certas empresas, acho q o bom senso reina em tudo, a net é uma fonte importante de informação, e interação com colegas q trazem informação, cabe o colaborador saber utilizar com sabedoria este espaço quando permitido pela empresa”;*
- *“acho que tudo tem seu limite, mas bloquear os acessos não concordo”;*
- *“Não concordo com o termo proibição, acredito no uso do bom senso”;*
- *“Não concordo com a proibição ao pé da letra”;*

- *“não concordo porque o funcionário que é profissional vai fazer a sua parte independentemente de acessar ou não a Internet ou atender telefonemas”;*
- *“Não concordo, uma vez que, todos estes objetos são indispensáveis para o funcionamento de uma empresa”;*
- *“Em minha opinião com funcionaria da Administração eu dependo totalmente estes instrumentos para trabalhar, mais infelizmente tem funcionários que acabam levando o material de trabalho para o lado do lazer, e isso eu não concordo, pois estamos ali para trabalhar e não para passar o tempo, lógico que tem casos como telefones que não devem ser bloqueados, pois precisam ser usados com a permissão dos seus gerentes ou encarregados da empresa! (casos urgentes pessoais)”;*
- *“Não concordo. Acho que o funcionário precisa ter livre acesso as informações, mais, contudo sabendo que horário de trabalho é para ser usado no trabalho”;*
- *“Bom, acho que a empresa deve instruir os seus funcionários a quais sites estão permitidos acessar, mas não concordo em bloquear porque significa não ter confiança no seu funcionário. Porque se ele tiver uma dúvida, onde irá buscar?”;*
- *“Concordo que as empresas devem restringir o uso da Internet e e-mail para fins pessoais, pois os mesmos tiram o foco do funcionário em sua atividade profissional, fazendo com que haja queda na produtividade profissional do funcionário, no entanto, não concordo com a restrição ao uso do telefone celular, pois o funcionário fica isolado do contato com familiares para assuntos de urgência pessoal, claro que o uso do celular de forma extravagante é prejudicial ao local de serviço”;*
- *“não concordo com as dificuldades criadas pelo sistema, defendo o direito a liberdade de expressão”;*
- *“não concordo, bem na empresa que trabalho, tem sim essas interferências e dificulta muito no trabalho, pois nos sentimos como se estivéssemos fazendo algo de errado e sempre vigiados”;*
- *“Não concordo, pois limita muito as ações dos colaboradores, e conseqüentemente gera um bloqueio para o uso desta ferramenta”;*

*tecnológica no momento em que a empresa demandar. Na empresa onde trabalho temos apenas acesso restrito a Internet, e em minha opinião é uma forma de manter o funcionário focado, não dando chance para o mesmo dispersar sua atenção. Também promove o diálogo entre os funcionários”;*

- *“Eu não concordo com essas proibições muito menos o controle os e-mails porque é muito pessoal”;*
- *“Não concordo com esta interferência, nos deixam constrangidos com essa invasão de privacidade podendo afetar nosso desenvolvimento profissional”;*
- *“só não concordo quando existem ‘preferências’”.*

A justificativa preponderante para os não concordantes, ou seja, aqueles que definitivamente não concordam com as interferências organizacionais independentemente das razões que os levam a tomar essa decisão, é a de que **deveria partir da consciência individual o bom uso das tecnologias e da liberdade ao acesso à informação**, o que na prática torna-se algo difícil, considerando as diferenças culturais e demais características pessoais dos integrantes de uma sociedade ou de um grupo, como é o caso de um organização.

**A expressão “bloqueio” parece gerar tensão e aversão**, pois, em algumas respostas, pode-se perceber que a não concordância fundamentou-se justamente nessa palavra específica: até que aceitariam certos limites, mas “[...] bloquear os acessos [...]”, “Não concordo com o termo proibição [...]”, “Não concordo com a proibição ao pé da letra [...]”, entre outras expressões com a mesma conotação.

Foi lembrado, em vários momentos, que o acesso às informações é um instrumento de execução do trabalho, o que denota o reconhecimento da importância do subsídio informacional no trabalho.

As interferências organizacionais que colocam em risco esse acesso, impedindo ou criando barreiras e dificuldades, foram vistas negativamente por muitos dos pesquisados e pela grande maioria dos integrantes dessa categoria.

Apesar de contemplar o grupo dos não concordantes, o número de respondentes que ponderaram haver necessidade de interferências devido à falta de consciência por parte de determinados funcionários foi representativo. Os pertencentes a esse grupo atribuem aos poucos que extrapolam sua liberdade o

cerceamento da liberdade dos demais que dependem dos instrumentos de acesso à informação para o exercício de suas atividades profissionais.

O maior problema, já destacado em algumas respostas na primeira categoria, está no fato de que os profissionais – segundo a opinião dos respondentes – acabam deturpando o uso dos instrumentos de acesso à informação – “acabam deixando o trabalho de lado para ficar batendo papo no Msn, ficam viciados em facebook, twitter, etc,” – e, dessa forma, não resta alternativa para as empresas.

O limite entre a liberdade e a restrição é algo realmente desafiante e esteve contemplado em várias respostas. **O problema levantado por muitos evidencia angústia ao se necessitar de uma informação e não ter acesso a ela** – “[...] se ele tiver uma dúvida, onde irá buscar?” –, o que denota haver certa pressão psicológica sobre o sujeito que depende da informação e, ao mesmo tempo, sabe que os meios pelos quais teria acesso a ela estão cerceados, mesmo que por motivos justos.

**Dentre os não concordantes, há os que concordam com restrições sobre determinados ferramentais e não sobre outros.** Concordam com restrições sobre tudo, menos sobre os celulares, outros sobre os celulares, mas não sobre a Internet, e assim sucessivamente, demonstrando preferências pessoais sobre canais de acesso informacional ou até mesmo competências específicas.

**Outra vertente de opiniões é a que se respalda em questões ideológicas e sentimentais**, como, por exemplo, a questão do direito à liberdade de expressão, os sentimentos de cerceamento da liberdade, o sentimento de opressão e de se sentir vigiado o tempo todo, a falta de ética da empresa ao buscar informações sobre as atividades individuais na rede ou na Internet: “[...] nos sentimos como se estivéssemos fazendo algo de errado e sempre vigiados”, “[...] defendo o direito a liberdade de expressão”, “Eu não concordo com essas proibições muito menos o controle os *e-mails* porque é muito pessoal”, “[...] nos deixam constrangidos com essa invasão de privacidade podendo afetar nosso desenvolvimento profissional”.

Fica evidente que as interferências que as organizações – às vezes de forma compulsória – executam sobre as interfaces de acesso às informações exercem influências que vão além de questões operacionais relacionadas ao exercício do trabalho por parte dos indivíduos. Como seres humanos, eles são afetados a partir de suas referências culturais e psicológicas, causando uma reação sentimental que certamente influenciará também aspectos comportamentais.

Os sentimentos expostos pelos respondentes demonstram que determinadas atitudes – aqui não se discute ainda em que condições foram tomadas – podem afetar a relação de confiança entre o indivíduo e a organização. Vale lembrar que um dos aspectos levantados pelo referencial teórico destaca as expectativas que o colaborador tem quando ingressa em um ambiente organizacional, sendo um deles a de permanência sob uma relação de confiança e cumplicidade.

O modelo DIFI procura contemplar mecanismos que possibilitem a captação da percepção dos indivíduos em relação a esses aspectos, tanto quanto as questões operacionais que serão levantadas, dentre elas o suporte oferecido pela organização. Por isso trata-se de um modelo multidimensional.

Outras questões interpessoais foram também mencionadas, sendo uma delas a de privilégios concedidos a alguns em detrimento de outros em relação ao acesso à informação: “[...] só não concordo quando existem preferências”.

Na categoria “Node\_TerTempo”, foram selecionadas quatro expressões mais representativas, que passam a ser apresentadas a seguir:

- *“as empresas devem ter flexibilidade nem liberar demais os acessos para não atrapalhar o desempenho no trabalho e também não proibir tudo de vez acho que deve ter um tempo e um horário determinado para determinados acessos”;*
- *“Concordo que deve haver um limite, pois, algumas pessoas se confundem muito misturando a seriedade do trabalho com passatempo”;*
- *“Este assunto é muito delicado, a empresa tem que ter noção que o ser humano não é apenas um funcionário, ele tem muitas necessidades fora do ambiente de trabalho, funcionário comprometido sabe de suas responsabilidades e atua corretamente, acredito que a proibição não inibe a prática desses costumes. Todo funcionário tem que ter o tempo de descanso de recreio, não é necessário proibir ou impedir essas regalias, funcionário satisfeito é resultado de sucesso para a empresa. Já foi demonstrado em diversas pesquisas que as empresas que proporcionam bem estar aos seus colaboradores obtém maiores resultados positivos”;*
- *“No local em que trabalho estão bloqueados os site sociais como orkut, msn, facebook enfim o que está liberado são os sites .gov e .sc. No nosso caso para nós é muito bom, pois há funcionário que não sabem*



*diferenciar o horário de trabalho com os interesses particulares. A Internet é muitíssimo ótimo, porém tudo deve ter seu tempo, momento e utilização”.*

Metade das opiniões relacionadas a essa categoria diz respeito ao **apoio às interferências e ao reconhecimento da necessidade de controle**, sempre pautadas na questão de que determinados indivíduos não sabem fazer bom uso da liberdade de acesso proporcionada pela empresa.

A questão do desempenho foi pautada como justificativa para que não haja exagero no controle e cerceamento dos acessos à informação, e as redes sociais foram destacadas por um respondente como os canais bloqueados pela organização, o que recebeu todo o apoio, sendo considerado um ato positivo capaz de colocar o indivíduo em foco no trabalho.

A questão do tempo dedicado à recreação, ao lazer e ao entretenimento como meio de busca do bem estar do funcionário também mereceu destaque. Inclusive, a correlação entre bem estar e produtividade foi reconhecida e citada, tal como destacado no referencial teórico e fundamentação do modelo DIFI.

A categoria “Node\_TrabalhoBloqueio”, que pertence ao mesmo subgrupo da categoria anterior segundo a análise de cluster, contou com a extração de onze referências no texto gerado a partir das respostas à questão 10, as quais passam a ser comentadas a seguir. Essa categoria encerra o primeiro cluster formado pelos dois pares de categorias, conforme demonstrado na Figura 20.

- *“Com certeza as interferências a cerca do acesso às informações tem seu papel dentro da forma de trabalho. Este bloqueio ao acesso de informações ao contrário de ajudar, pode às vezes atrapalhar o processo de trabalho dos funcionários. [...]”;*
- *“Bem, em minha opinião, por uma parte acho que realmente deve ser proibido e por outra há um meio de comunicação, onde vc pode tirar dúvidas com aquelas pessoas online, só que existem funcionários no qual só veem o lado da brincadeira e postagens de fotos e conversas que não fazem parte do ambiente de trabalho”;*
- *“O bloqueio a informações provenientes da Internet, telefone, entre outros, considero isso uma coisa negativa por parte da empresa, porque isso delimita o funcionário e restringe o alto conhecimento do funcionário”;*

- *“Eu penso que nem todo o tipo de informação deve chegar à todos os colaboradores, existem funções e cargos dentro da empresa que precisam ter acesso as informações, para o melhor andamento do trabalho. Porém as informações sigilosas devem ser restritas aos colaboradores de cargos de chefia e que sejam confiáveis. [...]”;*
- *“Um bloqueio ao desenvolvimento e troca de informações que influenciam no sucesso da empresa, pois o que se precisa é educar o uso e não proibi-lo. Eu diria que podemos usar o exemplo da educação com as crianças: explique, converse, não agrida... ou seja, oriente os limites, use as ferramentas para favorecer a empresa, não bloqueie!”;*
- *“Se for pra uso pessoal vejo que isso seria positivo, pois no trabalho não é lugar de ficar trocando Email e usando Internet pra estar ‘matando’ serviço. Mas desde que esses bloqueios não interfiram no desenvolvimento do funcionário para que possa fazer seu trabalho. Quanto ao bloqueio acho interessante, pois estamos com muitos alunos que não saber respeitar os limites”;*
- *”Acho válido que alguns sites sejam bloqueados, pois não acrescentam no trabalho, mas o bloqueio da Internet pode atrapalhar dependendo do serviço que se é executado”;*
- *“E-mail institucional é propriedade intelectual da empresa, conforme jurisprudência em vigor pode dar até justa causa, para quem violar direitos e deveres, conforme regulamento interno..logo use-o somente para fins de trabalho”;*
- *“bloqueio a Internet no meu ponto de vista essa empresa está deixando os funcionários limitados sem perspectiva, sem crescimento do conhecimento e informação é o que desenvolve o âmbito e motiva os mesmos”;*
- *“E importante o bloqueio porque inibe os funcionários a hora ociosa e desviar o foco do trabalho. Este bloqueio é importante, mas não ao ponto de impossibilitar o funcionário a trabalhar”;*
- *“A minha opinião é que as empresas estão cobertas de razão interferir na proibição de uma Internet livre [...] Quanto ao controle dos e-mails, depende de sua função como você vai responder ou processar informação que chegam via e-mail e que são pertinentes do meu*

*trabalho? Quanto ao bloqueio total da Internet estamos fora do mercado. Agora, você tem que administrar o horário do seu descanso para ver tudo responder e-mail, ligar para família, navegar na Internet”.*

Como o termo sugere, bloqueio foi visto como algo negativo por parte dos pesquisados e levou-os a considerar os processos de interferências como algo que somente é válido dentro de uma condicionante: “desde que não prejudique o trabalho”, porém a maior parte dos respondentes considera que as ações de bloqueio justamente exercem uma influência negativa na atividade laboral, o que permite considerar que ações de interferência que geram bloqueio também geram insatisfação sob o ponto de vista de quem é cerceado.

Procurou-se ponderar o efeito negativo dos bloqueios e cerceamento ao acesso informacional, por meio do contrabalanceamento com os abusos por parte de determinados sujeitos que extrapolam a liberdade no ambiente de trabalho. Houve quem apoiasse o bloqueio de informações de acordo com a alçada de cada indivíduo dentro da organização, como, por exemplo, informações estratégicas.

**A vinculação do acesso à informação à geração de conhecimento foi algo que também chamou a atenção**, uma vez que o conhecimento organizacional tem sido constantemente debatido contemporaneamente, bastando recorrer ao próprio referencial do presente trabalho para se ter acesso a alguns exemplos.

Também chamou a atenção haver sido tocado o aspecto legal, quando se mencionou que o *e-mail* corporativo é de propriedade intelectual da empresa. A questão sobre a percepção quanto ao processo de interferência das empresas sobre os canais de acesso às informações de alguma forma aguçou sentimentos de defesa à estrutura institucional que caracteriza as organizações e suas operações em alguns entrevistados. Embora seja a minoria, tal fato sugere que aspectos legais, normativos e regimentais, que representam motivações de certas atitudes de interferências, precisam ser disseminados de forma mais clara ou, ao menos, que gerem melhor convencimento interno.

A falta de esclarecimento pode ser um fator de acobertamento de uma motivação lícita e perfeitamente justificável sob o ponto de vista da comunidade organizacional, que acaba distorcendo as percepções sobre determinadas ações sobre os canais de acesso às informações. Houve quem apoiasse as ações de bloqueio e restrição ao acesso livre da Internet e outros canais.

O segundo cluster, formado por mais um par (Node\_limiteInformação e NodePartePessoal) e por um braço, no mesmo nível formado pelo Node\_TrabalhoInformações, tem junto a esse último braço um par formado pelos nodes “Node\_CadaCaso” e “Node\_DesempenhoFuncionário”, que estão um nível distante de todos os demais nós e, por isso, serão analisados por último.

O “Node\_LimiteInformação” retornou quatro referências, a saber:

- *“Acredito que tudo deve ter um meio termo, um ponto médio onde a empresa interfira de uma forma que não limite a informação do funcionário. Acredito que possa acontecer um controle para que os funcionários não abusem e acabem utilizando essas tecnologias de uma forma que prejudique o desempenho de suas tarefas, mas um controle que ao mesmo tempo em que discipline também mantenha o acesso a essas informações”;*
- *“A interferência da empresa em bloquear o acesso a informações através da tecnologia, o empregador esta impedindo o funcionário de atender o cliente com serviços atualizados, e esta em defasagem em relação ao mercado”;*
- *“a empresa deve interferir, pois, tem muitos funcionários que querem aproveitar porque estão no trabalho e agilizar somente coisas pessoais, usando Internet e fone e deixando o trabalho de lado, por isso tudo deve ter limite”;*
- *“a informação no dia-a-dia é importante para que as pessoas se atualizem em seu ambiente de trabalho, para que ideias novas possam fluir e aumentar o rendimento do funcionário para com a empresa. As ferramentas como a Internet são muito interessantes para um melhor desenvolvimento das tarefas dos funcionários”.*

A preocupação dos pesquisados com relação a essa categoria esteve voltada à possibilidade de que as ações de interferências sobre os canais de acesso à informação de alguma forma limitem prejudicialmente, ocasionando um reflexo negativo sobre a execução das tarefas laborais.

Os resultados dessa categoria fortaleceram o relacionamento entre acesso à informação e execução das tarefas laborais, conforme ficou evidente no referencial teórico e devidamente incorporado no modelo DIFI.

O apelo dos pesquisados à relação “sem informação não há como atender bem os clientes” deixa claro até que ponto determinadas ações geram certos incômodos sob a percepção dos indivíduos, talvez mais pelo aspecto do cerceamento em si do que propriamente pelos resultados efetivos das restrições informacionais sobre as atividades de trabalho.

Como nos demais casos, houve quem apoiasse as interferências, não vendo nelas razão de limitação de acesso à informação, mas uma forma de gerar foco no trabalho. Como se pode ver, uma visão antagônica em relação à descrita no parágrafo anterior, fortalecendo a possibilidade de vieses relacionados a interesses individuais prevalecerem.

Descrições de reafirmação da importância das informações, bem como dos canais descritos na questão, contribuem para a amarração da conclusão relacionada a essa categoria: há, de fato, o reconhecimento de que a informação é importante no processo de execução das tarefas laborais e que ações que limitem o acesso a elas podem prejudicar o bom andamento do dia a dia organizacional, todavia percebe-se certo apelo “exagerado” em determinados casos, com uma conotação mais de defesa à liberdade do que pautada em fatos concretos relacionados a problemas na execução de tarefas no dia a dia. Há apoio a iniciativas que permitam um filtro a determinados comportamentos individuais que fogem aos objetivos organizacionais e que sobrecarregam funcionários comprometidos com a organização.

Em relação ao “Node\_PartePessoal”, pode ser extraída e seguinte opinião:

- *“São necessárias, pois com a globalização da informação é muito fácil segredos operacionais (como formulações, estratégias de trabalho etc.) caírem no domínio público e conseqüentemente na concorrência. Na Internet, por exemplo, se for totalmente liberada, grande parte do pessoal gastará seu tempo nas redes sociais, ou acessando sites impróprios principalmente fora do horário administrativo, quando a supervisão é mais branda”.*

Essa categoria expressa uma clara situação de reconhecimento dos riscos relacionados à vazão de segredos ou sigilos organizacionais (defesa à interferência por parte da empresa). Muito interessante essa lembrança, uma vez que já foram tocados outros importantes aspectos que correm às margens da questão principal que norteia o problema envolvido da pergunta feita aos entrevistados, ou seja, qual

sua percepção (opinião) em relação aos processos de interferências nos canais de acesso às informações.

As duas outras questões que foram destacadas anteriormente nessa mesma etapa da análise foram as legais e normativas levantadas sob a forma de propriedade intelectual sobre os *e-mails* corporativos (defesa à interferência por parte da empresa) e questões ideológicas que estiveram fundamentadas no direito à liberdade de expressão (defesa à não interferência pela empresa).

A categoria “Node\_TrabalhoInformações” possibilitou a filtragem de duas opiniões, que podem ser descritas como segue:

- *“Acredito que quando vivemos em um ambiente de trabalho que as informações são monopolizadas por um pequeno grupo seja Gerente, coordenadores ou supervisores terminamos não atingindo os objetivos da organização, porque quando todos tem acesso às informações necessárias tendo o uso consciente dos recursos como telefone, Internet e outros. mostra-se uma sensação de democracia e o espírito empreendedor atua com uma maior intensidade e responsabilidade”;*
- *“Acredito que as empresas não devem bloquear sites ou meios de comunicação para os funcionários, visto que, a cada dia que passa a Internet, emails se tornam indispensáveis para o dia a dia; mas também não concordo que sites de relacionamento, conversas, sites de focas sejam liberados, pois dependendo do trabalho estas informações não tem relevância alguma”.*

O maior mérito dessa categoria foi permitir o contraponto à justificativa de que o bloqueio seria necessário à medida que determinadas informações estratégicas deveriam ficar restritas às funções estratégicas. A opinião aqui é antagônica e contundente, no sentido de que essa prática implica mais em prejuízo do que em proteção à estratégia empresarial. Não é o objetivo aqui estabelecer qualquer juízo de valor, portanto registram-se apenas os relatos contrários.

O que é importante ao se perceber opiniões tão contraditórias em termos do modelo DIFI é o reconhecimento de que, mais uma vez, aspectos que tocam a percepção individual superam questões de ordem estrutural organizacional.

Sabe-se que determinadas informações, por questões de segurança ou até mesmo de hierarquia e condução das políticas de gestão estratégica, terão seu acesso restrito àqueles que pertencem a determinado escalão dentro da estrutura

organizacional, todavia tal conduta, por mais justificável que possa parecer, não é vista da mesma forma por todos, uma vez que as ações e o cerceamento os afetam diferentemente, como foi demonstrado pelo referencial teórico e pela fundamentação do DIFI. Isso tem implicações sobre a forma com que a organização planeja, dissemina e executa suas ações de interferências sobre os fluxos informacionais.

A categoria “Node\_CadaCaso” permitiu o levantamento de seis opiniões:

- *“Creio que cada caso é um caso, pois, tem pessoas que usam dessas ferramentas para satisfazer o seu desejo pessoal e não profissional. Mas creio que isso para os profissionais gabaritados essas ferramentas não podem faltar!”;*
- *“É sempre uma questão de contexto e/ou momento, ou ainda ambiente. Em alguns casos pode ser interpretada como exagero, em outros como libertinagem. Penso que cada caso é um caso, e cabe à Administração da empresa a decisão do grau de restrição ou interferência, sabendo que existem pessoas que sabem controlar a utilização, bem como os impulsos (ou compulsões) geradas por estas tecnologias; já em outros casos, onde não há o bom senso, a utilização destas mesmas tecnologias, pode prejudicar o "bem estar" no ambiente de trabalho”;*
- *“Cada caso é uma caso, em minha empresa, por exemplo, havia funcionários que utilizavam as redes sociais para passar o tempo e esqueciam-se de cumprir com seus afazeres. Por este motivo foi necessário restringir alguns conteúdos para não prejudicar o funcionamento da empresa”;*
- *“Cada caso é um caso. Deve haver sempre ética quanto ao que quer que seja abordado pela empresa”;*
- *“A Empresa olha para o lado do resultado, mas generaliza todos os funcionários, como se todos utilizassem estes meios para o lado particular e não produz. Sendo determinadas funções precisam da informação e meios para desempenhar suas atividades. Por isso, acredito que cada caso tenha que ser analisado individualmente”;*
- *“Acho boa, pois se deixar liberado os colaboradores aproveita, isso não é bom para empresa. Agora liberar telefone para alguns casos, cada caso é um caso”.*

Conforme o próprio termo que nomeia a categoria sugere, todas as opiniões são relativistas, contrapondo a necessidade do controle com a expressão “cada caso é um caso”, porém valem a pena alguns destaques.

A atribuição de responsabilidade da decisão sobre o ponto de equilíbrio entre a limitação ao acesso e a liberdade está nas mãos da organização segundo a maioria, mesmo com o reconhecimento de que o contraponto é a falta de respeito aos limites por parte de alguns no contexto organizacional. A questão do ambiente e do contexto esteve presente e representou uma variável determinante para se estabelecer o nível de interferência.

Bastante interessante o resgate da questão do bem estar e das redes sociais que esteve presente em muitos outros momentos das análises feitas até aqui.

**A generalização foi destacada e, mais uma vez, aponta para um contrassenso aparentemente involuntário.** Se há realmente a necessidade de se individualizar, então as restrições devem sim ocorrer para alguns e não para outros, o que tem sido criticado por alguns entrevistados. Salvaguardado o fato de se tratar de ambientes culturais múltiplos e distintos, mais uma vez parece haver pontos a serem “padronizados” por políticas de gestão de interferências que evitem ou deixem margem para controvérsias como as que a pesquisa vem apontando. Essa é uma das propostas oferecidas pelo DIFI e que talvez possa contribuir para – se não harmonização – ao menos uma redução de percepções contraditórias quando se tratar de pesquisas envolvendo um mesmo ambiente.

Não há como padronizar percepções, uma vez que elas derivam das individualidades humanas, então restam ações sobre o ambiente percebido, diagnósticos periódicos e *feedback* aos membros participantes do contexto.

A última categoria e mais importante no sentido que a pesquisa procura dar às interferências organizacionais é a “Node\_DesempenhoFuncionário”, que retornou dezoito opiniões, transcritas a seguir:

- *“No meu entendimento acho correto o bloqueio parcial, na empresa onde trabalho, por exemplo, temos somente um controle de conteúdo na Internet, quanto ao telefone não vejo necessidade em proibir, mas claro que com um uso adequado sem prejudicar o desempenho do funcionário”;*



- *“Acredito que um bom funcionário não é formado com restrições, mas com motivação. É um desperdício de recursos e energia, o correto seria avaliar o desempenho do funcionário”;*
- *“De um lado é bom para fins de controle da empresa, mas por outro lado vão existir situações que o funcionário precise de uma fonte de pesquisa ou sites necessários para realização de seu trabalho, dificultando assim a execução do mesmo causando uma sensação de desconfiança e também interferindo negativamente no desempenho do funcionário”;*
- *“Bom, isto é algo bastante relativo. Quando se trata de bloqueios de certas páginas de Internet, concordo com tal decisão, pois em algumas vezes isso traz malefícios ao desempenho do funcionário. Porém, sou contra a proibição de celular e a controle de e-mails, acredito que isso já fará com que o funcionário tenha um mau desempenho devido a pressão da entidade”;*
- *“Faz-se necessário a interferências da empresa nestas situações, para melhor desempenho do funcionário e também da equipe em geral, pois pode haver inclusive conflitos entre funcionários devido ao abuso no uso dessas distrações por alguma das partes”;*
- *“As entidades devem zelar principalmente pela segurança das informações e pela sua imagem perante a sociedade, deve se policiar de todas as formas, evitando assim custos e prejuízos desnecessários, incluindo o tempo ocioso para a realização dos trabalhos. Depende muito de como é utilizado esses meios de comunicação, se os mesmos são de interesse da empresa devem ser utilizados frequentemente, agora de uso particular não ha necessidade, devem se ater ao seu horário disponível no almoço, pois realmente atrapalha o desempenho do funcionário na empresa sim”;*
- *“Acho que tudo tem um limite, se o uso dessas informações estiver atrapalhando o ‘foco’ e desempenho do funcionário acredito que deve ser reduzido o acesso”;*
- *“Em minha empresa nossos computadores não são bloqueados para esse tipo de acesso, porém o funcionário precisa ser bem orientado de que não pode acessar determinados sites em horário de expediente.”*

*Sabemos que em determinadas ocasiões isso pode acontecer, mas não deve atrapalhar o desempenho do funcionário”;*

- *“não vejo isso com bons olhos, tudo tem que ter um limite, porque tem pessoas que realmente abusam, mas eu acho que este tipo de situação acaba bloqueando o desempenho do funcionário na empresa, afetando até a sua produção no trabalho, pois a pessoa se sente vigiada, e isso gera tensão, e acho eu que deve ser horrível trabalhar com a sensação que está sendo sempre vigiada, e tem mais, com certeza deve ter aquele funcionário ‘dedo duro’, que pra fazer média com o patrão vai sempre perseguir algum colega, pra poder mostrar serviço. A Empresa deve ter uma ‘cota’ pra os funcionários, poderem fazer uso particular dos equipamentos sem comprometer o seu trabalho, nem prejudicar a empresa”;*
- *“Acho que não precisa proibir, tem que dar confiança ao funcionário, mais a partir do momento que os acessos atrapalhar o desempenho do funcionário tem que bloquear”;*
- *“As empresas bloqueiam apenas aquilo que não e necessário para o ótimo desempenho do funcionário, portanto, isto está corretíssimo”;*
- *“Deveria existir um bom senso entre as partes, porque o uso demasiado e sem controle desses benefícios prejudicaria o desempenho do funcionário, porém, a proibição completa faz com que ele se sinta desrespeitado e injustiçado”;*
- *“Esses critérios geralmente são necessários para melhor desempenho do funcionário na empresa”;*
- *“Creio que se elas fizerem tais interferências, é que algo ocorreu para tal ato. Isso pode ter acontecido por um mau desempenho do funcionário por causa dos recursos mencionados. Porém, outro ponto importante é que para atender a demanda da sociedade ou órgãos maiores a empresa tenha que aderir a tais regras”;*
- *“As interferências que as empresas fazem em relação ao uso da Internet e possíveis proibições são bem vindas, pois assuntos particulares atrapalham o rendimento e desempenho do funcionário no seu trabalho”;*

- *“No meu ponto de vista não vejo nenhum problema, concordo com essas normas e controles limitando os acessos a Internet, uso do telefone no ambiente de trabalho. Pois atrapalha muito no desempenho do funcionário, ou seja, acaba perdendo o foco do que está fazendo na empresa”;*
- *“Depende do uso do funcionário, a utilização em assuntos particulares não podem interferir no desempenho do funcionário”;*
- *“Acho que isso prejudica o desempenho do funcionário, visto que hoje a Internet é a maior fonte de informação e comunicação que possuímos”.*

Essa categoria, entre outros aspectos importantes, trouxe uma pluralidade de expressões que giraram em torno dos reflexos que as interferências organizacionais sobre os canais de acesso à informação causam no desempenho do indivíduo na execução de sua atividade.

**As opiniões tenderam para a relativização entre interferir, mas com cautela**, porém, mais uma vez, foi tocado em um ponto que merece destaque: o canal telefone. Por mais de uma vez, durante as análises, houve depoimentos que demonstraram incômodos quando ao bloqueio desse canal. Os depoimentos todos foram no sentido de crítica, como se esse ponto representasse uma extrapolação por parte da empresa. E se alguém precisar urgentemente falar com a família em situações de doença, e se precisar falar com um cliente, vai perder a venda? Bloquear telefone já é demais, e agora: “[...] quanto ao telefone não vejo necessidade em proibir [...]”, “[...] sou contra a proibição de celular [...]”.

Assim como parece haver uma necessidade de clareza – entre outros – quanto aos aspectos legais e normativos que já foram destacados, os grupos de canais de acessos informacionais parecem merecer atenção dentro da política de gestão que envolve as interferências nos fluxos de informação, de forma a possibilitar que não haja um processo de “desregramento” ou de “generalização” em relação aos conteúdos e tipos de canais que, como ficou evidente, são mais ou menos percebidos pelos indivíduos e que infelizmente podem ser mais ou menos entendidos por eles, influenciando sobre seu bem estar e, conseqüentemente, sobre o exercício de sua atividade laboral, independentemente do nível em que isso ocorra.

**Uma novidade até aqui foi o relacionamento das interferências restritivas com os aspectos de formação do profissional.** Já houve uma análise quanto ao aspecto do conhecimento que poderia ser afetado pela restrição

informativa e, agora, tocou-se em outro ponto relevante: “um bom funcionário não é formado com restrições”. Essa expressão denota uma percepção sobre a necessidade de que haja uma determinada liberdade de acesso informativa ao sujeito que está em constante processo de aprendizado, uma verdade trazida no referencial teórico que demonstrou que a própria cultura é fruto do aprendizado constante das “coisas”, ao longo do tempo e de gerações em gerações.

O referencial de fundamentação do DIFI – voltado para os reflexos de determinados ambientes de trabalho bem como de determinadas ações não devidamente alinhadas em termos de discurso e prática cultural – demonstrou que os reflexos últimos acabam atingindo fatores psicológicos do indivíduo e em alguns casos até mesmo seu desempenho.

Algumas opiniões confirmam essas considerações, ao descreverem que interferências podem gerar falta de informação, quando necessárias: “causando uma sensação de desconfiança e também interferindo negativamente no desempenho do funcionário”, “[...] isso já fará com que o funcionário tenha um mau desempenho devido à pressão da entidade”, “[...] a pessoa se sente vigiada [...]”, “[...] a proibição completa faz com que ele se sinta desrespeitado e injustiçado”.

Outro ponto que já foi tocado e que volta à tona nessa categoria é **a questão da generalização ou não do controle**. Por um lado, há o reconhecimento de que o controle é necessário porque alguns abusam e assim todos pagam pelos erros de poucos. Por outro lado, existem aqueles que dizem que não concordam em pagar pelos erros de alguns e que esses deveriam ser identificados e punidos ou educados. A maior parte das opiniões, no entanto, está no sentido de apoiar as interferências por parte da empresa, reconhecendo que não há como haver um processo justo de segregação: “[...] pois pode haver inclusive conflitos entre funcionários devido ao abuso no uso dessas distrações por alguma das partes [...]”, “[...] com certeza deve ter aquele funcionário ‘dedo duro’, que pra fazer média com o patrão vai sempre perseguir algum colega, pra poder mostrar serviço”.

Mais uma vez **os aspectos de segurança foram lembrados**. “As entidades devem zelar principalmente pela segurança das informações e pela sua imagem perante a sociedade [...]”, “Porém, outro ponto importante é que para atender a demanda da sociedade ou órgãos maiores a empresa tenha que aderir a tais regras”. Isso fortalece as análises feitas, no sentido de clareza quanto aos objetivos das interferências, inculcando internamente uma consciência não legalista, mas de

necessidade quanto à proteção do patrimônio que, se ruído, de uma forma ou de outra, mais ou menos, bem ou mal, acaba afetando a todos.

Por mais de uma vez, a expressão “acho que tudo tem um limite” esteve presente nas respostas extraídas a partir das categorias selecionadas, e houve, como anteriormente, apoio incondicional às interferências: “[...] isto está corretíssimo [...]”, “Esses critérios geralmente esses critérios são necessários para melhor desempenho do funcionário na empresa”, “As interferências que as empresas fazem em relação ao uso da Internet e possíveis proibições são bem vindas [...]”.

As questões de disseminação, orientação e comunicação estiveram presentes em muitas opiniões, principalmente na forma “porém o funcionário precisa ser bem orientado”. A palavra condicionante “porém” foi utilizada para relativizar a não necessidade de interferências sobre os canais de acesso à informação em todos os casos ou, ao menos, não de forma incondicional.

**Tabela 40 - Subcategorias de concordância da análise da questão dez.**

| <b>Descrição dos termos "nós" para análise</b> | <b>Opinião concordante</b> | <b>Opinião relativizante</b> | <b>Opinião discordante</b> |                  |
|--|----------------------------|------------------------------|----------------------------|------------------|
| Node_LiberdadeInformação                       | 0%                         | 66%                          | 34%                        | <b>CLUSTER 1</b> |
| Node_NãoConcordo                               | 9%                         | 31%                          | 60%                        |                  |
| <b>MÉDIA SUB NÍVEL</b>                         | <b>5%</b>                  | <b>49%</b>                   | <b>47%</b>                 |                  |
| Node_TerTempo                                  | 50%                        | 25%                          | 25%                        |                  |
| Node_TrabalhoBloqueio                          | 36%                        | 28%                          | 36%                        |                  |
| <b>MÉDIA SUB NÍVEL</b>                         | <b>43%</b>                 | <b>27%</b>                   | <b>31%</b>                 |                  |
| <b>MÉDIA DO CLUSTER 1</b>                      | <b>20%</b>                 | <b>40%</b>                   | <b>40%</b>                 |                  |
| Node_LimiteInformação                          | 25%                        | 25%                          | 50%                        | <b>CLUSTER 2</b> |
| Node_PartePessoal                              | 0%                         | 0%                           | 100%                       |                  |
| <b>MÉDIA SUB NÍVEL</b>                         | <b>13%</b>                 | <b>13%</b>                   | <b>75%</b>                 |                  |
| Node_TrabalhoInformações                       | 0%                         | 0%                           | 100%                       |                  |
| Node_CadaCaso                                  | 0%                         | 100%                         | 0%                         |                  |
| Node_DesempenhoFuncionário                     | 39%                        | 33%                          | 28%                        |                  |
| <b>MÉDIA SUB NÍVEL</b>                         | <b>20%</b>                 | <b>67%</b>                   | <b>14%</b>                 |                  |
| <b>MÉDIA DO CLUSTER 2</b>                      | <b>13%</b>                 | <b>28%</b>                   | <b>59%</b>                 |                  |

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

A análise da Tabela 40 permite uma síntese em termos das subcategorias de concordância em cada nível da análise de cluster e, também, oportuniza a pontuação das principais características de cada um dos dois clusters principais demonstrados na Figura 20. Lembrando que o critério para segmentar os clusters foi o de proximidade baseado nos termos, sendo utilizado o coeficiente de Pearson como parâmetro estatístico para a formação dos grupos.

Em sentido amplo, ora as opiniões apontam que o desempenho do funcionário é prejudicado pelas interferências das empresas sobre os canais em questão, ora pelo fato de que utilizam de forma equivocada esses canais, desviando seu foco no trabalho. O resumo dessas opiniões pode ser visto nas subcategorias apresentadas na próxima etapa dessa análise.

O primeiro subnível do cluster 1 apresentou um equilíbrio em relação às opiniões não concordantes (47%), com as interferências sobre os canais descritos na questão, e às opiniões denominadas de relativizantes (49%), que consideraram haver necessidade de controle, porém com restrições pautadas sempre nos prejuízos que um excesso nessas ações poderiam causar.

Uma síntese analítica desse subnível é apresentada no Quadro 20, apontando para o reconhecimento da necessidade de interferência, porém sempre de forma condicionada. Como vem ocorrendo nas demais questões, a palavra “bloqueio” vista como algo negativo, a expectativa de que deveria haver consciência dos indivíduos para se evitar as interferências, os sentimentos de tensão e angústia causados pelas interferências explicam o maior percentual (47% e 49%) de opiniões nos grupos que buscaram relativizar e os que declararam não concordância.

Trata-se, de fato, de um subnível próximo que reconhece a necessidade das intervenções, embora, ao mesmo tempo, declare que um erro de medida ou de estratégia nesse processo gera consequências diretas e negativas sob os aspectos psicológicos individuais, incentivando a discordância.

O segundo subnível, embora próximo por possuir os mesmos parâmetros terminológicos, apresentou uma tendência mais concordante (43%), resultado das expressões relacionadas à perda de tempo gerada pelo mau uso dos meios de acesso à informação, objeto da questão.

Quadro 20 - Síntese das opiniões e expressões extraídas cluster 1.

| Descrição dos termos "nós" para análise | Opiniões e expressões extraídas   |
|---|---|
| Node_LiberdadeInformação                | Tendência de reconhecimento da necessidade de interferência por parte das empresas pelo motivo de que os indivíduos acabam extrapolando a liberdade quanto ao acesso à informação. Não houve qualquer defesa irrestrita à interferência sobre os canais de acesso à informação.   |
| Node_NãoConcordo                        | Deveria partir da consciência individual o bom uso das tecnologias e da liberdade ao acesso à informação. A expressão bloqueio parece gerar tensão e aversão. Foi lembrado em vários momentos que o acesso às informações é um instrumento de execução do trabalho. O número de respondentes que ponderaram haver necessidade de interferências devido à falta de consciência por parte de determinados funcionários foi representativo. O problema levantado por muitos evidencia angústia ao se necessitar de uma informação e não ter acesso a ela. Dentre os não concordantes, há os que concordam com restrições sobre determinados ferramentais e não sobre outros. Outra vertente de opiniões é a que se respalda em questões ideológicas e sentimentais. Outra questão levantada foi a dos privilégios concedidos a alguns em detrimento de outros. |
| Node_TerTempo                           | Apoio às interferências e ao reconhecimento da necessidade de controle. A questão do desempenho foi pautada como justificativa para que não haja exagero no controle e cerceamento dos acessos à informação. A questão do tempo dedicado à recreação, lazer e entretenimento como meio de busca do bem estar do funcionário também mereceu destaque.  |
| Node_TrabalhoBloqueio                   | Bloqueio foi visto como algo negativo por parte dos pesquisados e os levou a considerar os processos de interferências como algo que somente é válido dentro de uma condicionante: "desde que não prejudique o trabalho". A vinculação do acesso à informação à geração de conhecimento foi algo que também chamou a atenção. Também chamou a atenção haver sido tocado o aspecto legalista quando se mencionou que o e-mail corporativo é de propriedade intelectual da empresa.   |

CLUSTER 1

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

A síntese apresentada no Quadro 21 demonstra que esse subnível destaca a necessidade de controle de forma enfática, seguida pela questão legal que deriva da opinião sobre a propriedade intelectual da empresa como justificativa para o controle. Essas concordâncias superaram outros aspectos relativizantes já

mencionados, como o fato de que deve haver um controle dentro de determinado limite. Opiniões discordantes relacionadas ao bloqueio pautaram-se principalmente em questões de desempenho e de formação do profissional.

O cluster 1 formado por esses dois subníveis possui, portanto, um equilíbrio entre as opiniões relativizantes (40%) e as discordantes (40%), ficando evidenciados os pontos que sustentam as condições do primeiro grupo, centradas no fato de que nem todos os indivíduos sabem usufruir da liberdade diante do acesso à informação e no fato de que os processos de interferências, quando mal dimensionados, podem afetar o desempenho profissional e gerar sentimentos negativos com conseqüente comprometimento do bem estar laboral.

O primeiro subnível do cluster 2 possui clara tendência de discordância quanto às interferências pesquisadas. A análise do Quadro 21 permite identificar as razões e fundamentações dessas discordâncias.

A maioria das críticas afirma um receio quanto ao eventual reflexo sobre o desenvolvimento das atividades profissionais. No entanto, haver apenas uma opinião e esta envolver a questão do sigilo e privacidade pesou para a obtenção do percentual de 75% para esse subnível.

O segundo subnível inicia-se por um braço contendo apenas uma categoria, uma vez que, no segundo braço desse subnível, está contemplada uma outra subdivisão que será analisada em separado por representar categorias com proximidade entre si e conjuntamente se aproximar do subnível agora analisado.

O braço formado pelo “Node\_TrabalhoInformações” possui 100% (duas opiniões) de expressões discordantes, sendo que, pela análise do Quadro 21, contemplam os aspectos relacionados à liberdade com a qual os indivíduos deveriam acessar informações internamente, independentemente de serem gerentes, diretores etc. Trata-se de um contraponto à ideia de que deveria haver restrições e limitações de acordo com o nível hierárquico do indivíduo.

O subnível que fecha o cluster 2 apresenta uma tendência para a relativização (67%) fundamentada, conforme se pode observar no Quadro 21, nas questões de que controlar é preciso, porém a cautela e a forma como é executada são os parâmetros que definem como essas interferências serão aceitas.



Quadro 21 - Síntese das opiniões e expressões extraídas cluster 2.

| Descrição dos termos "nós" para análise | Opiniões e expressões extraídas   |
|---|---|
| Node_LimiteInformação                   | Preocupação quanto à possibilidade de que as ações de interferências sobre os canais de acesso à informação de alguma forma limitem prejudicialmente ocasionando um reflexo negativo sobre a execução das tarefas laborais. Houve quem apoiasse as interferências não vendo nas mesmas, razão de limitação de acesso à informação, mas uma forma de gerar foco no trabalho.   |
| Node_PartePessoal                       | Essa categoria expressa uma clara situação de reconhecimento dos riscos relacionados à vazão de segredos ou sigilos organizacionais (defesa à interferência por parte da empresa).  |
| Node_TrabalhoInformações                | Permitiu o contraponto à justificativa de que o bloqueio seria necessário à medida que determinadas informações estratégicas deveriam ficar restritas às funções estratégicas.  |
| Node_CadaCaso                           | Todas as opiniões são relativistas contrapondo a necessidade do controle. A atribuição de responsabilidade da decisão sobre o ponto de equilíbrio entre a limitação ao acesso e a liberdade está nas mãos da organização. A generalização foi destacada e mais uma vez aponta para um contracenso aparentemente involuntário.   |
| Node_DesempenhoFuncionário              | Trouxe uma pluralidade de expressões que giraram em torno dos reflexos que as interferências organizacionais sobre os canais de acesso à informação causam no desempenho do indivíduo na execução de sua atividade. As opiniões tenderam para a relativização entre interferir, mas com cautela. Uma novidade até aqui foi o relacionamento das interferências restritivas com os aspectos de formação do profissional. Outra importante questão levantada foi em relação à generalização ou não do controle. Os aspectos de segurança foram lembrados. As questões da disseminação, orientação, comunicação, estiveram presentes em muitas opiniões principalmente na forma "porém o funcionário precisa ser bem orientado". |

CLUSTER 2

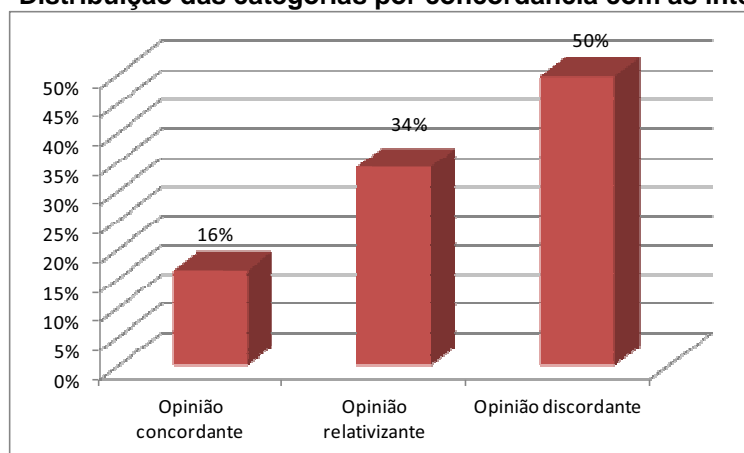
Fonte: Dados da pesquisa (2012).

A síntese do cluster 2, em termos de subcategorias relacionadas ao aspecto de concordância (59%), demonstra uma clara tendência para a discordância quanto aos processos de interferências na forma com que foram questionados.

Em termos gerais, a tendência das opiniões extraídas de todas as categorias selecionadas, independentemente da divisão por cluster, foi a de discordarem das interferências, e mesmo na hipótese de concordância haver alguma variável

condicionante principalmente voltada para a questão do desempenho profissional e a questão do sigilo e privacidade individual. Até mesmo no caso de discordâncias, houve a presença de variáveis condicionantes que geralmente apontaram para os casos de abuso da liberdade e para a necessidade da empresa em responder a problemas já experimentados no tocante à não intervenção sobre os canais de acesso informacional. A figura a seguir apresenta a síntese dessa distribuição:

**Figura 21 - Distribuição das categorias por concordância com as interferências.**



**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

Os resultados até aqui indicaram importantes aspectos relacionados à percepção e ao comportamento informacional do indivíduo no contexto da organização. As demais pontuações e análises dos dados obtidos a partir das respostas à questão 10 são feitas no decorrer das interpretações dos resultados da coleta feita pelo modelo DIFI, em suas dimensões específicas, conforme segue.

### **6.2.3 Análise da aplicação do modelo**

Depois das discussões dos dados preliminares que suportam algumas das análises que seguem, apresentam-se as discussões das respostas às questões que compõem as dimensões do modelo DIFI, bem como algumas análises confirmatórias.

Dois procedimentos metodológicos estão presentes preliminarmente a cada discussão: i) o cálculo do Alpha de Cronbach como indicativo da confiabilidade da escala do modelo; e ii) a análise fatorial para o estabelecimento do modelo final DIFI.

Esses dois procedimentos resultaram no ajuste do modelo estabelecido na fase de pré-teste, principalmente em relação às categorias dentro de cada

dimensão. Como foi possível verificar no decorrer da análise, muitas categorias passaram por processos de normalização antes da análise fatorial.

O primeiro conjunto de questões analisadas refere-se aos grupos 11, 12 e 13 e pertencem àquelas inerentes às dimensões: *Cultural Fit* – CF; *Cultural Values Shared* – CVS; *Cultural Values Perceived* – CVP, conforme modelo gerado pelo pré-teste. O relacionamento entre essas dimensões está ilustrado na Figura 18.

As categorias dessas dimensões geradas pela análise fatorial do pré-teste, aqui confirmadas e ajustadas, são as seguintes:

Perspectivas da Cultura Informacional

- Institucional
- Comunicacional funcional

Percepção de congruência discurso prática

- Cultural informacional
- Cultural funcional
- Cultural institucional

Além das categorias acima, a questão 12, que questiona o nível de percepção sobre o alinhamento entre os valores pessoais e organizacionais, faz parte da estrutura que estuda as três dimensões do modelo, conforme a Tabela 41.

A amostra, nessa nova oportunidade, no entanto, é bem mais representativa sob o aspecto quantidade, o que dá maior robustez aos testes estatísticos tanto de confiabilidade de escala como o de análise fatorial.

**Tabela 41 - Teste adequação da amostra dimensão CI.**

| KMO and Bartlett's Test                          |           |
|--|-----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | ,914      |
| Approx. Chi-Square                               | 13847,347 |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | df        |
|  | 21        |
|  | Sig.      |
|  | ,000      |

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

O teste de adequação da amostra apresentou-se bastante satisfatório (0,91), quando o ideal é que esse parâmetro esteja próximo a 1. Esse teste é um indicativo da quantidade de variância dos dados comum a todas as variáveis, ou seja, 91,4% da variância dos dados constantes das respostas às questões do grupo relacionado à perspectiva *Cultural Information* é comum a todas as questões.

Como já foi destacado durante a análise do pré-teste, a força desse teste é uma garantia da qualidade da aplicação da análise fatorial.

O teste de esfericidade de Bartlett testa a hipótese de não haver correlação entre as variáveis. O resultado do teste (Sig. 0,00) permite a rejeição da hipótese nula e o reconhecimento da existência de correlação entre as variáveis.

**Tabela 42 - Alpha de Cronbach dimensão CI.**

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| ,910                   | 7          |

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

O teste de confiabilidade da escala do instrumento mostrou-se bastante satisfatório (0,91), quando o ideal seria estar próximo de 1. A análise conjunta dos testes de adequação da amostra KMO, de esfericidade de Bartlett e do Alpha de Cronbach permite garantir a qualidade estatística do instrumento e da análise fatorial desse grupo de categorias representantes da dimensão *Cultural Information*.

**Tabela 43 - Análise fatorial final dimensão CI.**

| Component | Total Variance Explained |               |              |                                     |               |              |
|-----------|--------------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|
|           | Initial Eigenvalues      |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              |
|           | Total                    | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 4,577                    | 65,393        | 65,393       | 4,577                               | 65,393        | 65,393       |
| 2         | ,655                     | 9,359         | 74,751       |                                     |               |              |
| 3         | ,468                     | 6,690         | 81,441       |                                     |               |              |
| 4         | ,368                     | 5,260         | 86,702       |                                     |               |              |
| 5         | ,353                     | 5,037         | 91,739       |                                     |               |              |
| 6         | ,329                     | 4,699         | 96,438       |                                     |               |              |
| 7         | ,249                     | 3,562         | 100,000      |                                     |               |              |

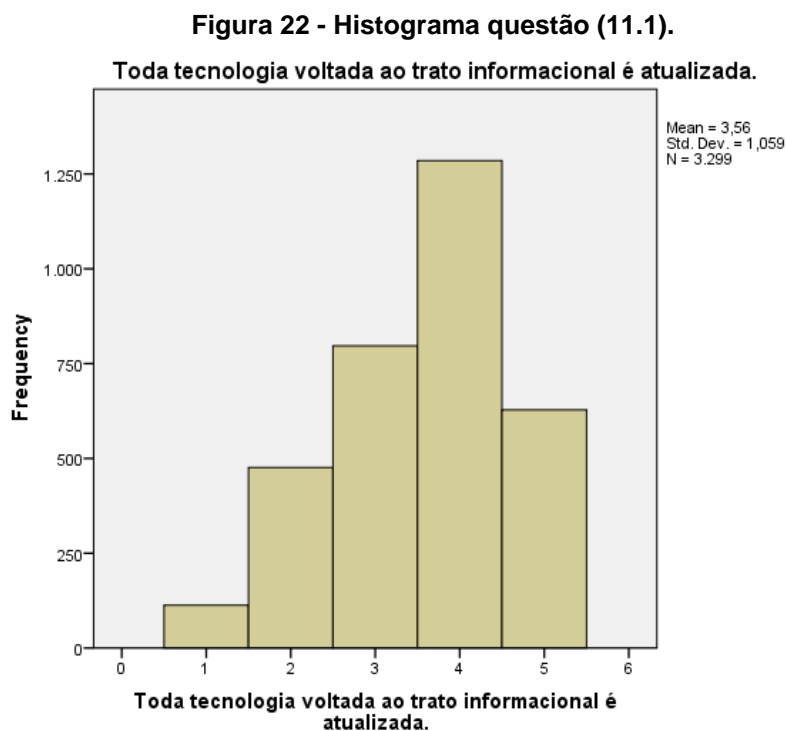
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

A análise fatorial das categorias do grupo 11 resultou em apenas um componente responsável pela explicação de 65,39% da variância dos dados, conforme pode ser visto na tabela acima. Esse fato unifica as categorias do instrumento inicialmente estabelecidas, impondo um primeiro ajuste no modelo.

Contrariando a estrutura inicial do pré-teste, que previa uma separação dos sete elementos em dois componentes (Institucional/comunicacional funcional), o modelo definitivo agrega-os em um único componente. O peso de cada um dos elementos no modelo em termos de explicação da variância dos dados não sugere a exclusão de nenhuma das questões, portanto considera-se que a perspectiva da cultura informacional está representada pela junção das duas categorias identificadas no pré-teste, passando a ser denominada simplesmente como perspectiva da cultura informacional no modelo DIFI.

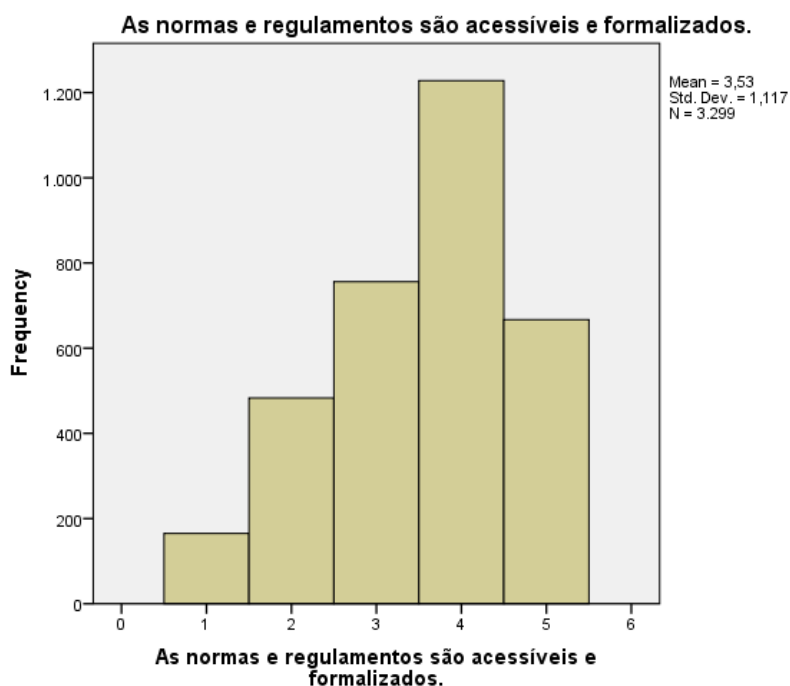
As questões serão agora apresentadas na ordem decrescente, de acordo com suas médias, que representam o nível de presença de cada categoria segundo a percepção dos indivíduos no contexto das organizações.



**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

A média de 3,56 é um indicativo de que o nível de atualização da tecnologia das organizações segundo a percepção dos respondentes é algo presente. A maior frequência de respostas encontra-se justamente na opção 4, “presente” (39%), seguida da opção 3, “mais ou menos presente” (24%). Os percentuais foram obtidos em planilhas auxiliares aqui omitidas por questão de otimização de espaço.

**Figura 23 - Histograma questão (11.2).**

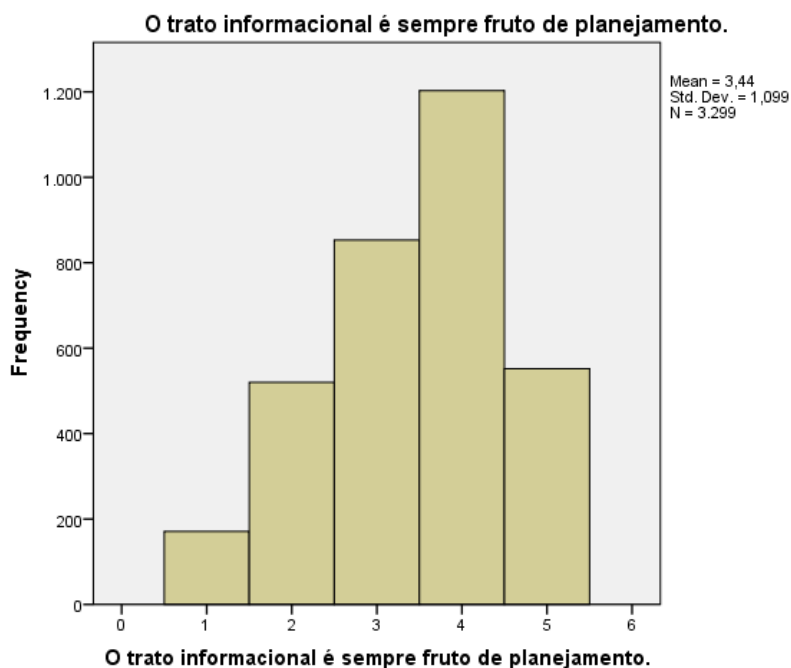


**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

A presença de normas e regulamentos é bem similar à observada em relação ao nível de atualização da tecnologia apresentada anteriormente. A maior frequência está na opção 4, “presente” (37,2%), seguida da opção 3, “mais ou menos presente” (22,9%). A média de 3,53 é um indicativo de presença, acessibilidade e formalização segundo a percepção dos respondentes.

Na Figura 24 têm-se as frequências da questão 11.3. A média de 3,44 indica que o trato informacional é percebido como sendo fruto de planejamento. A maior frequência, assim como nas duas questões anteriores, está na opção 4, “presente”, com uma maior intensidade (36,5%), seguida da opção 3, “mais ou menos presente”, com uma menor intensidade (25,9%). Essa alternância de intensidade reduziu a média que, nos dois primeiros casos, ficou acima dos 3,5 e aumentou a tendência para o meio termo, aproximando a variável de uma presença relativa com viés para a presença no contexto organizacional.

**Figura 24 - Histograma questão (11.3).**



**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

Apesar da redução da média, a tendência predominante é a de presença de opiniões favoráveis ao trato informacional como resultado do planejamento.

**Figura 25 - Histograma questão (11.4).**



**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

O comportamento de parte das respostas da questão 11.4, cujas frequências estão apresentadas no histograma acima, é similar ao da questão 11.3, ou seja, a maior frequência ainda está na opção 4, “presente” (36,6% muito próximo dos 36,5% da referida questão), porém as demais distribuições apresentam-se divergentes.

A segunda opção em termos de frequência no caso da questão 11.4 é a 5, “muito presente” (20,9%), sendo que a explicação para uma média tão próxima da anterior (3,43 *versus* 3,44) está no fato de que a distribuição de frequência entre faixas nessa última questão foi mais equitativa, com representação em todas as opções, incluindo a 1, “não presente”, com 11,2%.

Foi investigada a existência de correlação entre o porte da empresa medido pelo número de colaboradores e computadores com o fato de ter ou não alguém específico para cuidar da área informacional da organização. O parâmetro de 0,172 indicou não haver correlação significativa. O comportamento da variável “ter alguém específico para cuidar do trato informacional” não está correlacionado com o fato de a empresa ter mais ou menos computadores ou funcionários, como se poderia pressupor. Talvez isso se deva ao fato de que, aqui, o que se está levantando é a percepção do indivíduo sobre esses quesitos e não necessariamente a existência desses elementos em termos operacionais e institucionais.

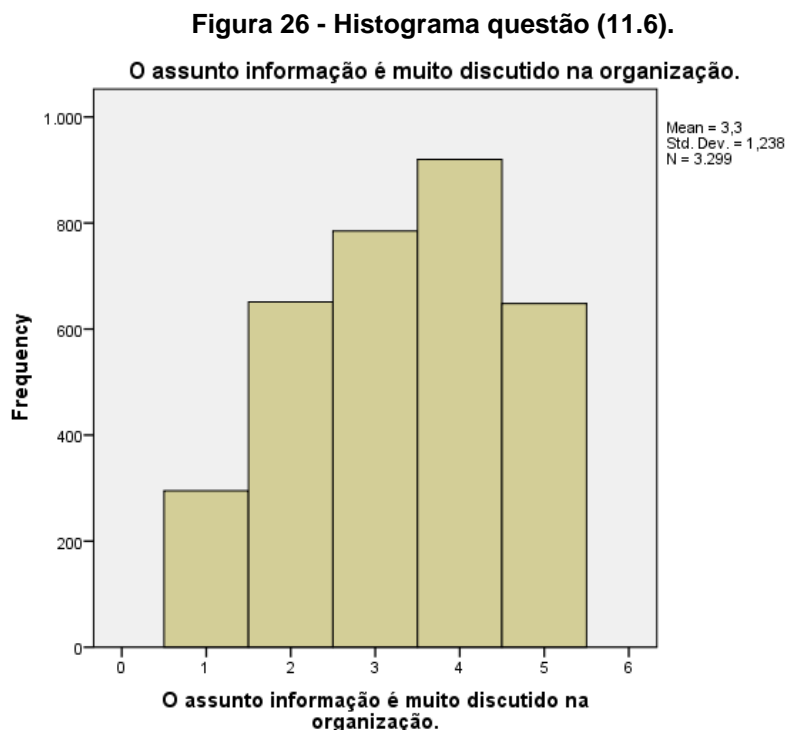
Como não se encontrou uma correlação estatisticamente significativa em relação ao porte da empresa medido pelos critérios número de funcionários e de computadores, resolveu-se expandir a investigação de correlação para as demais variáveis dessa dimensão, o que resultou igualmente em índices irrelevantes.

A não correlação entre as variáveis “número de funcionários e computadores” e as categorias “perspectiva da cultura informacional” evidencia que a percepção individual quanto à presença de elementos caracterizadores dessa cultura está – ao menos nessa pesquisa – desvinculada de influência do porte organizacional.

A Figura 26 apresenta as frequências da questão sobre o “assunto informação” ser “muito discutido” na organização que visa levantar a percepção da presença de um clima informacional perene, ou seja, havendo uma constante discussão sobre o tema informação, certamente haverá oportunidade e um fórum adequado para o ingresso dos demais aspectos envolvidos com o trato informacional. A recíproca é verdadeira, ou seja, sempre que se percebe haver uma forte cultura voltada para a informação na qual elementos necessários ao trato



informacional fazem-se presentes, pressupõe-se haver discussões que incorporem ou contemplem o assunto informação.



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Como se destacou ainda nessa mesma seção, na análise fatorial das categorias da perspectiva da cultura informacional, a correlação entre elas é algo evidente, portanto o pressuposto aqui levantado pode ser estatisticamente apoiado. Em termos de frequência, o que se observa é uma semelhança com a questão “todos são bem informados das ações da empresa”. Inclusive sua média (3,30) está bem próxima da média (3,26) dessa última questão.

Consultando a matriz de correlação (omitida por questão de espaço), encontra-se uma significativa correlação entre essas duas variáveis (0,73), demonstrando que, de fato, existe uma forte relação entre a circulação de informações acerca das ações empresariais (específicas) e a percepção de que o assunto informação é algo discutido e presente no meio. Essa correlação era esperada segundo o pressuposto do modelo DIFI para a perspectiva que considera a presença da cultura informacional.

**Figura 27 - Histograma questão (11.5).**



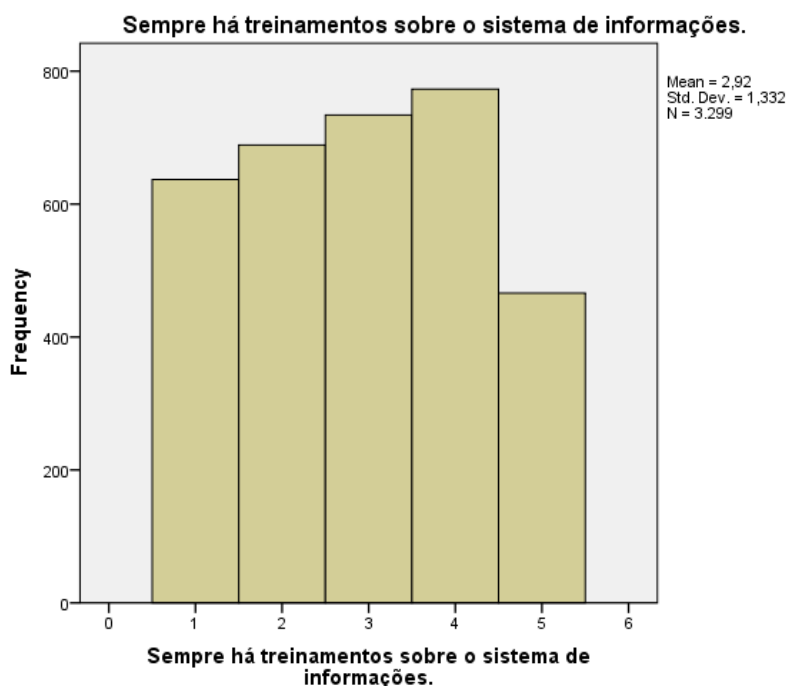
**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

A média de 3,26, relativa à categoria “todos são bem informados das ações da empresa”, denuncia que, apesar da maior frequência de “presença” (opção 4), certamente a carga de percepções envolvendo as opções de presença relativa “mais ou menos presente” (opção 3) e de “pouca presença” (opção 2) foi maior do que nas questões anteriores com médias mais altas.

Ao se analisar os extremos como forma de confirmação das informações aparentes, pode-se chegar à seguinte conclusão: a distribuição de frequência dessa categoria apresenta-se com uma tendência para a direita do gráfico, demonstrando que a percepção de presença é mais forte do que a de não presença.

A percepção de estar informado sobre as ações da empresa é maior do que a de não estar informado. O percentual válido de respostas no extremo “opção 1” (não presente) é de 8,8% contra 16,6% do extremo “opção 5” (muito presente). Se considerados dois níveis de opções, ou seja, 1 e 2 antes do ponto médio como representantes da não presença e 4 e 5 como representantes da presença, encontram-se os percentuais de 27,6% de declarantes que consideram que não são bem informados sobre as ações da empresa (pouco ou não presente) contra 45,9% que declararam serem bem informados sobre as ações da empresa (presente ou muito presente). Os demais pertencem aos que optaram pela opção média 3.

**Figura 28 - Histograma questão (11.7).**



**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

A média de 2,92, com um desvio padrão de 1,33, é indicativo de que a questão 11.7 é, assim como já ocorreu no pré-teste, aquela com maior variabilidade e com tendência dos treinamentos estarem menos presentes nas organizações.

A proximidade quanto ao volume de frequências verificadas nas opções de 1 a 4 denota haver uma distribuição mais equitativa com menos concentração na área central do gráfico, como se verificou nas demais questões. Todavia, ao se comparar os extremos 1 e 5, percebe-se a predominância de respostas que indicam não haver treinamentos sobre os sistemas de informações.

Como a questão era afirmativa no sentido de “sempre” haver treinamento sobre os sistemas de informações, é relevante a comparação das duas extremidades e, nesse caso, verifica-se uma concentração de 19,3% de indivíduos que indicaram não haver esses treinamentos contra 14,1% que indicaram haver.

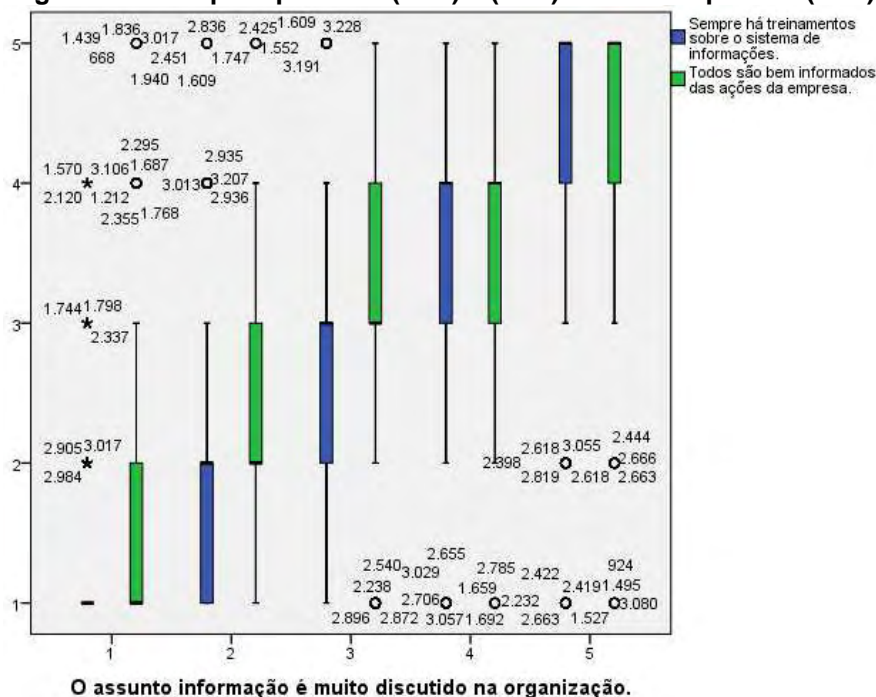
A diferença entre os extremos não é tão significativa, considerando que, ao se incluir mais um nível de opções (pouco presente e presente), chega-se aos percentuais de 40,2% contra 37,6%. Tais constatações permitem considerar que, embora a tendência seja de que a ocorrência do treinamento não seja percebida como algo que “sempre” ocorra, não há uma predominância contundente nesse sentido. O número de opiniões contrárias, ou seja, que consideram que os treinamentos ocorrem com frequência, é representativo e próximo do primeiro.

A variável compreendida nessa questão 11.7, “haver sempre treinamento sobre os sistemas de informação”, esteve envolvida em uma das duas correlações relevantes que mereceram destaque na matriz de correlações investigada na análise. A primeira correlação que foi aqui discutida envolveu a questão 11.6 (discussão do assunto informação) e a questão 11.5 (nível de informação interna).

Foi identificada correlação entre a percepção de existência de treinamento (questão 11.7) e a discussão do assunto informação (questão 11.6). O índice de correlação é de 0,708, com 99% de confiança. Interessante que, mais uma vez, a percepção de que o assunto informação é algo presente nas discussões organizacionais mostra-se correlacionada com outra variável com conotação de “estar informado”, uma vez que o treinamento, assim como já ocorrido com a questão anterior, pressupõe o ato de informar para capacitar.

Vale destacar que todas as questões do grupo 11 estão correlacionadas; o que está se destacando aqui são apenas aquelas correlações mais relevantes e, principalmente, envolvendo variáveis com significações mais objetivas, como é o caso das três envolvidas que podem ser consideradas autoexplicativas pelo próprio conteúdo das questões que as representam.

**Figura 29 - Bloxplot questões (11.5) e (11.7) com fator questão (11.6).**



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

O gráfico *bloxplot*, que tem por finalidade uma análise comparativa mais abrangente entre variáveis, demonstra a similaridade parcial entre as variáveis representadas pelas questões 11.5, “todos são bem informados sobre as ações da empresa”, e 11.7, “sempre há treinamentos sobre os sistemas de informações”. Ambas as questões foram exploradas tendo como fator comum a questão 11.6, “o assunto informação é muito discutido na organização”. Os valores fora da área do gráfico são os *outliers* que estão fora dos limites inferiores e superiores estabelecidos com base nos valores observados.

Esse procedimento deu-se em função da correlação entre as variáveis e o fato de que a questão 11.6 possui correlação com ambas as questões, podendo então servir como fator de aglutinação para fins de comparação.

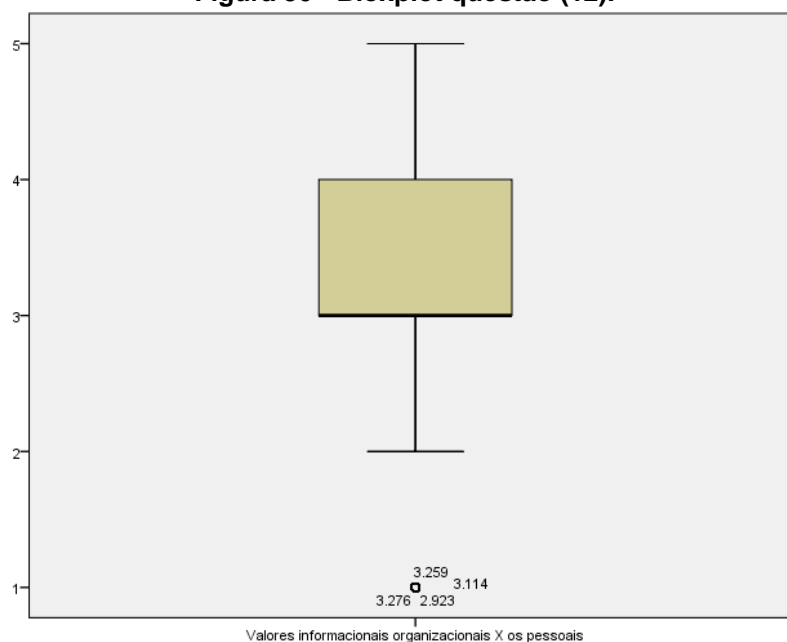
Pode-se observar, pela análise do gráfico, que a similaridade entre as questões ocorre quando os respondentes declararam que a questão de o assunto informação ser muito discutido era algo “presente” (opção 4) ou “muito presente” (opção 5). Como é possível observar, a opção mínima observada para ambas as questões foi 3, “mais ou menos presente”, sendo que a grande maioria dos dados está dentro da faixa que corresponde ao *status* de “presente” e “muito presente”.

Observa-se que, conforme o nível de presença de discussão sobre o assunto informação na organização vai caindo em direção ao “não presente”, a similaridade entre as questões vai deixando de existir, principalmente porque, em relação aos treinamentos, percebe-se que a tendência foi de caminhar mais rapidamente para a não presença do que no caso da questão sobre o nível de informação sobre as ações da empresa, que apresentou sempre um nível acima daquele observado no de treinamentos para mais de 50% dos dados.

Como se pode observar pela Figura 30, a média das respostas à questão sobre a percepção de alinhamento entre os valores organizacionais e os valores pessoais foi de 3,2, com uma frequência maior de opções “4”, relativas a “alinhado”. O gráfico *bloxplot* possibilita uma visualização das características da distribuição das respostas a essa questão condicionada por categoria de resposta.

A mediana foi 3, sendo que 75% dos respondentes indicaram opções entre a mediana “mais ou menos alinhado” e o limite superior da escala “totalmente alinhado”. Pela consulta à tabela de frequência acumulada (omitida por questão de otimização de espaço), é possível verificar que 42,3% do volume total dos dados são correspondentes às opções “alinhado” (36,3%) e “totalmente alinhado” (6%).

Figura 30 - Bloxplot questão (12).



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

A percepção de alinhamento dos valores pessoais com os organizacionais mostrou-se significativa e, como integra o grupo de questões relativas à estrutura das dimensões CF, CVS, CVP, investigou-se haver correlação entre essa variável e as do grupo anterior como forma de verificar se poderia integrar uma estrutura comum e adicionalmente a análise fatorial já executada para o grupo anterior.

Tabela 44 - Matriz de correlação questão 12 e grupo 11.

| Correlations   |  |
|--|--|
|  | Valores informacionais organizacionais X os pessoais |
| Toda tecnologia voltada ao trato informacional é atualizada. | ,546**   |
| As normas e regulamentos são acessíveis e formalizados.      | ,552**   |
| O trato informacional é sempre fruto de planejamento.        | ,581**   |
| Há alguém específico para cuidar do trato informacional.     | ,521**   |
| Todos são bem informados das ações da empresa.               | ,585**   |
| O assunto informação é muito discutido na organização.       | ,602**   |
| Sempre há treinamentos sobre o sistema de informações.       | ,594**   |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Conforme é possível observar, todas as questões apresentam correlação média significativa com 99% de confiança. Considera-se uma correlação média tendo em vista o índice em torno de 0,55, quando uma correlação perfeita apresentaria um índice 1. Todavia a força da correlação para os fins da análise fatorial não significa um empecilho.

O fato de haver uma correlação entre a percepção de alinhamento entre os valores pessoais e organizacionais e as demais questões do grupo 11 é um fator positivo em relação à proposta do modelo DIFI. Representa que determinadas percepções, mesmo quando envolvem aspectos tangenciais em relação ao trato informacional em si, podem possuir uma espécie de fator comum que as une e que contribui justamente para a formação do clima e da própria cultura informacional.

Até aqui, há em um fator e em uma questão correlacionada variáveis que congregam percepções que demonstram o que a dimensão Alinhamento Cultural - CF (no sentido informacional) deveria contemplar de acordo com o modelo DIFI.

A inclusão da questão 12 como uma variável na análise fatorial não interferiu quanto ao número de fatores, ou seja, houve a manutenção de apenas um fator que contempla 64,08% de toda a variação dos dados. A carga fatorial dessa questão no modelo gerado é de 0,776, ou seja, possui um bom poder explicativo da variação dos dados e, portanto, está contemplado como um componente principal.

A última etapa da análise dos grupos pertencentes às dimensões CF, CVS e CVP compreende o grupo 13 e envolve a investigação quanto a possíveis discrepâncias entre o discurso *versus* a prática organizacional, sob os aspectos informacionais, incluindo parte da cultura, que compreendem: o cultural informacional; o cultural funcional; e o cultural institucional.

Assim como ocorreu no grupo 11, aqui igualmente houve a concentração das categorias em um único fator após a análise fatorial. Um único fator foi extraído, sendo responsável pela explicação de 74,03% dos dados. A significativa correlação entre as categorias foi responsável pela manutenção de todos os elementos no modelo com boas cargas fatoriais acima de 80%.

De acordo com a Tabela 45, é possível verificar que a maior parte dos respondentes (40,8%) declarou estar bem ou totalmente alinhada à relação discurso-prática dos valores informacionais das organizações. Vale destacar que foi definido como valor informacional para os respondentes tudo o que eles conseguem

perceber existir nas ações das organizações que se relacione com o trato informacional. O trato informacional foi definido como o conjunto de ações relacionado à obtenção, ao armazenamento, ao processamento, à disseminação e ao uso da informação no contexto da organização.

**Tabela 45 - Tabela de frequência questão (13.1).**

**Em relação aos valores informacionais**

|       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1     | 191       | 5,8     | 5,8           | 5,8                |
| 2     | 748       | 22,7    | 22,7          | 28,5               |
| 3     | 1014      | 30,7    | 30,7          | 59,2               |
| 4     | 1133      | 34,3    | 34,3          | 93,5               |
| 5     | 213       | 6,5     | 6,5           | 100,0              |
| Total | 3299      | 100,0   | 100,0         |                    |

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

Aqueles que declararam pouco ou nenhum alinhamento representaram 28,5%. Ao se analisar os extremos como forma de complemento da análise, verifica-se que ambas as frequências se aproximam (5,8% *versus* 6,5%) ficando, portanto, o nível de diferenciação para a opção 2 “pouco alinhado” (22,7%) e 4 “bem alinhado” (34,3%). Essas constatações permitem considerar que aquilo que as empresas disseminam em termos de discurso predominantemente está sendo percebido como praticado, o que é um fator positivo.

**Tabela 46 - Tabela de frequência questão (13.2).**

**Em relação à liberdade na comunicação interna**

|       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1     | 162       | 4,9     | 4,9           | 4,9                |
| 2     | 583       | 17,7    | 17,7          | 22,6               |
| 3     | 924       | 28,0    | 28,0          | 50,6               |
| 4     | 1202      | 36,4    | 36,4          | 87,0               |
| 5     | 428       | 13,0    | 13,0          | 100,0              |
| Total | 3299      | 100,0   | 100,0         |                    |

**Dados da pesquisa (2012).**



Em relação à liberdade de comunicação interna, verifica-se uma tendência de alinhamento ainda mais contundente, com uma representação de 49,4% ao se somar as frequências das opções “bem alinhado” e “totalmente alinhado”.

A análise das extremidades confirma o viés da percepção de alinhamento entre o discurso e a prática relacionada à liberdade de comunicação, evidenciando que 13% declararam que os discursos organizacionais estão “totalmente alinhados” com a prática, contra apenas 4,9% de declarantes que percebem “não alinhado” o discurso *versus* a prática em relação à liberdade comunicacional.

**Tabela 47 - Tabela de frequência questão (13.3).**

**Em relação à avaliação de desempenho com base em informações**

|       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1     | 201       | 6,1     | 6,1           | 6,1                |
| 2     | 636       | 19,3    | 19,3          | 25,4               |
| 3     | 1047      | 31,7    | 31,7          | 57,1               |
| 4     | 1101      | 33,4    | 33,4          | 90,5               |
| 5     | 314       | 9,5     | 9,5           | 100,0              |
| Total | 3299      | 100,0   | 100,0         |                    |

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

No tocante à avaliação de desempenho, o percentual de percepções relacionadas ao “bem alinhado” e ao “totalmente alinhado” soma 42,9%, contra 25,4% do “pouco alinhado” e “não alinhado”, evidenciando igualmente uma predominância do alinhamento contra o não alinhamento.

A análise dos extremos apresenta média predominância da percepção de “totalmente alinhado” (9,5%) em relação ao “não alinhado” (6,1%).

Conforme se pode observar na Tabela 48, assim como já ocorreu no grupo 11, a categoria da questão de haver alguém especificamente destacado para cuidar do trato informacional apresenta menor tendência afirmativa. Apesar de menos contundente, 45% perceberam haver alinhamento entre o discurso e a prática nesse sentido. Porém, diferentemente das demais questões, a diferença foi menor, pois 30,4% tiveram a percepção de pouco ou nenhum alinhamento.

**Tabela 48 - Tabela de frequência questão (13.4).****Em relação a ter alguém específico para cuidar do trato informacional**

|       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 1     | 369       | 11,2    | 11,2          | 11,2               |
| 2     | 635       | 19,2    | 19,2          | 30,4               |
| 3     | 809       | 24,5    | 24,5          | 55,0               |
| 4     | 981       | 29,7    | 29,7          | 84,7               |
| 5     | 505       | 15,3    | 15,3          | 100,0              |
| Total | 3299      | 100,0   | 100,0         |                    |

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

Percebeu-se, também, uma maior contundência em relação às posições extremistas ao serem observadas frequências de 11,2% de percepções sobre nenhum alinhamento e de 15,35% de total alinhamento entre discurso e prática, relacionado à existência de uma pessoa específica para cuidar do trato informacional no contexto da organização. Apenas 24,5% permaneceram em uma posição central, declarando haver uma relação “mais ou menos alinhada”.

Partindo da constatação de que o grupo 13 congrega um único fator, conforme apresentado anteriormente, e que as análises apresentadas estão de acordo com as expectativas propostas pelo modelo inicial, elaborou-se a análise fatorial envolvendo todo o conjunto que representa as dimensões CF, CVS e CVP no instrumento aplicado, ou seja, os grupos 11, a questão 12 e todo o grupo 13.

**Tabela 49 - Adequação da amostra: CI, alinhamento valores, discursoxprática.**

| <b>KMO and Bartlett's Test</b>                   |           |
|--|-----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | ,950      |
| Approx. Chi-Square                               | 33367,234 |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | df        |
|  | 78        |
|  | Sig.      |
|  | ,000      |

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

Os testes de adequação da amostra KMO e de esfericidade apresentaram-se satisfatórios. O teste Kaiser-Meyer-Olkin resultou em um parâmetro de 0,95, onde o esperado seria um indicador 1, e o teste de Bartlett apresentou-se significativo para um nível de confiança de 99%, o que permite a rejeição da hipótese nula de não

correlação entre as variáveis. Os resultados apresentados dão confiabilidade para a análise fatorial executada em busca do modelo DIFI final.

**Tabela 50 - Análise fatorial: CI, alinhamento e discursoxprática.**  
**Total Variance Explained**

| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 8,187               | 62,974        | 62,974       | 8,187                               | 62,974        | 62,974       |
| 2         | ,823                | 6,333         | 69,307       |                                     |               |              |
| 3         | ,655                | 5,035         | 74,342       |                                     |               |              |
| 4         | ,561                | 4,314         | 78,656       |                                     |               |              |
| 5         | ,478                | 3,677         | 82,333       |                                     |               |              |
| 6         | ,417                | 3,206         | 85,540       |                                     |               |              |
| 7         | ,365                | 2,807         | 88,346       |                                     |               |              |
| 8         | ,335                | 2,580         | 90,926       |                                     |               |              |
| 9         | ,284                | 2,186         | 93,112       |                                     |               |              |
| 10        | ,262                | 2,017         | 95,129       |                                     |               |              |
| 11        | ,257                | 1,980         | 97,109       |                                     |               |              |
| 12        | ,219                | 1,685         | 98,794       |                                     |               |              |
| 13        | ,157                | 1,206         | 100,000      |                                     |               |              |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

A análise fatorial com todos os grupos de questões analisadas até aqui pertencentes às dimensões CF, CVS e CVP foi executada pela análise dos componentes principais com autovalores acima de 0,60, com rotações oblíquas (*oblimin*) e ortogonais (*varimax*), de forma a levantar os principais fatores a comporem a versão final do modelo. Como a maioria das análises dessa versão final gerou apenas um componente principal, as rotações não têm efeito significativo.

Conforme demonstra a Tabela 26, apenas um componente principal foi extraído do conjunto de questões, demonstrando que as três dimensões correspondem na verdade a uma medida comum.

A tentativa de trabalhar separadamente com os valores compartilhados e percebidos, considerando-os como dimensões dentro do modelo, parece não ser possível na forma proposta inicialmente, uma vez que alta correlação entre as medidas bem como a alta carga fatorial mantém a permanência de todas as questões envolvidas nas três dimensões de forma conjunta.

O resultado dessa constatação é que a dimensão *Cultural Fit*, que traz todo o referencial sobre o alinhamento cultural e tem nos valores o instrumental utilizado nos modelos pesquisados para operacionalizar as pesquisas de campo, pode servir como um “guarda-chuva” para abrigar, então, as perspectivas todas tratadas até aqui de forma fragmentada e que estatisticamente demonstraram-se correlacionadas.

Por outro lado, provavelmente, alguns dos aspectos pertencentes a essa dimensão ainda estão presentes em análises de outras questões, por um motivo óbvio: envolvem também elementos da cultura informacional como, por exemplo, os artefatos dispostos na forma de meios para a viabilização de fluxos informacionais.

Por esse motivo, não há como se fechar a estrutura do modelo em relação a essas dimensões, bem como se efetuar a fusão ou a separação de componentes até que estejam concluídas todas as análises do instrumento.

**Tabela 51 - Matriz perspectivas: CI, alinhamento valores, discursoxprática.**

| Component Matrix <sup>a</sup>  |           |
|--|-----------|
|  | Component |
|  | 1         |
| Toda tecnologia voltada ao trato informacional é atualizada.           | ,735      |
| As normas e regulamentos são acessíveis e formalizados.                | ,761      |
| O trato informacional é sempre fruto de planejamento.                  | ,785      |
| Há alguém específico para cuidar do trato informacional.               | ,741      |
| Todos são bem informados das ações da empresa.                         | ,799      |
| O assunto informação é muito discutido na organização.                 | ,815      |
| Sempre há treinamentos sobre o sistema de informações.                 | ,810      |
| Valores informacionais organizacionais X os pessoais.                  | ,790      |
| Em relação aos valores informacionais.                                 | ,846      |
| Em relação à liberdade na comunicação interna.                         | ,737      |
| Em relação à avaliação de desempenho com base em informações.          | ,822      |
| Em relação aos treinamentos do sistema de informação.                  | ,845      |
| Em relação a ter alguém específico para cuidar do trato informacional. | ,820      |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

No entanto, é importante que se destaque a matriz gerada pela análise fatorial desse primeiro grupo que congrega todas as questões envolvidas nas análises até

aqui, as quais devem aguardar a conclusão das análises das demais questões para que se obtenha a formulação final do modelo DIFI e suas dimensões.

A matriz apresentada na Tabela 51 demonstra que todas as questões são representativas e com alto poder de explicação dentro do componente extraído pela análise fatorial. Esse grupo de variáveis certamente é útil para compor de forma definitiva o modelo elaborado ao final das análises que seguem.

A estrutura preliminar da questão 14 previa as seguintes categorias:

Dimensão de análise: *Informational Flows Interference* – IFI.

Perspectivas da presença de fluxos informacionais

- Estrutural básica
- Estrutural intermediária
- Estrutural avançada

Frequência das interferências nos fluxos informacionais

- Frequência

Primeiramente e seguindo o padrão de análise desenvolvido até aqui, apresentam-se os resultados dos testes da qualidade da amostra que permitem a garantia da qualidade dos testes fatoriais sobre esse grupo de questões.

**Tabela 52 - Confiabilidade da amostra questão 14.**

| KMO and Bartlett's Test                          |           |
|--|-----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | ,904      |
| Approx. Chi-Square                               | 13805,792 |
| Bartlett's Test of Sphericity                    |           |
| df   | 55        |
| Sig.   | ,000      |

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

Como é possível observar, a adequação da amostra e o teste de esfericidade permitem a aplicação das análises fatoriais.

Diferentemente dos demais grupos, as análises fatoriais desse grupo de questões destacou dois componentes: um que congregou os itens editais, sinalizações obrigatórias, *site* e *blog* para clientes, espaço para café, *e-mail* corporativo para funcionários, *site* e *blog* para funcionários, canal para sugestões e críticas, comunicados e sinalizações não obrigatórias; e o segundo que reúne telefone e Internet totalmente liberados, conforme se vê na matriz a seguir.

**Tabela 53 - Matriz dos componentes questão 14.**Pattern Matrix<sup>a</sup>

|   | Component |       |
|---|-----------|-------|
|   | 1         | 2     |
| Editais   | ,760      | -,142 |
| Sinalizações obrigatórias, ex.: corpo de bombeiros                  | ,773      | -,196 |
| Site e blog p/ clientes   | ,746      | -,006 |
| Espaço para café  | ,562      | ,146  |
| E-mail corporativo para funcionários                                | ,626      | ,230  |
| Site e blog p/ funcionários   | ,690      | ,153  |
| Canal de sugestões e críticas                                       | ,785      | -,010 |
| Comunicados e parabenizações aos funcionários e clientes por e-mail | ,705      | ,112  |
| Sinalizações não obrigatórias, ex.: identificação nas portas        | ,644      | ,017  |
| Telefone totalmente liberado aos funcionários                       | ,078      | ,838  |
| Internet totalmente liberada aos funcionários                       | ,000      | ,884  |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

Conforme se pode observar, a carga fatorial dos dois elementos pertencentes ao segundo componente representa acima de 80% de explicação da variação dos dados, o que é um ponto bastante positivo para um segundo componente. Os dois componentes em conjunto explicam 56,8% das variações, com o segundo componente contribuindo com 11,92%. Esse modelo é preliminar, uma vez que a intenção de validação do modelo DIFI envolve o conjunto completo dos dados, porém torna-se necessária essa etapa para fins de extração de possíveis elementos não contributivos, o que não ocorreu neste caso.

Os resultados demonstram haver duas categorias de informações contidas nesse conjunto de dados, diferentemente do que se observou no pré-teste que, como destacado acima, apresentava três categorias. A seguir, apresenta-se um resumo de cada uma das questões, contendo o percentual relativo e acumulado de cada elemento considerado como canal ou meio para a viabilização dos fluxos informacionais e, ao mesmo tempo, sobre os quais e pelos quais são executadas as interferências organizacionais envolvendo o trato informacional.

Tabela 54 - Tabela de frequência questão (14).

## FREQUÊNCIAS E PERCENTUAIS ACUMULADOS

| Variáveis   | 1            | 2            | 3            | 4            | 5             |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Editais   | 24,0         | 17,7         | 14,5         | 28,5         | 15,3          |
|   | 24,0         | 41,7         | 56,2         | 84,7         | 100,0         |
| Sinalizações obrigatórias, ex.: corpo de bombeiros                  | 17,3         | 14,5         | 13,4         | 31,7         | 23,1          |
|   | 17,3         | 31,8         | 45,2         | 76,9         | 100,0         |
| Site e blog p/ clientes   | 23,4         | 14,1         | 15,0         | 28,9         | 18,6          |
|   | 23,4         | 37,5         | 52,5         | 81,4         | 100,0         |
| Espaço para café  | 11,9         | 13,0         | 13,4         | 38,9         | 22,9          |
|   | 11,9         | 24,8         | 38,3         | 77,1         | 100,0         |
| E-mail corporativo para funcionários                                | 22,4         | 10,3         | 10,4         | 28,9         | 28,0          |
|   | 22,4         | 32,7         | 43,2         | 72,0         | 100,0         |
| Site e blog p/ funcionários   | 44,8         | 14,5         | 12,4         | 17,2         | 11,2          |
|   | 44,8         | 59,3         | 71,7         | 88,8         | 100,0         |
| Canal de sugestões e críticas                                       | 36,3         | 16,2         | 13,9         | 21,2         | 12,4          |
|   | 36,3         | 52,5         | 66,5         | 87,6         | 100,0         |
| Comunicados e parabenizações aos funcionários e clientes por e-mail | 37,8         | 15,8         | 13,9         | 20,1         | 12,4          |
|   | 37,8         | 53,6         | 67,5         | 87,6         | 100,0         |
| Sinalizações não obrigatórias, ex.: identificação nas portas        | 19,6         | 14,5         | 14,6         | 28,8         | 22,5          |
|   | 19,6         | 34,2         | 48,7         | 77,5         | 100,0         |
| <b>MÉDIAS</b>   | <b>26,4</b>  | <b>14,5</b>  | <b>13,5</b>  | <b>27,1</b>  | <b>18,5</b>   |
|   | <b>26,4</b>  | <b>40,9</b>  | <b>54,4</b>  | <b>81,5</b>  | <b>100,0</b>  |
| Telefone totalmente liberado aos funcionários                       | 26,6         | 18,8         | 19,3         | 19,9         | 15,5          |
|   | 26,6         | 45,3         | 64,7         | 84,5         | 100,0         |
| Internet totalmente liberada aos funcionários                       | 30,5         | 17,0         | 18,9         | 18,2         | 15,5          |
|   | 30,5         | 47,5         | 66,4         | 84,5         | 100,0         |
| <b>MÉDIAS</b>   | <b>28,54</b> | <b>17,87</b> | <b>19,11</b> | <b>19,01</b> | <b>15,47</b>  |
|   | <b>28,54</b> | <b>46,41</b> | <b>65,52</b> | <b>84,53</b> | <b>100,00</b> |

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Em uma primeira análise, é possível verificar que as duas categorias extraídas apresentam como resultado percepções diferentes dos indivíduos em relação ao nível de presença no contexto organizacional.

A primeira categoria apresenta certo equilíbrio em termos de média, com ligeira tendência para a presença dos elementos (40,1% – pouco presentes e não presentes *versus* 45,6% – presentes e muito presentes). Essa categoria congrega os elementos tidos como os mais “comuns”, dentro de uma faixa que, na classificação anteriormente estabelecida no pré-teste, permitiria denominá-los estruturais básicos e estruturais intermediários.

Merecem, no entanto, serem ressaltados os itens “*site e blog para funcionários*”, “*canal de sugestões e críticas*” e “*comunicados e parabenizações*” que, em média, foram apontados por 40% dos respondentes como não presentes.

A segunda categoria, que na primeira classificação esteve contemplada como elementos estruturais avançados, apresentou menor presença, com uma média de 46,41% de respondentes declarando não perceberem presentes ou perceberem pouco presentes os telefones e a Internet totalmente liberados. Destaca-se, nesse sentido, que aproximadamente 1/3 dos respondentes (28,54%) declarou não presentes esses dois elementos, o que reforça a tese de que são realmente aspectos de maior controle dentro do contexto das organizações.

Vale destacar que não foram encontradas correlações significantes entre essas duas variáveis e o porte da empresa medido pelas variáveis “*número de computadores e de funcionários*”, ou seja, não há aparentemente dependência da questão do volume de computadores ou de indivíduos no contexto para se instaurar a política de controle ao acesso informacional.

A estrutura do modelo DIFI até aqui analisada, envolvendo as questões 11, 12, 13 e 14 e contemplando as dimensões CF, CVS, CVP e IFI, foi submetida então à análise fatorial conjunta como forma de confirmação das análises segregadas.

Por questão de otimização de espaço, é apresentada apenas a matriz rotacionada com os componentes extraídos. Todos os testes de análise de adequação da amostra mostraram-se significantes estatisticamente. Os três fatores extraídos explicam 60,70% da variação dos dados.

O teste de Alpha de Cronbach resultou também positivo para a análise fatorial, apresentando um índice de 0,946, que pode ser considerado excelente em termos de garantia da confiabilidade das escalas do instrumento de pesquisa.

Como é possível se observar ao se efetuar a análise fatorial dos grupos de questões das dimensões nominadas ao lado da Tabela 55, foram naturalmente separados três componentes, sendo dois pela manutenção da separação das dimensões, conforme o modelo DIFI originalmente previa (CF – IFI), e uma pela subdivisão dos elementos da dimensão IFI em dois componentes, conforme já comentado durante a análise dos dados.



Tabela 55 - Componentes principais preliminares CF, CVS, CVP e IFI.

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

|  | Component |      |       |              |
|--|-----------|------|-------|--------------|
|  | 1         | 2    | 3     |              |
| Toda tecnologia voltada ao trato informacional é atualizada.           | ,650      | ,309 | ,125  | CF/ CVS/ CVP |
| As normas e regulamentos são acessíveis e formalizados.                | ,672      | ,358 | ,054  |              |
| O trato informacional é sempre fruto de planejamento.                  | ,722      | ,301 | ,057  |              |
| Há alguém específico para cuidar do trato informacional.               | ,666      | ,361 | -,055 |              |
| Todos são bem informados das ações da empresa.                         | ,745      | ,261 | ,130  |              |
| O assunto informação é muito discutido na organização.                 | ,750      | ,291 | ,125  |              |
| Sempre há treinamentos sobre o sistema de informações.                 | ,732      | ,350 | ,059  |              |
| Valores informacionais organizacionais X os pessoais.                  | ,749      | ,232 | ,134  |              |
| Em relação aos valores informacionais.                                 | ,799      | ,239 | ,180  |              |
| Em relação à liberdade na comunicação interna.                         | ,693      | ,136 | ,366  |              |
| Em relação à avaliação de desempenho com base em informações.          | ,775      | ,225 | ,210  |              |
| Em relação aos treinamentos do sistema de informação.                  | ,784      | ,298 | ,114  |              |
| Em relação a ter alguém específico para cuidar do trato informacional. | ,749      | ,338 | ,048  |              |
| Ediais.  | ,413      | ,584 | -,051 | IFI - Comp1  |
| Sinalizações obrigatórias, ex: corpo de bombeiros.                     | ,290      | ,657 | -,092 |              |
| Site e blog p/ clientes.   | ,231      | ,713 | ,092  |              |
| Espaço para café.  | ,225      | ,546 | ,218  |              |
| E-mail corporativo para funcionários.                                  | ,214      | ,656 | ,300  |              |
| Site e blog p/ funcionários.   | ,238      | ,688 | ,235  |              |
| Canal de sugestões e críticas.   | ,353      | ,679 | ,097  |              |
| Comunicados e parabenizações aos funcionários e clientes por e-mail.   | ,334      | ,632 | ,199  |              |
| Sinalizações não obrigatórias, ex: identificação nas portas.           | ,210      | ,615 | ,099  |              |
| Telefone totalmente liberado aos funcionários.                         | ,165      | ,221 | ,805  |              |
| Internet totalmente liberada aos funcionários.                         | ,149      | ,153 | ,843  | IFI - Comp2  |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Os resultados fortalecem a estrutura do modelo teórico e conceitual até aqui, sugerindo adequações em termos de definições, porém mantendo todas as variáveis selecionadas e representadas pelas questões elaboradas a partir do pré-teste, o que demonstra a utilidade e a importância de todo o processo preliminar à aplicação definitiva do instrumento em análise e em processo de ajuste e validação.

As outras variáveis relacionadas à dimensão IFI dizem respeito à frequência de ocorrência de três elementos, conforme serão apresentados na sequência. Essas variáveis formam o terceiro componente da dimensão IFI denominada frequência que, após a análise fatorial, não apresentou alteração em relação à estrutura do pré-

teste, ou seja, esse componente foi extraído, mantendo as três variáveis de frequência com altas cargas fatoriais acima de 80%.

**Tabela 56 - Frequências relativas e acumuladas questão 15.**

| <b>FREQUÊNCIAS E PERCENTUAIS ACUMULADOS</b>  |             |             |             |             |              |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| <b>Variáveis</b>   | <b>1</b>    | <b>2</b>    | <b>3</b>    | <b>4</b>    | <b>5</b>     |
| Falta de informações básicas de que você precisa para tomar decisões                               | 15,5        | 41,9        | 26,4        | 12,0        | 4,3          |
|  | 15,5        | 57,4        | 83,8        | 95,7        | 100,0        |
| Falta de congruência entre o discurso e a prática da organização em relação ao trato informacional | 16,0        | 38,6        | 28,8        | 12,5        | 4,0          |
|  | 16,0        | 54,6        | 83,4        | 96,0        | 100,0        |
| Falta de ferramentais suficientes para o trabalho relacionado à informação                         | 23,8        | 34,9        | 24,0        | 12,4        | 4,9          |
|  | 23,8        | 58,7        | 82,7        | 95,1        | 100,0        |
| <b>MÉDIAS</b>  | <b>18,4</b> | <b>38,4</b> | <b>26,4</b> | <b>12,3</b> | <b>4,4</b>   |
|  | <b>18,4</b> | <b>56,9</b> | <b>83,3</b> | <b>95,6</b> | <b>100,0</b> |

**Fonte: dados da pesquisa (2012).**

As médias das três frequências observadas demonstram que as percepções dos indivíduos sobre as deficiências relacionadas à ausência de informações básicas para a tomada de decisões e de ferramentais para o exercício do trabalho são significativamente negativas em termos confirmatórios. Observa-se que, em ambos os casos, desconsiderando os posicionamentos centrais que representam aproximadamente  $\frac{1}{4}$  da amostra, 58% dos respondentes consideram que essas deficiências ocorrem com pouca ou nenhuma frequência. As expressões “informações básicas” e “ferramentais suficientes” certamente contribuíram para esse alto índice, uma vez que evitou algum possível viés no tocante à falta de informações mais aprofundadas ou ferramentais mais elaborados, o que seria comum no caso de empresas com menos poder de investimento, no entanto salvaguardou-se o objetivo da questão.

Em relação à frequência de incongruências quanto aos discursos e às práticas relacionadas ao trato informacional, as percepções também foram positivas no sentido de não incongruência, embora levemente mais tendentes à posição de centro, com 54,6% de percepções relativas a “pouca” ou “nenhuma frequência”.

Essa última questão tem caráter confirmatório em relação ao grupo 13, cuja análise indicou haver uma percepção predominantemente positiva em relação à congruência entre aquilo que a organização diz e o que ela realmente executa em relação aos elementos voltados ao trato informacional, embora em níveis diferentes.

Haveria exatamente aí uma questão importante de diagnóstico frequente que o modelo DIFI estaria medindo a partir de sua versão final. A última dimensão analisada é a *Psychological Implications* – PI que, no instrumento constituído a partir do pré-teste, foi estruturada da seguinte forma:

Fatores de *Stress*

- Percepção de *stress*

Estratégias de *Coping*

- Evitação
- Enfrentamento

Percepção de suporte informacional

- Compartilhamento e acesso
- Estrutura e agilidade

A ordem acima não representa, todavia, a mesma ordem em que as questões e, portanto, as análises são apresentadas, uma vez que a distribuição das questões não pretendia dar ao respondente nenhuma pista sobre a estrutura que estava sendo estabelecida em termos de modelo de diagnóstico, mesmo evidenciados objetivos das questões. O primeiro passo para a análise dessa dimensão constituiu, assim como nos demais casos, a análise fatorial para a confirmação da estrutura do instrumento em termos de captação das informações.

Assim como ocorrido na fase do pré-teste e discutido em alguns trabalhos revisados no referencial teórico, os fatores relativos à perspectiva de *coping* não se mostraram sólidos e estatisticamente significantes em relação a todas as suas variáveis, a começar pelo fato de que a variável representada pela questão “tenta resolver o problema imediatamente” mostrou-se assimétrica, denotando uma distribuição não normal, o que compromete a análise fatorial.

A situação descrita em relação à variável acima exigiu que se executasse um processo de normalização da variável.

Mesmo após o processo de normalização, não se obteve uma estrutura fatorial satisfatória. Foram extraídos três componentes, contrariando totalmente o referencial teórico que indica dois tipos de comportamento de *coping*, o de “enfrentamento” e o de “evitação”. A presença de variáveis de evitação, como “acredita que o pior vai acontecer”, em um terceiro componente com alta carga fatorial 74,3%, como se pode ver na Tabela 57, quando ao mesmo tempo compõe o componente enfrentamento com uma carga relativamente significativa 37,1%, é uma

prova de que o modelo não resultou em algo estatisticamente confiável enquanto fatores de segregação.

**Tabela 57 - Componentes questão (16).**  
**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

|   | Component |       |       |
|---|-----------|-------|-------|
|   | 1         | 2     | 3     |
| Procura não pensar sobre o assunto                | ,118      | ,819  | ,108  |
| Se comporta como se tudo estivesse bem            | -,007     | ,864  | -,005 |
| Busca ajuda e apoio de pessoas que estão na mesma | ,817      | ,164  | -,022 |
| Discute o problema com outras pessoas             | ,864      | -,046 | ,031  |
| Acredita que o pior vai acontecer                 | ,371      | ,187  | ,743  |
| Tenta Resolver_Normalizada                        | ,440      | ,062  | -,725 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Rotation converged in 4 iterations.

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

Essa hipótese não estava descartada, uma vez que o próprio referencial destacou que os trabalhos envolvendo os estudos de *coping*, principalmente em relação à criação de escalas, carecem de bases estatísticas, resultando em escalas teóricas que acabam não refletindo a realidade. Existe mais um elemento importantíssimo a ser considerado para efeito crítico da análise exclusiva dentro do escopo deste trabalho, que é o fato de se ter extraído parte do modelo de estudo de *coping* (apenas aquela relativa às questões informacionais), o que implica em provável distorção em termos de correlações de escalas, portanto a opção mais prudente nesse caso é a seleção das variáveis com base na matriz de comunalidade que naturalmente indica a exclusão das duas variáveis-problema com percentuais abaixo de 40%, ou seja, com baixa explicação da variação dos dados.

A solução para se obter uma análise confiável para os dados aqui colhidos é a extração dos fatores considerando apenas as variáveis com altas cargas fatoriais. O método de rotação utilizado é o de rotação oblíqua, com o processo de normalização Kaiser, que oferece maior liberdade em termos de correlação entre os fatores. Com esse critério, são dispensados da análise os dois últimos itens da Tabela 57, que pela sequência representam as questões 16.5 e 16.6.

A perda de informações das duas questões desconsideradas é irrelevante, tendo em vista que a função da estrutura de *coping* dentro do modelo conforme referencial teórico é apenas discriminante e, para tanto, apenas as categorias “enfrentamento” e “evitação” possuem utilidade.

O resultado da análise fatorial contemplando apenas as questões de 16.1 a 16.4 está apresentado na tabela abaixo e, como se pode observar, a partir de agora conta com dois componentes com variáveis de cargas fatoriais significantes e não redundantes intercomponentes, o que permite maior poder discriminante.

**Tabela 58 - Componentes principais preliminares questões (16).**

|  | Component |      |              |
|--|-----------|------|--------------|
|  | 1         | 2    |              |
| Procura não pensar sobre o assunto                         | ,179      | ,839 | Coping comp1 |
| Se comporta como se tudo estivesse bem                     | ,059      | ,856 |              |
| Busca ajuda e apoio de pessoas que estão na mesma situação | ,870      | ,227 | Coping comp2 |
| Discute o problema com outras pessoas                      | ,886      | ,026 |              |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

São esses os dois componentes que compõem a versão final do modelo como fatores de caracterização e diferenciação comportamental dos indivíduos em relação às estratégias de *coping*, ou seja, enfrentamento dos problemas (característica de enfrentamento – comp1, ou de evitação – comp2).

Adicionalmente, verifica-se a possibilidade de haver diferenças entre a percepção do indivíduo em relação ao tipo de característica de enfrentamento, embora essas diferenças não venham a contemplar o objetivo final do diagnóstico das interferências nos fluxos informacionais justamente porque, teoricamente, o inverso seria o mais provável. As barreiras impostas à liberdade comunicacional ou à fluidez do trabalho poderiam, de certa forma, influenciar as atividades de enfrentamento do indivíduo com reflexo em seu bem estar.

Em uma investigação adicional ao sentido de influência das interferências nos fluxos informacionais nas estratégias de *coping* e, conseqüentemente, na sensação de bem estar laboral do indivíduo, a seguir são apresentados os resultados relativos à investigação de dependência entre as principais variáveis de cada grupo dentro das dimensões e que representam relações de congruência ou alinhamento de valores culturais com as variáveis de *coping*, considerando apenas as quatro que foram validadas como discriminantes e demonstradas na Tabela 63.

Para execução dos testes, foi utilizada a técnica de regressão linear (variáveis com características de normalidade confirmada) pelo método de passo a passo a

partir da inserção das variáveis. O nível de significância do teste foi de 95%, o critério de entrada das variáveis ou preditores foi de 0,05 e o de exclusão de 0,10.

**Tabela 59 - Regressão suporte informacional preditores *coping*.**  
**Model Summary<sup>d</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,050 <sup>a</sup> | ,003     | ,002              | 1,090                      |
| 2     | ,063 <sup>b</sup> | ,004     | ,003              | 1,089                      |
| 3     | ,079 <sup>c</sup> | ,006     | ,005              | 1,088                      |

a. Predictors: (Constant), Discute o problema com outras pessoas

b. Predictors: (Constant), Discute o problema com outras pessoas, Procura não pensar sobre o assunto

c. Predictors: (Constant), Discute o problema com outras pessoas, Procura não pensar sobre o assunto, Se comporta como se tudo estivesse bem

d. Dependent Variable: Como está o suporte informacional da organização?

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

O modelo de regressão, tendo como variável dependente a questão “Como está o suporte informacional da organização?”, apresenta um coeficiente de regressão excessivamente baixo para sua versão mais significativa ocorrida na terceira tentativa “c”, apontando um  $R^2$  de 0,06, o que não pode ser considerado um valor representativo ou de interferência relevante.

A conclusão é de que a percepção dos indivíduos em relação à situação do suporte informacional nas organizações não tem dependência relevante das características de *coping*, quer seja individualmente, enquanto questões de enfrentamento, quer seja em conjunto, enquanto fatores de discriminância (enfrentamento *versus* evitação), conforme modelo gerado.

O modelo de regressão (Tabela 60) envolvendo a questão “Falta de congruência entre o discurso e a prática da organização em relação ao trato informacional” obteve quatro passos e gerou a inserção das quatro variáveis de *coping*, todavia os parâmetros indicaram haver uma relação de dependência ainda menos relevante do que o modelo da variável anteriormente analisada, com um  $R^2$  de 0,04, representando que apenas 4,5% da variação dos dados podem ser explicados pelo modelo gerado.

A conclusão é de que a percepção sobre o nível de congruência em relação ao discurso e à prática envolvendo o trato informacional não tem dependência relevante das características de *coping*, quer seja individualmente, enquanto questões de enfrentamento, quer seja em conjunto, enquanto fatores de discriminância (enfrentamento *versus* evitação), conforme modelo gerado.

**Tabela 60 - Regressão congruência discursoxprática preditores *coping*.**  
**Model Summary<sup>e</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,192 <sup>a</sup> | ,037     | ,037              | 1,182                      |
| 2     | ,200 <sup>b</sup> | ,040     | ,039              | 1,180                      |
| 3     | ,207 <sup>c</sup> | ,043     | ,042              | 1,179                      |
| 4     | ,211 <sup>d</sup> | ,045     | ,044              | 1,178                      |

a. Predictors: (Constant), Discute o problema com outras pessoas

b. Predictors: (Constant), Discute o problema com outras pessoas, Busca ajuda e apoio de pessoas que estão na mesma situação

c. Predictors: (Constant), Discute o problema com outras pessoas, Busca ajuda e apoio de pessoas que estão na mesma situação, Se comporta como se tudo estivesse bem

d. Predictors: (Constant), Discute o problema com outras pessoas, Busca ajuda e apoio de pessoas que estão na mesma situação, Se comporta como se tudo estivesse bem, Procura não pensar sobre o assunto

e. Dependent Variable: Falta de congruência entre o discurso e a prática da organização em relação ao trato informacional

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

A regressão envolvendo a questão “As informações importantes são compartilhadas pelos superiores junto aos subordinados” (Tabela 61) gerou um modelo com apenas uma variável de *coping* e seguiu a mesma tendência de indicadores de dependência irrelevantes, com um  $R^2$  de 0,01, o que significa que o modelo seria capaz de explicar apenas 1% de variação dos dados.

**Tabela 61 - Regressão compartilhamento informações preditores *coping*.**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,112 <sup>a</sup> | ,012     | ,012              | 1,254                      |

a. Predictors: (Constant), Discute o problema com outras pessoas

b. Dependent Variable: As informações importantes são compartilhadas pelos superiores junto aos subordinados

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

A conclusão é de que a percepção sobre o nível de compartilhamento de informações no contexto das organizações não tem dependência relevante das características de *coping*, quer seja individualmente, enquanto questões de enfrentamento, quer seja em conjunto, enquanto fatores de discriminância (enfrentamento *versus* evitação), conforme modelo gerado.

**Tabela 62 - Regressão liberdade de comunicação preditores *coping*.  
Model Summary<sup>d</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,050 <sup>a</sup> | ,002     | ,002              | 1,064                      |
| 2     | ,063 <sup>b</sup> | ,004     | ,003              | 1,064                      |
| 3     | ,081 <sup>c</sup> | ,007     | ,006              | 1,062                      |

a. Predictors: (Constant), Busca ajuda e apoio de pessoas que estão na mesma situação

b. Predictors: (Constant), Busca ajuda e apoio de pessoas que estão na mesma situação, Procura não pensar sobre o assunto

c. Predictors: (Constant), Busca ajuda e apoio de pessoas que estão na mesma situação, Procura não pensar sobre o assunto, Se comporta como se tudo estivesse bem

d. Dependent Variable: Em relação à liberdade na comunicação interna

**Fonte: Dados da pesquisa (2012)**

A regressão envolvendo a questão “Em relação à liberdade na comunicação interna”, após dois passos, gerou um modelo com a mesma carga irrelevante de coeficientes para os preditores que já haviam sido observados até aqui para as demais investigações envolvendo as variáveis de *coping* como variáveis independentes, após três passos, para geração do modelo final.

A conclusão das análises é de que a percepção sobre a liberdade na comunicação interna no contexto das organizações não tem dependência relevante das características de *coping*, quer seja individualmente, enquanto questões de enfrentamento, quer seja em conjunto, enquanto fatores de discriminância (enfrentamento *versus* evitação), conforme modelo gerado.

A evidência estatística de que não há uma dependência da forma com que o indivíduo age em termos de estratégia de *coping* e sua percepção em relação aos aspectos envolvendo principalmente a congruência, a liberdade de comunicação, entre outros aspectos que foram investigados, permite considerar que o enfrentamento do *stress*, conforme a teoria evidenciou, pode representar uma variável importante e influenciadora, porém sem evidência quando ao quesito estilo.

Tal consideração conduz o presente estudo ao caminho da investigação sobre o suporte e as interferências sobre os fluxos informacionais de forma totalmente descompromissada, com possíveis interferências de estilos de enfrentamento dos fatores de *stress* aqui estudados como variáveis de *coping*.

O sentido inverso, e o estabelecido na fundamentação do modelo, todavia, permanece como algo a ser explorado.



**Tabela 63 - Componentes principais preliminares questões (17, 18 e 19).**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

|  | Component |       |            |
|--|-----------|-------|------------|
|  | 1         | 2     |            |
| Falta de informações básicas de que você precisa para tomar decisões   | -,059     | ,901  | PI - comp1 |
| Falta de congruência entre o discurso e a prática da organização em relação ao trato informacional                     | -,071     | ,900  |            |
| Falta de ferramentas suficientes para o trabalho relacionadas à informação   | -,066     | ,871  |            |
| As informações importantes são compartilhadas pelos superiores junto aos subordinados                                  | ,846      | -,022 | PI - comp2 |
| As informações importantes são compartilhadas por todos na organização   | ,847      | -,045 |            |
| Há facilidade de acesso a informações importantes  | ,861      | -,038 |            |
| A organização disponibiliza os equipamentos necessários para o funcionário executar o trabalho em termos de informação | ,821      | -,047 |            |
| As informações circulam de forma clara e com agilidade no contexto da organização                                      | ,882      | -,103 |            |
| Como está o suporte informacional da organização?  | ,794      | -,122 |            |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

A análise fatorial das questões relacionadas à dimensão PI, com a exceção já mencionada nos parágrafos anteriores, relativas ao grupo *coping*, que mereceu tratamento especial e foi analisada separadamente, resultou em uma estrutura similar à que havia sido gerada no pré-teste.

O componente 1 diz respeito ao que, no pré-teste, foi denominado “perspectiva dos fatores de *stress*”. O componente 2 contempla de forma unificada o que anteriormente estava dividido em dois componentes: “compartilhamento e acesso” e “estrutura e agilidade” e que se referem à perspectiva do suporte informacional, um fator de contraponto da primeira perspectiva.

Um resumo dos resultados das percepções obtidas nos grupos de questões 17, 18 e 19 é apresentado a seguir para contribuir com a descrição das informações coletadas de forma a apoiarem as conclusões sobre a formulação final do modelo final validado, que será apresentado na sequência.

**Tabela 64 - Frequências relativas e acumuladas questões (17, 18 e 19).  
FREQUÊNCIAS E PERCENTUAIS ACUMULADOS**

| <b>Variáveis</b>   | <b>1</b>    | <b>2</b>    | <b>3</b>    | <b>4</b>    | <b>5</b>     |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Falta de informações básicas de que você precisa para tomar decisões   | 9,4         | 22,5        | 30,0        | 22,0        | 16,2         |
|  | 9,4         | 31,9        | 61,8        | 83,8        | 100,0        |
| Falta de congruência entre o discurso e a prática da organização em relação ao trato informacional                     | 9,1         | 23,6        | 28,7        | 22,6        | 16,0         |
|  | 9,1         | 32,7        | 61,4        | 84,0        | 100,0        |
| Falta de ferramentas suficientes para o trabalho relacionadas à informação   | 9,6         | 20,3        | 26,0        | 23,5        | 20,6         |
|  | 9,6         | 29,9        | 56,0        | 79,4        | 100,0        |
| <b>MÉDIAS</b>  | <b>9,3</b>  | <b>22,1</b> | <b>28,2</b> | <b>22,7</b> | <b>17,6</b>  |
|  | <b>9,3</b>  | <b>31,5</b> | <b>59,7</b> | <b>82,4</b> | <b>100,0</b> |
| As informações importantes são compartilhadas pelos superiores junto aos subordinados                                  | 12,2        | 19,9        | 22,1        | 29,9        | 15,9         |
|  | 12,2        | 32,0        | 54,1        | 84,1        | 100,0        |
| As informações importantes são compartilhadas por todos na organização   | 14,9        | 22,0        | 23,6        | 25,6        | 13,8         |
|  | 14,9        | 37,0        | 60,5        | 86,2        | 100,0        |
| Há facilidade de acesso a informações importantes  | 12,7        | 22,4        | 25,1        | 27,3        | 12,5         |
|  | 12,7        | 35,1        | 60,2        | 87,5        | 100,0        |
| A organização disponibiliza os equipamentos necessários para o funcionário executar o trabalho em termos de informação | 9,4         | 19,8        | 27,6        | 28,5        | 14,8         |
|  | 9,4         | 29,2        | 56,8        | 85,2        | 100,0        |
| As informações circulam de forma clara e com agilidade no contexto da organização                                      | 7,4         | 26,5        | 32,6        | 23,7        | 9,8          |
|  | 7,4         | 33,9        | 66,5        | 90,2        | 100,0        |
| <b>MÉDIAS</b>  | <b>11,3</b> | <b>22,1</b> | <b>26,2</b> | <b>27,0</b> | <b>13,4</b>  |
|  | <b>11,3</b> | <b>33,4</b> | <b>59,6</b> | <b>86,6</b> | <b>100,0</b> |
| Como está o suporte informacional da organização?  | 7,4         | 26,5        | 32,6        | 23,7        | 9,8          |
|  | 7,4         | 33,9        | 66,5        | 90,2        | 100,0        |
| <b>MÉDIAS</b>  | <b>7,4</b>  | <b>26,5</b> | <b>32,6</b> | <b>23,7</b> | <b>9,8</b>   |
|  | <b>7,4</b>  | <b>33,9</b> | <b>66,5</b> | <b>90,2</b> | <b>100,0</b> |

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

O primeiro grupo de variáveis, destacado como componente 1 na Tabela 64, refere-se à questão 18 e é denominado “perspectiva dos fatores de *stress* dentro da dimensão PI”. Os resultados tabulados desse grupo representou uma tendência de contemplar fatores que contribuem, segundo a opinião dos indivíduos, a estarem em uma situação de “muito estressados” (40,3%).

Essa tendência ocorre principalmente devido ao fato de que os extremos “muito estressado” e “não estressado”, na média, apresentaram-se não equitativos, ou seja, a declaração de que os fatores sob a percepção dos declarantes os deixaram “muito estressados” representou 17,6%, contra apenas 9,3% que consideram não se estressarem com esses mesmos fatores.

Merece destaque que o fator que apresentou maior contundência por parte dos respondentes foi o fator ferramentas para o trabalho (44% *versus* 29,9%).

Verificou-se, na análise da questão 15, que a maior parte, mais de 58% dos respondentes, declarou não perceber a ausência de ferramentas para a execução de seu trabalho, ou seja, são questões presentes no modelo que necessariamente representam informações de cruzamento informacional.

No que se refere ao grupo denominado componente 2 na Tabela 63, referente a alguns dos aspectos resultantes do suporte informacional, percebe-se que, na média, 40,4% dos respondentes declararam maior tendência para o “estar presentes” e “totalmente presentes” os fatores questionados, contra 33,9% daqueles que consideraram “pouco presentes” ou “não presentes”. Se considerados os extremos, percebe-se certo equilíbrio (11,3% *versus* 13,4%).

A questão mais direta sobre o suporte informacional evidenciou total equilíbrio de opiniões, sendo 33,9% apontando-o como “razoável e péssimo”, e 33,5% considerando-o como “muito bom ou ótimo”.

**Tabela 65 - Correlação suporte informacional discurso x prática.**

|   | Como está o suporte informacional da organização? | Em relação aos valores informacionais | Em relação à liberdade na comunicação interna | Em relação à avaliação de desempenho com base em informações | Em relação aos treinamentos do sistema de informação | Em relação a ter alguém específico para cuidar do trato informacional |
|---|---|---------------------------------------|---|--|--|---|
| Como está o suporte informacional da organização?       | 1   | ,641**                                | ,574**  | ,616**   | ,619**   | ,593**  |
| Em relação aos valores informacionais                   |   | 1                                     | ,662**  | ,717**   | ,706**   | ,676**  |
| Em relação à liberdade na comunicação interna           |   |                                       | 1   | ,699**   | ,603**   | ,569**  |
| Em relação à avaliação de desempenho com base em        |   |                                       |   | 1  | ,729**   | ,661**  |
| Em relação aos treinamentos do sistema de informação    |   |                                       |   |  | 1  | ,724**  |
| Em relação a ter alguém específico para cuidar do trato |   |                                       |   |  |  | 1   |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

Em relação ao suporte informacional, por ser uma das questões envolvidas nos pressupostos do modelo, efetuou-se uma investigação de correção com as variáveis de congruência constantes das questões do grupo 13.

A correlação estatisticamente significativa entre o nível de suporte informacional e o nível de alinhamento entre o discurso e a prática em relação aos valores informacionais, à liberdade de comunicação, à avaliação de desempenho, ao treinamento dos sistemas de informações e à existência de pessoa específica para cuidar das questões relativas ao trato informacional demonstra que a relação entre os aspectos alinhamento e congruência dos valores e práticas, de um lado, e suporte e trato, de outro – todos informacionais –, pode ser considerada como pertencente a uma mesma dimensão. Esses elementos correlacionados como proposto pela teoria e comprovado pelos dados necessitam ser contemplados de forma conjunta quando o assunto é interferir no contexto informacional.

Os resultados indicam que o suporte informacional pode ser o “fiel da balança”, portanto é uma variável a ser considerada como prioritária nos planos estratégicos organizacionais, uma vez que permeia outras percepções, sendo um contraponto a aspectos negativos como, por exemplo, percepções de descaso por parte das organizações em relação à necessidade informacional declaradas em algumas respostas à questão dez. O suporte informacional percebido, o alinhamento entre o discurso e a prática percebido, enfim, um ambiente informacional propício ao sentimento de segurança contribui para os fatores já evidenciados relacionados ao enfrentamento das situações de *stress* e à percepção de bem estar no trabalho.

As análises apresentadas, desde as questões preliminares que demonstraram solidez quanto à representatividade da amostra em contemplar as diversidades culturais do território nacional, às diversidades de gênero, de porte organizacional, de característica quanto ao estilo de enfrentamento (*coping*) dos problemas cotidianos, permitem a garantia de que o desafio relacionado ao aspecto da representatividade da diversidade foi relativamente vencido.

As análises mais especificamente quanto à faixa de idade dos respondentes e à posição hierárquica na organização contribuiram para a identificação do perfil favorável em termos de experiência pessoal e profissional para compor a amostra.

A análise da questão aberta permitiu, conforme a proposta, observar uma grande amplitude de opiniões acerca do assunto “interferências ao acesso às informações” que, após convergência em categorias focadas no referencial teórico,

demonstrou ser condensável dentro de parâmetros conversíveis em escala que poderá ser aplicável depois de completadas as análises das demais questões.

#### 6.2.4 Ajuste e apresentação do Modelo DIFI definitivo

As análises dos dados até aqui serviram para demonstrar que as questões e escalas elaboradas são instrumentalmente funcionais e atendem aos objetivos traçados para o modelo DIFI, como o de primeiramente permitirem submeterem-se à validação e depois ao diagnóstico proposto.

Vale observar que o modelo DIFI, assim como todo modelo que se preze, estará mesmo devidamente validado nesta oportunidade, sujeito a replicações e revalidações, ajustes e readequações, o que pressupõe a necessidade de que os passos sejam descritos o mais detalhadamente possível. Por isso a preocupação com cada etapa aqui descrita preliminar à apresentação desta versão final do modelo que sintetiza a presente tese.

As validações de escala com base nos testes estatísticos e as análises fatoriais parciais permitiram depurar o instrumento elaborado com base no pré-teste, de forma que agora é possível a análise final do instrumento com dois objetivos: i) verificar, considerando todo o conjunto de variáveis validadas, a adequação da amostra; ii) extrair os componentes principais que darão forma ao modelo definitivo; iii) descrever as categorias de cada um dos componentes, devolvendo-os ajustados para as dimensões teóricas do modelo em sua forma definitiva; e iv) aplicar o teste de confiabilidade da escala final, com base no Alpha de Cronbach, validando de forma a revalidar o instrumento depois dos respectivos ajustes.

**Tabela 66 - Teste de adequação da amostra DIFI definitivo.**

| <b>KMO and Bartlett's Test</b>                   |      |           |
|--|------|-----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |      | ,961      |
| Approx. Chi-Square                               |      | 79287,341 |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | df   | 630       |
|  | Sig. | ,000      |

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

O teste de adequação da amostra envolvendo todo o instrumento mostrou-se satisfatório, com um parâmetro de 0,961, quando o ideal seria 1. O mesmo ocorreu com o teste de Bartlett para a matriz identidade que testa a correlação entre as variáveis e que se apresentou significativa, indicando ser aplicável a análise fatorial.

**Tabela 67 - Fatores extraídos modelo DIFI definitivo.**  
Total Variance Explained

| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              | Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup> |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|--|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % | Total  |
| 1         | 14,590              | 40,527        | 40,527       | 14,590                              | 40,527        | 40,527       | 13,104   |
| 2         | 2,875               | 7,987         | 48,515       | 2,875                               | 7,987         | 48,515       | 2,946  |
| 3         | 1,891               | 5,253         | 53,768       | 1,891                               | 5,253         | 53,768       | 9,650  |
| 4         | 1,685               | 4,682         | 58,450       | 1,685                               | 4,682         | 58,450       | 2,899  |
| 5         | 1,629               | 4,526         | 62,975       | 1,629                               | 4,526         | 62,975       | 3,521  |
| 6         | 1,112               | 3,089         | 66,065       | 1,112                               | 3,089         | 66,065       | 9,449  |
| 7         | ,895                | 2,487         | 68,552       |                                     |               |              |  |
| ...       |                     |               |              |                                     |               |              |  |
| 36        | ,153                | ,425          | 100,000      |                                     |               |              |  |

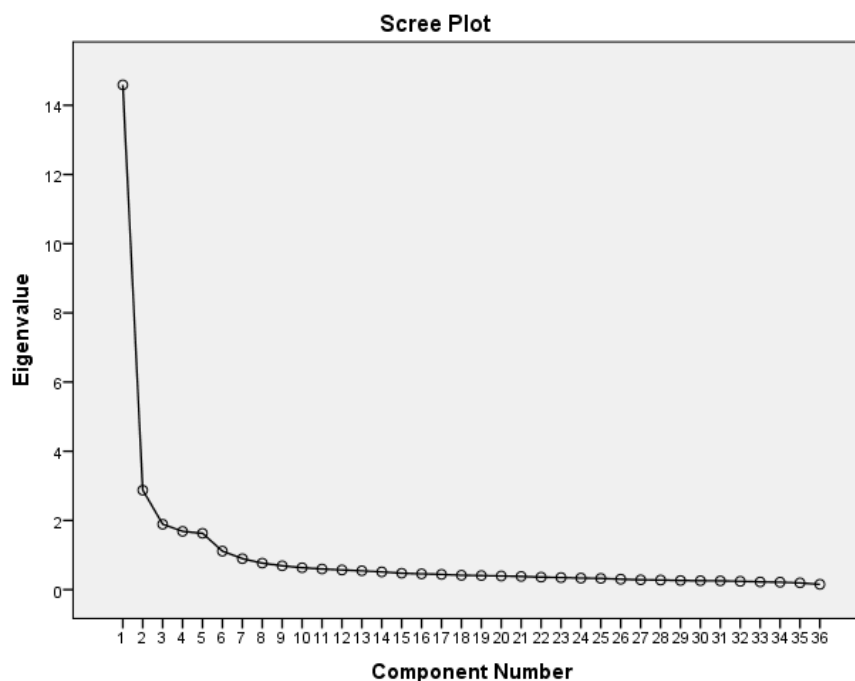
Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

Os seis fatores extraídos, conforme Tabela 67, são responsáveis pela explicação de 66,06% da variação dos dados, sendo que o primeiro fator corresponde a 40,42%, portanto uma significativa carga fatorial.

**Gráfico 5 - Gráfico Scree Plot DIFI definitivo.**



**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

O Gráfico 5, acima, demonstra que os seis primeiros fatores concentram as maiores cargas fatoriais, sendo que a partir do ponto 6 as cargas fatoriais estabilizam-se. O gráfico também demonstra que o segundo fator concentra ainda maior carga fatorial que a média dos três fatores seguintes (3, 4 e 5), que possuem uma carga similar e maior do que o fator seis, ponto de corte de extração.

Esses seis fatores representam o instrumento final bem como as dimensões do modelo, conforme estabelecido no referencial teórico. A carga fatorial ou, de forma simplificada, a quantidade de variação que cada fator é capaz de explicar tem interferência da correlação entre os fatores, e essa variável foi analisada como forma de entendimento do comportamento das medições proporcionadas pelas questões que compõem o instrumento-base da análise fatorial analisada.

Diante dos resultados da análise fatorial envolvendo todas as questões do instrumento aplicado, confirmaram-se os componentes extraídos nas etapas intermediárias das análises, havendo apenas a classificação da questão 19 “como está o suporte informacional” em componente divergente daquele originalmente para o qual a questão havia sido elaborada. Essa questão foi elaborada com o objetivo de dar sustentação à análise relativa à dimensão PI, todavia, pela análise fatorial, acabou classificada na dimensão CF.

Como a carga fatorial dessa questão foi relativamente baixa dentro do componente 0,563 e ela apresenta carga fatorial em seu grupo de origem (0,396), considerando adicionalmente que essas duas dimensões apresentam correlação pelo modelo gerado, optou-se pela sua transferência, respeitando os resultados e retirando-a de seu grupo de origem, considerando que não haverá prejuízo significativo para a coleta de dados e interpretações futuras, como se pode observar pelo modelo de distribuição das questões apresentado na Tabela 68.

Tabela 68 - Segregação das questões nos componentes do modelo DIFI.

| Questões do modelo  | Component |       |       |       |       |       |  |
|---|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|--|
|   | 1         | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     |  |
| Toda tecnologia voltada ao trato informacional é atualizada.  | ,669      | ,276  | ,114  | ,015  | -,053 | ,146  | Dimensão - CF (Presença de elementos da cultura informacional, alinhamento dos valores culturais e do discurso e prática organizacional) |
| As normas e regulamentos são acessíveis e formalizados.   | ,667      | ,328  | ,160  | -,033 | -,067 | ,043  |  |
| O trato informacional é sempre fruto de planejamento.   | ,728      | ,271  | ,132  | -,001 | -,073 | ,053  |  |
| Há alguém específico para cuidar do trato informacional.  | ,690      | ,331  | ,071  | -,011 | -,023 | -,047 |  |
| Todos são bem informados das ações da empresa.  | ,680      | ,237  | ,336  | -,061 | -,086 | ,055  |  |
| O assunto informação é muito discutido na organização.  | ,697      | ,268  | ,305  | -,025 | -,073 | ,054  |  |
| Sempre há treinamentos sobre o sistema de informações.  | ,700      | ,332  | ,224  | -,073 | -,054 | ,006  |  |
| Valores informacionais organizacionais X os pessoais.   | ,737      | ,211  | ,175  | -,017 | -,072 | ,107  |  |
| Em relação aos valores informacionais.  | ,774      | ,218  | ,219  | -,037 | -,101 | ,145  |  |
| Em relação à liberdade na comunicação interna.  | ,650      | ,126  | ,243  | -,061 | -,129 | ,317  |  |
| Em relação à avaliação de desempenho com base em informações.   | ,742      | ,209  | ,225  | -,067 | -,095 | ,163  |  |
| Em relação aos treinamentos do sistema de informação.   | ,754      | ,283  | ,209  | -,098 | -,079 | ,065  |  |
| Em relação a ter alguém específico para cuidar do trato informacional.  | ,745      | ,316  | ,147  | -,055 | -,061 | ,027  |  |
| Como está o suporte informacional da organização?   | ,563      | ,326  | ,396  | -,093 | -,152 | ,243  |  |
| Ediciais.   | ,408      | ,566  | ,147  | -,073 | ,041  | -,088 | Dimensão - IFI (Meios e canais básicos, restrições e frequência)   |
| Sinalizações obrigatórias, ex: corpo de bombeiros.  | ,294      | ,635  | ,121  | ,008  | ,010  | -,105 |  |
| Site e blog p/ clientes.  | ,255      | ,702  | ,079  | ,035  | ,010  | ,078  |  |
| Espaço para café.   | ,210      | ,540  | ,152  | -,020 | -,065 | ,193  |  |
| E-mail corporativo para funcionários.   | ,239      | ,649  | ,084  | ,018  | -,018 | ,301  |  |
| Site e blog p/ funcionários.  | ,250      | ,689  | ,086  | -,038 | -,017 | ,203  |  |
| Canal de sugestões e críticas.  | ,326      | ,679  | ,181  | -,045 | -,069 | ,032  |  |
| Comunicados e parabenizações aos funcionários e clientes por e-mail.  | ,296      | ,633  | ,221  | -,056 | -,066 | ,127  |  |
| Sinalizações não obrigatórias, ex: identificação nas portas.  | ,217      | ,601  | ,116  | ,037  | -,013 | ,086  |  |
| Telefone totalmente liberado aos funcionários.  | ,150      | ,227  | ,189  | -,012 | -,045 | ,772  |  |
| Internet totalmente liberada aos funcionários.  | ,158      | ,157  | ,139  | -,011 | ,007  | ,833  |  |
| Falta de informações básicas de que você precisa para tomar decisões.   | -,060     | -,009 | -,038 | ,893  | ,105  | -,005 |  |
| Falta de congruência entre o discurso e a prática da organização em relação ao trato informacional.                     | -,082     | ,005  | -,034 | ,888  | ,130  | -,003 |  |
| Falta de ferramentas suficientes para o trabalho relacionadas à informação.   | -,047     | -,028 | -,039 | ,868  | ,070  | -,023 |  |
| As informações importantes são compartilhadas pelos superiores junto aos subordinados.                                  | ,355      | ,211  | ,763  | -,016 | -,085 | ,089  | Dimensão - PI (Stress e suporte informacional)   |
| As informações importantes são compartilhadas por todos na organização.   | ,339      | ,207  | ,792  | -,045 | -,065 | ,091  |  |
| Há facilidade de acesso a informações importantes.  | ,351      | ,190  | ,776  | -,035 | -,075 | ,144  |  |
| A organização disponibiliza os equipamentos necessários para o funcionário executar o trabalho em termos de informação. | ,457      | ,274  | ,517  | -,028 | -,095 | ,269  |  |
| As informações circulam de forma clara e com agilidade no contexto da organização.                                      | ,497      | ,264  | ,624  | -,085 | -,124 | ,180  |  |
| Falta de informações básicas de que você precisa para tomar decisões.   | -,129     | -,023 | -,076 | ,095  | ,869  | -,006 |  |
| Falta de congruência entre o discurso e a prática da organização em relação ao trato informacional.                     | -,095     | ,010  | -,082 | ,115  | ,889  | ,004  |  |
| Falta de ferramentas suficientes para o trabalho relacionado à informação.  | -,144     | -,065 | -,075 | ,101  | ,822  | -,057 |  |

Fonte: Dados da pesquisa (2012).



Os componentes rotacionados, embora se tenha optado pelo método *varimax*, que procura o aproveitamento máximo da variação dos dados, diminuindo o efeito da correlação entre as variáveis, guardam certa correlação, conforme pode ser observado na Tabela 69.

**Tabela 69 - Matriz dos componentes rotacionados modelo DIFI.**  
Component Transformation Matrix

| Component | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6     |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| 1         | 0,732  | 0,497  | 0,392  | -0,085 | -0,141 | 0,193 |
| 2         | 0,002  | 0,344  | -0,086 | 0,696  | 0,622  | 0,043 |
| 3         | 0,152  | -0,506 | 0,319  | 0,661  | -0,421 | 0,062 |
| 4         | -0,578 | 0,318  | 0,28   | 0,038  | -0,224 | 0,659 |
| 5         | 0,059  | -0,472 | 0,508  | -0,262 | 0,605  | 0,285 |
| 6         | 0,321  | -0,233 | -0,633 | -0,007 | 0,002  | 0,664 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

A matriz de correlações dos fatores demonstra que a dimensão Alinhamento Cultural - CI (componente - 1) possui correlação (índice 0,497) com a perspectiva Meios e Canais Básicos, dentro da dimensão Interferências nos Fluxos Informacionais – IFI (componente 2), e com a perspectiva Suporte Informacional (componente 3) (índice 0,392), da dimensão *Psychological Implications* - PI.

A perspectiva Meios e Canais Básicos, dentro da dimensão Interferências nos Fluxos Informacionais – IFI (componente 2), apresenta correlação (índice 0,696) com a perspectiva Frequência, dentro da dimensão Fluxos Informacionais – IFI (componente 4), e com a perspectiva Fatores de *Stress* (componente 5) (índice 0,622), da dimensão *Psychological Implications* - PI.

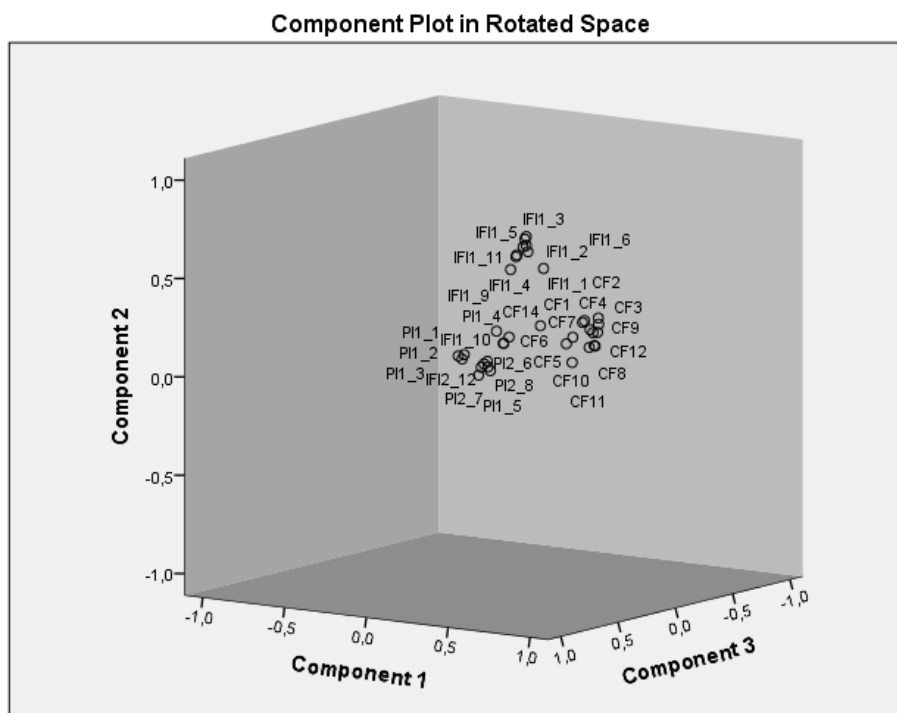
A perspectiva Suporte Informacional (componente 3), pertencente à dimensão *Psychological Implications* – PI, apresenta correlação negativa (-0,506) com a perspectiva Meios e Canais Básicos, dentro da dimensão Interferências nos Fluxos Informacionais – IFI (componente 2), correlação com a perspectiva Frequência, dentro da dimensão Interferências nos Fluxos Informacionais – IFI (componente 4) (índice 0,661), e negativa com a perspectiva Fatores de *Stress* (componente 5) (índice -0,421), da dimensão *Psychological Implications* - PI.

A perspectiva Frequência, dentro da dimensão Fluxos Informacionais – IFI (componente 4), apresenta correlação negativa (índice -0,578) com a dimensão Alinhamento Cultural - CI (componente - 1) e com a perspectiva Restrições, da dimensão Interferência nos Fluxos informacionais – IFI (componente 6) (índice 0,659), considerando apenas como relevantes índices em torno de 0,40.

A perspectiva Fatores de *Stress* (componente 5), da dimensão *Psychological Implications* – PI, apresenta correlação (índice -0,472) com a dimensão Interferências nos Fluxos Informacionais – IFI (componente 2) e com a perspectiva Suporte Informacional (componente 3) (índice 0,508).

Por último, a perspectiva Restrições, da dimensão Interferência nos Fluxos informacionais – IFI (componente 6), apresenta correlação negativa (índice -0,633) com a perspectiva Suporte Informacional (componente 3), pertencente à dimensão *Psychological Implications* – PI.

**Figura 31 - Plotagem dos componentes no espaço rotacionado.**



**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

A plotagem dos componentes no gráfico tridimensional denominado como “espaço rotacionado”, apresentado na Figura 31, demonstra as três concentrações mais evidentes dos componentes, sendo que, seguindo o plano do eixo do componente 1 para a direita (maior carga fatorial), percebe-se duas concentrações

de variáveis (questões) representativas das dimensões IFI e PI que se mostram próximas a seu eixo de projeção. Essas aglomerações, portanto, representam a correlação entre os componentes gerada pelo comportamento de resposta de parte das questões, assim como evidenciado na matriz de correlações.

A aglomeração de questões projetadas no eixo componente 2, na parte superior, com maior carga fatorial, representa o conjunto relativo à dimensão IFI. As demais dimensões estão projetadas em eixos menos discriminantes, como é possível verificar na aglomeração das questões da dimensão PI.

A inserção das variáveis relacionadas ao comportamento de *coping*, conforme se pode observar, ocasionou o surgimento de dois novos componentes no modelo, de acordo com a matriz apresentada a seguir.

Tabela 70 – Componentes por perspectiva modelo final DIFI.

| Rotated Component Matrix <sup>a</sup> |           |       |       |       |       |       |       |       |
|---------------------------------------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                       | Component |       |       |       |       |       |       |       |
|                                       | 1         | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     |
| CF1                                   | ,682      | ,261  | ,077  | -,003 | -,048 | ,140  | ,099  | -,041 |
| CF2                                   | ,681      | ,313  | ,124  | -,047 | -,064 | ,037  | ,093  | -,029 |
| CF3                                   | ,740      | ,254  | ,098  | -,012 | -,068 | ,046  | ,072  | -,025 |
| CF4                                   | ,699      | ,315  | ,038  | -,025 | -,017 | -,055 | ,098  | -,044 |
| CF5                                   | ,695      | ,227  | ,312  | -,056 | -,084 | ,046  | ,018  | ,026  |
| CF6                                   | ,712      | ,257  | ,283  | -,018 | -,066 | ,043  | ,012  | -,004 |
| CF7                                   | ,713      | ,322  | ,206  | -,057 | -,046 | -,005 | -,051 | ,031  |
| CF8                                   | ,747      | ,199  | ,150  | -,010 | -,068 | ,098  | ,003  | ,011  |
| CF9                                   | ,787      | ,206  | ,193  | -,029 | -,095 | ,136  | -,006 | ,017  |
| CF10                                  | ,663      | ,119  | ,224  | -,049 | -,126 | ,308  | -,026 | ,025  |
| CF11                                  | ,754      | ,200  | ,205  | -,051 | -,091 | ,153  | -,047 | ,045  |
| CF12                                  | ,765      | ,274  | ,191  | -,077 | -,073 | ,054  | -,068 | ,058  |
| CF13                                  | ,755      | ,304  | ,123  | -,048 | -,055 | ,016  | -,002 | ,012  |
| CF14                                  | ,588      | ,318  | ,374  | -,092 | -,144 | ,235  | ,006  | -,018 |
| IFI1-1                                | ,422      | ,557  | ,122  | -,074 | ,029  | -,091 | ,055  | ,084  |
| IFI1-2                                | ,311      | ,624  | ,094  | -,010 | ,006  | -,108 | ,110  | -,018 |
| IFI1-3                                | ,271      | ,698  | ,071  | ,037  | ,019  | ,068  | ,019  | -,022 |
| IFI1-4                                | ,229      | ,535  | ,133  | -,031 | -,067 | ,190  | ,070  | -,007 |
| IFI1-5                                | ,258      | ,645  | ,077  | ,014  | -,006 | ,291  | ,040  | -,061 |
| IFI1-6                                | ,267      | ,690  | ,089  | -,017 | -,005 | ,191  | -,088 | ,021  |
| IFI1-7                                | ,343      | ,678  | ,181  | -,023 | -,063 | ,020  | -,064 | ,038  |
| IFI1-8                                | ,315      | ,634  | ,220  | -,035 | -,062 | ,117  | -,071 | ,057  |
| IFI1-9                                | ,169      | ,229  | ,179  | -,012 | -,047 | ,771  | ,028  | ,013  |
| IFI1-10                               | ,174      | ,160  | ,130  | -,012 | ,007  | ,831  | ,022  | -,001 |
| IFI1-11                               | ,235      | ,593  | ,090  | ,020  | -,020 | ,086  | ,116  | -,003 |
| IFI2-12                               | -,139     | -,024 | -,072 | ,094  | ,868  | -,006 | ,034  | ,051  |
| IFI2-13                               | -,104     | ,008  | -,080 | ,110  | ,888  | ,003  | ,068  | ,036  |
| IFI2-14                               | -,157     | -,065 | -,071 | ,102  | ,811  | -,056 | ,048  | ,105  |
| PI1-1                                 | ,387      | ,206  | ,748  | -,017 | -,083 | ,084  | ,049  | ,000  |
| PI1-2                                 | ,371      | ,203  | ,777  | -,043 | -,067 | ,087  | ,037  | ,044  |
| PI1-3                                 | ,384      | ,185  | ,760  | -,037 | -,074 | ,140  | ,049  | ,006  |
| PI1-4                                 | ,487      | ,264  | ,493  | -,042 | -,084 | ,263  | ,086  | -,073 |
| PI1-5                                 | ,527      | ,257  | ,603  | -,085 | -,119 | ,174  | ,020  | ,009  |
| PI2-6                                 | -,066     | -,010 | -,036 | ,892  | ,104  | -,005 | ,060  | -,003 |
| PI2-7                                 | -,087     | ,002  | -,034 | ,881  | ,128  | -,003 | ,094  | -,019 |
| PI2-8                                 | -,054     | -,029 | -,039 | ,868  | ,066  | -,023 | ,061  | ,019  |
| PI3_9                                 | -,035     | ,032  | -,001 | ,056  | ,096  | -,007 | ,117  | ,824  |
| PI3_10                                | ,056      | -,009 | ,018  | -,058 | ,069  | ,013  | ,013  | ,843  |
| PI3_11                                | ,075      | ,045  | ,012  | ,068  | ,084  | ,013  | ,835  | ,175  |
| PI3_12                                | ,012      | ,062  | ,089  | ,143  | ,057  | ,035  | ,855  | -,029 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Os dois novos componentes referem-se justamente ao que foi denominado comportamento de *coping* situacional, devido ao fato de que somente a parte relacionada ao trato informacional foi extraída do modelo original. Além do mais, parte das seis questões extraídas não apresentou condições estatisticamente suficientes para integrarem o modelo DIFI final.

O comportamento de *coping* situacional no modelo DIFI refere-se ao comportamento do indivíduo diante das situações-problema no ambiente laboral que demandam informação diante das quais ele, como demandante, exerce um comportamento informacional que resulta em um processo decisório.

A característica que orienta a forma com a qual esse indivíduo enfrenta as situações estressantes inerentes às soluções dos problemas decisórios, ao convívio com decisões difíceis, com trabalhos estressantes e, em especial, com aspectos relacionados às demandas informacionais, é o que se denomina tipo *coping*, que pode ser o de enfrentamento ou o de evitação.

De acordo com os dados coletados, a maioria dos respondentes possui característica de enfrentamento, como é possível verificar no resumo abaixo.

**Tabela 71 - Estatística descritiva fatores de *coping*.**  
Statistics

|                | Procura não pensar sobre o assunto | Se comporta como se tudo estivesse bem | Busca ajuda e apoio de pessoas que estão na mesma situação | Discute o problema com outras pessoas | Acredita que o pior vai acontecer | Tenta resolver o problema imediatamente |
|----------------|------------------------------------|--|--|---------------------------------------|-----------------------------------|---|
| Mean           | 2,60                               | 2,64                                   | 3,23   | 3,46                                  | 2,15                              | 4,00                                    |
| Std. Deviation | 1,107                              | 1,160                                  | 1,181  | 1,171                                 | 1,158                             | 1,050                                   |
| Skewness       | ,338                               | ,205                                   | -,327  | -,538                                 | ,848                              | -1,100                                  |
| Kurtosis       | -,608                              | -,858                                  | -,799  | -,591                                 | -,118                             | ,736                                    |

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Mesmo não compondo o modelo final, as questões “tenta resolver...”, “discute o problema...” e “busca ajuda...”, que se referem às atitudes de *coping* de enfrentamento, apresentam médias situadas na faixa entre 3 e 5 da escala de resposta, ou seja, são estratégias utilizadas segundo os respondentes com “frequência” ou com “muita frequência”. Na tabela auxiliar de frequência acumulada, as duas questões que compuseram o modelo DIFI e que representam as estratégias de *coping* de enfrentamento apresentam um percentual médio de 52,4% de frequências nos extremos 4 (frequente) e 5 (muito frequente) da escala.

No que se refere às estratégias de evitação, percebe-se, na Tabela 71, que as médias para as questões que as representam são bem menores, apontando sempre para a tendência de opções 2 e 1 da escala, ou seja, “pouco frequentes” ou

“não frequentes”. A tabela auxiliar demonstra que 48,85% dos respondentes consideraram não utilizar ou utilizar pouco as estratégias de não pensar sobre o assunto ou se comportar como se tudo estivesse bem.

**Tabela 72 - Correlações entre os componentes DIFI final.**

| Component Transformation Matrix |             |               |             |              |            |            |            |          |
|---------------------------------|-------------|---------------|-------------|--------------|------------|------------|------------|----------|
| Component                       | CF@AlinCult | IFI@MeiCanBas | PI@SupInfor | @FatorStress | @Frequênci | @Restriçõe | @CopingEnf | @CopingE |
| CF@AlinCult                     | ,757        | ,486          | ,364        | -,080        | -,133      | ,183       | ,034       | ,007     |
| IFI@MeiCanBas                   | -,010       | ,286          | -,054       | ,648         | ,596       | ,038       | ,335       | ,162     |
| PI@SupInfor                     | -,077       | ,385          | -,264       | -,655        | ,500       | -,093      | -,118      | ,274     |
| PI@FatorStress                  | ,248        | -,631         | ,371        | -,195        | ,272       | -,046      | ,282       | ,457     |
| IFI@Frequência                  | -,504       | ,150          | ,452        | -,147        | -,011      | ,691       | ,133       | ,046     |
| IFI@Restrições                  | -,160       | ,251          | -,145       | -,068        | -,510      | -,247      | ,625       | ,417     |
| PI@CopingEnf                    | -,017       | ,037          | -,052       | ,279         | -,199      | ,136       | -,588      | ,717     |
| PI@CopingEvit                   | ,281        | -,221         | -,655       | -,053        | -,048      | ,630       | ,199       | ,021     |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Fonte: Dados da pesquisa (2012).**

A dimensão *Cultural Fit* congrega as dimensões correlatas *Cultural Value Shared* e *Cultural Value Perceived* e conta com quatorze componentes. Em síntese, essas três dimensões concentram as percepções de presença da cultura informacional bem como do alinhamento dos valores culturais e da relação discurso versus prática envolvendo esses valores.

A dimensão *Informational Flows Interference* concentra outros quatorze componentes, que representam os aspectos relacionados aos meios e canais básicos que viabilizam os fluxos de informação, as restrições sobre os fluxos e a frequência percebida das interferências.

A dimensão *Psychological Implications* concentra os aspectos relacionados aos fatores de *stress*, *coping* e do suporte informacional. Esse último como elemento capaz de influir positivamente em relação aos primeiros.

Observando a Figura 32 é possível a visualização do modelo DIFI na sua versão final. A primeira coluna apresenta as abreviações (rótulos) utilizadas para os componentes extraídos e suas respectivas descrições dentro de cada dimensão do modelo. A segunda coluna apresenta a descrição das questões que representam cada um dos componentes, e a terceira coluna apresenta a síntese de cada uma das cinco dimensões, concentrando os respectivos componentes extraídos.

A dimensão *Cultural Fit* congrega as dimensões correlatas *Cultural Value Shared* e *Cultural Value Perceived* e conta com quatorze componentes. Em síntese,

essas três dimensões concentram as percepções de presença da cultura informacional bem como do alinhamento dos valores culturais e da relação discurso *versus* prática envolvendo esses valores.

**Figura 32 - Representação do modelo final DIFI.**

| <b>MODELO DIFI DE CINCO DIMENSÕES</b>   |  |   |
|---|--|---|
| <b>DESCRIÇÃO DOS COMPONENTES</b>  | <b>QUESTÕES REPRESENTATIVAS</b>  |   |
| CF1 - Alinhamento Cultural<br>CF2 - Alinhamento Cultural<br>CF3 - Alinhamento Cultural<br>CF4 - Alinhamento Cultural<br>CF5 - Alinhamento Cultural<br>CF6 - Alinhamento Cultural<br>CF7 - Alinhamento Cultural<br>CF8 - Alinhamento Cultural<br>CF9 - Alinhamento Cultural<br>CF10 - Alinhamento Cultural<br>CF11 - Alinhamento Cultural<br>CF12 - Alinhamento Cultural<br>CF13 - Alinhamento Cultural<br>CF14 - Alinhamento Cultural | Toda tecnologia voltada ao trato informacional é atualizada.<br>As normas e regulamentos são acessíveis e formalizados.<br>O trato informacional é sempre fruto de planejamento.<br>Há alguém específico para cuidar do trato informacional.<br>Todos são bem informados das ações da empresa.<br>O assunto informação é muito discutido na organização.<br>Sempre há treinamentos sobre o sistema de informações.<br>Valores informacionais organizacionais X os pessoais.<br>Em relação aos valores informacionais.<br>Em relação à liberdade na comunicação interna.<br>Em relação à avaliação de desempenho com base em informações.<br>Em relação aos treinamentos do sistema de informação.<br>Em relação a ter alguém específico para cuidar do trato informacional.<br>Como está o suporte informacional da organização? | Dimensões - CF-CVS-CVP (Presença de elementos da Cultura Informacional, alinhamento dos Valores Culturais e do Discurso e Prática Organizacional) |
| IF11 - Meio canal básico<br>IF12 - Meio canal básico<br>IF13 - Meio canal básico<br>IF14 - Meio canal básico<br>IF15 - Meio canal básico<br>IF16 - Meio canal básico<br>IF17 - Meio canal básico<br>IF18 - Meio canal básico<br>IF19 - Meio canal básico  | Editais.<br>Sinalizações obrigatórias, por exemplo: corpo de bombeiros.<br>Site e blog p/ clientes.<br>Espaço para café.<br>E-mail corporativo para funcionários.<br>Site e blog p/ funcionários.<br>Canal de sugestões e críticas.<br>Comunicados e parabenizações aos funcionários e clientes por e-mail.<br>Sinalizações não obrigatórias, por exemplo: identificação nas portas.   | Dimensão - IFI (Frequência, Meios e canais básicos e Restrições)  |
| IF110 - Restrições<br>IF111 - Restrições  | Telefone totalmente liberado aos funcionários.<br>Internet totalmente liberada aos funcionários.   |   |
| IF112 - Frequência<br>IF113 - Frequência<br>IF114 - Frequência  | Falta de informações básicas de que você precisa para tomar decisões.<br>Falta de congruência entre o discurso e a prática da organização em relação ao trato informacional.<br>Falta de ferramentas suficientes para o trabalho relacionadas à informação.  |   |
| PI1 - Suporte informacional<br>PI2 - Suporte informacional<br>PI3 - Suporte informacional<br>PI4 - Suporte informacional<br>PI5 - Suporte informacional   | As informações importantes são compartilhadas pelos superiores junto aos subordinados.<br>As informações importantes são compartilhadas por todos na organização.<br>Há facilidade de acesso a informações importantes.<br>A organização disponibiliza os equipamentos necessários para o funcionário executar o trabalho em termos de informação.<br>As informações circulam de forma clara e com agilidade no contexto da organização.   |   |
| PI6 - Fator Stress<br>PI7 - Fator Stress<br>PI8 - Fator Stress  | Falta de informações básicas de que você precisa para tomar decisões.<br>Falta de congruência entre o discurso e a prática da organização em relação ao trato informacional.<br>Falta de ferramentas suficientes para o trabalho relacionado à informação.   |   |
| PI9 - Coping Evitação<br>PI10 - Coping Evitação   | Procura não pensar sobre o assunto.<br>Se comporta como se tudo estivesse bem.   |   |
| PI11 Coping Enfrentamento<br>PI12 - Coping Enfrentamento  | Busca ajuda e apoio de pessoas que estão na mesma situação.<br>Discute o problema com outras pessoas.  |   |

**Fonte: Elaborado pelo autor (2012).**

A dimensão *Informational Flows Interference* concentra outros quatorze componentes, que representam os aspectos relacionados aos meios e canais básicos que viabilizam os fluxos de informação, as restrições sobre os fluxos e a frequência percebida das interferências.

A dimensão *Psychological Implications* concentra os aspectos relacionados aos fatores de *stress*, *coping* e do suporte informacional. Esse último como elemento capaz de influir positivamente em relação aos primeiros.

Além das considerações já efetuadas, as análises permitiram a conclusão satisfatória dos objetivos do trabalho. A seção seguinte é dedicada à síntese das conclusões, que se inicia com o resgate dos pressupostos do modelo, dos objetivos específicos, do objetivo geral e da questão que orientaram a pesquisa.



## 7 CONCLUSÕES

A tese que ora se conclui, bem como a execução dos procedimentos de pesquisa que nela resultaram, representou um desafio de proporções consideráveis sob alguns aspectos que merecem ser ressaltados.

A interdisciplinaridade envolvida nos temas que compõem a tese e que fundamentam o modelo de diagnóstico por ela proposta representou, ao mesmo tempo, uma oportunidade de exploração por áreas diversas e visões distintas, envolvendo temáticas comuns, e uma ameaça ou risco no sentido da busca de convergência em prol de uma mesma construção teórica. A redução do risco deu-se pela delimitação e manutenção do foco teórico sobre o contexto específico das organizações, sobre as situações específicas laborais, envolvendo sempre aspectos delimitados da cultura organizacional, da cultura informacional, ambas representadas pelos valores, envolvendo aspectos inerentes ao trato das informações em termos de fluxos informacionais.

A construção de um modelo que contemplasse – dentre outras – uma dimensão com elementos culturais e que reconhecesse a influência dos fatores psicológicos das interferências sobre os fluxos informacionais careceria de bases teóricas consolidadas. Embora, de forma isolada, isso fosse perfeitamente concebível, uni-las em um só instrumento e modelo foi algo desafiador.

A seleção de elementos que representassem cada uma das dimensões propostas sem incorrer em reducionismo, ao mesmo tempo garantindo as correlações necessárias à manutenção da integridade estrutural do modelo, demandou muitos testes e confirmações estatísticas, com avanços e retrocessos tanto motivadores quanto, às vezes, decepcionantes. A utilização de parte de modelos já consolidados, bem como as experiências positivas e a evitação de erros já cometidos, contribuiu para a transposição dessa barreira.

Por envolver aspectos culturais, psicológicos e comportamentais, a amostra necessária para uma representação robusta da realidade haveria de contemplar preferencialmente a grandeza regional brasileira em termos geográficos, a pluralidade cultural, as características de gênero, de competência informacional, de experiência, entre outros aspectos. Toda essa pluralidade de características foi contemplada na amostragem em nível nacional que representou, de forma

estatisticamente significativa, todo o território, com três mil duzentos e noventa e nove respondentes divididos nas cinco regiões geográficas do país.

Por último, os ferramentais estatísticos e o apoio das metodologias empregadas deram conta de transpor as barreiras quanto à garantia de confiabilidade dos dados, da amostra, da estrutura, da extração de fatores e da análise da qualidade das escalas que compõem o modelo final DIFI.

Como é possível perceber, as conclusões que seguem são o resultado de passos sobre passos, de transposições sobre transposições e de idas e voltas que foram – seguindo a trilha representada pelo foco central da tese – construindo o raciocínio e o conhecimento que agora se sintetizam.

A pesquisa apresentou uma abordagem interdisciplinar sobre temas relevantes para o escopo da Ciência da Informação: a relação indivíduo e cultura; as culturas social, organizacional e informacional; os elementos da cultura com destaque para os valores como representantes intermediários da cultura; os estudos sobre alinhamento cultural e congruência discurso *versus* prática; os conceitos de bem estar social; as estratégias de *coping*; o *stress*; e o suporte informacional.

Em termos centrais, a pesquisa tratou da conceituação dos fluxos informacionais, resgatou as teorias que tratam dos canais e fluxos de informações envolvidos no processo de comunicação e trouxe autores com visões críticas em relação à Teoria Matemática da Comunicação. São temas novos e que, há pouco tempo, têm integrado de forma substancial as pesquisas na área. Daí derivam duas perspectivas importantes: i) o que é novo ainda necessita ser amadurecido; e ii) o que é novo oferece importantes oportunidades de reflexões e aprendizados.

Durante todo o trabalho, até aqui, a segunda perspectiva tem guiado a busca por pesquisas relevantes sobre cada um dos temas que compõem o modelo DIFI, o qual é proposto como um produto inter e transdisciplinar por envolver várias áreas do conhecimento que contribuem para a compreensão do dinamismo e da complexidade do comportamento humano no contexto das organizações.

O referencial teórico trouxe modelos e teorias que apresentaram contribuições em relação ao modelo DIFI aqui proposto, validado a partir do cumprimento das etapas do pré-teste e, posteriormente, da pesquisa definitiva.

Preliminarmente, a partir da fundamentação teórica, cada dimensão do modelo deu origem a categorias que, por sua vez, deram origem ao instrumento preliminar DIFI, aplicado como pré-teste. Uma vez submetido a testes estatísticos,

principalmente de análises fatoriais e de confiabilidade de escalas, resultou no instrumento modificado aplicado na amostra definitiva. O instrumento modificado foi submetido aos mesmos testes estatísticos necessários à sua validação e a ajustes, resultando no modelo DIFI final. As primeiras conclusões remetem aos pressupostos que fundamentaram o modelo DIFI e que estiveram contemplados nas questões constantes do instrumento base para sua validação.

O pressuposto de que a percepção de incongruência relacionada aos valores informacionais derivados das culturas organizacional e informacional com as práticas informacionais é um dos fatores de *stress*, podendo ser considerada como um potencial estressor, esteve presente e evidenciado nas respostas sobre a influência que a falta de congruência entre o discurso e a prática da organização teria sobre a sensação de *stress* dos pesquisados.

É oportuno destacar que a afirmação sobre os valores derivarem da cultura e serem estes seus representantes aqui escolhidos como elementos para instrumentalização não esteve explícita aos respondentes, porém foi devidamente fundamentada no referencial teórico. Assim, será repetida em toda a conclusão que ora se apresenta. Apenas algumas conceituações, como a de trato informacional, neste caso específico, foram feitas quando se entendeu necessário. O instrumento do qual derivam as conclusões aqui apresentadas, portanto, teve esse caráter didático sob o ponto de vista de coleta de dados e, dessa forma, nem sempre haverá uma precisão terminológica envolvendo a questão e seus objetivos teóricos.

As conclusões apontaram que, para a grande maioria, essa percepção de incongruência é um fator estressante em conjunto com os dois outros fatores que foram questionados: a falta de informações e a de ferramentais para o exercício do trabalho. A análise conjunta desses três fatores de *stress* coloca o trato informacional e seus aparatos/artefatos como potenciais estressores.

O reflexo desse fato está na forma com que se sugere o tratamento dessas questões no contexto organizacional, menos como um aspecto meramente operacional para ser considerado como algo que pode influir no comportamento do indivíduo no exercício do trabalho, seja de forma direta ou indiretamente como reflexo de problemas psicológicos, como é o caso das patologias laborais derivadas do *stress* excessivo, como o *burnout*, por exemplo.

Um aspecto fundamental e complementar ao fato de que a incongruência e as deficiências quanto à disponibilidade de informação e ferramentais para o exercício

do trabalho são percebidas como fatores de *stress* é o de que a percepção dos respondentes quanto à necessidade de uma ação da empresa em relação aos processos de fornecimento de informações para a tomada de decisões foi positiva.

Os resultados demonstraram que existe uma convicção de que a interferência ou a intermediação por parte da organização é necessária. Parte dos respondentes reconheceu que o funcionário deve fazer sua parte, porém a maioria imputou à empresa a responsabilidade pela garantia das informações demandadas.

Se, de fato, há dentre a maioria dos indivíduos a percepção de que é da empresa a responsabilidade de subsidiar o meio, incluindo seus integrantes em termos informacionais, e se a falta de informações é um fator de *stress*, está-se diante de uma questão crucial para a busca do bem estar laboral. Se houver, por algum motivo, a percepção de que não estão havendo informações suficientes para se executar o trabalho, possivelmente haverá reflexo tanto em nível de *stress* quanto em relação ao suporte informacional, por ser uma das atribuições da organização.

As percepções individuais sobre as questões envolvendo o trato informacional somam-se e não devem ser consideradas de forma isolada. O modelo DIFI procura traduzir em suas dimensões justamente os principais aspectos que coletam as percepções relevantes dos indivíduos em relação às interferências nos fluxos de informações, ao mesmo tempo em que apresenta a correlação entre essas dimensões, reflexo do que ocorre quando se analisam as questões envolvidas no instrumento de pesquisa de forma sempre conjunta e integrada.

Prosseguido com a conclusão que envolve o pressuposto de incongruência percebida como fator de *stress*, pode-se considerar que a declaração dos respondentes ao reconhecerem como estressores as deficiências envolvidas no processo de acesso e uso da informação, conjuntamente com a imputação da responsabilidade de forma até contundente à empresa quanto a viabilizar as informações para o processo de decisão, representa um alerta e ao mesmo tempo um norteador em relação aos processos de interferências nos fluxos de informações organizacionais. Antes, é evidente, fortalece e justifica a proposta do modelo DIFI.

Se há uma percepção de que a informação é, em um primeiro momento, uma obrigação da gestão organizacional, mas ao mesmo tempo uma responsabilidade conjunta do próprio funcionário que dela faz uso, acredita-se que interferências nos fluxos informacionais que visem aumentar a eficácia informacional no contexto da organização sejam positivamente percebidas.

O segundo pressuposto de que o *stress* derivado das interferências nos fluxos informacionais negativamente percebidos, em conjunto com a percepção de ausência de suporte informacional, influi nos processos de avaliação e no uso de estratégias de *coping*, com implicações psicológicas e no comportamento informacional, esteve contemplado na questão dezenove e exigiu análises de correlação para investigações mais aprofundadas que resultaram em conclusões inferenciais em relação à afirmação sobre o *coping*, implicações psicológicas e comportamento informacional, sempre apoiada pela teoria revisada.

Essas inferências devem-se ao fato de que a fundamentação do pressuposto deu-se totalmente no referencial teórico sobre cada um desses temas, satisfatoriamente embasada por pesquisas empíricas e modelos validados, restando para esta oportunidade as análises que contribuam para as justificativas e validações do modelo DIFI proposto. Não caberia a utilização de uma escala de *coping* completa, por exemplo, tendo em vista envolver aspectos que fogem ao objeto da presente pesquisa e do modelo aqui desenvolvido.

Buscou-se, por meio da análise de correlação, um relacionamento entre a questão do nível de suporte informacional e a questão tratada no primeiro pressuposto, ou seja, o alinhamento entre o discurso e a prática, o que conectaria essas duas abordagens e confirmaria a intenção do modelo DIFI de contemplar dimensões abrangentes, porém que mantivessem um “fio condutor” que evitasse o risco de uma dispersão prejudicial à qualidade do modelo. Como destacado nos primeiros parágrafos dessa seção de conclusão do trabalho, um dos desafios da pesquisa foi evitar o reducionismo, acrescentando-se agora o desafio de se cercar o modelo de forma que sejam resguardados seus constructos, evitando sua dispersão.

As análises dos dados demonstraram que existe correlação entre o nível de suporte informacional e o de alinhamento entre o discurso e a prática em relação aos valores informacionais, à liberdade de comunicação, à avaliação de desempenho, ao treinamento dos sistemas de informações, à existência de pessoa específica para cuidar das questões relativas ao trato informacional.

Essa relação demonstra que esses elementos podem ser considerados como pertencentes a uma mesma dimensão que, no modelo DIFI, é denominada *Cultural Fit*. Com a correlação proposta pela teoria revisada no referencial e comprovada pelos dados, eles necessitam ser contemplados de forma conjunta quando o assunto é interferir no sentido de gestão no contexto informacional.

O pressuposto de interferências negativas sobre as estratégias de *coping*, implicações psicológicas e comportamentais derivadas das deficiências de suporte informacional imputa ainda mais responsabilidade às ações de diagnóstico, planejamento, execução e controle relacionadas aos processos de geração, armazenamento, processamento, disseminação e uso das informações. Como a percepção de suporte está também relacionada à percepção de congruência entre o discurso e a prática organizacional, sob os aspectos mencionados, incluindo o dos valores informacionais, a forma com que a organização comunica/dissemina suas ações e seus valores culturais pode representar uma importante variável.

O modelo DIFI capta o efeito da eficácia dessa comunicação conforme sua estrutura fatorial validada. Quando se afirma que as percepções negativas por parte dos indivíduos em relação aos aspectos até aqui levantados podem comprometer, em última instância, a execução de trabalho, é necessário antes o reconhecimento de que há um conjunto de fatores que contribuem, simultaneamente, para o equilíbrio do ambiente laboral e que dependem, também, das condições psicológicas dos indivíduos que integram o ambiente e nele convivem.

Concorrem para o equilíbrio do ambiente laboral e, conseqüentemente, para o bom exercício do trabalho os fatores aqui levantados como a disponibilidade de informações para a tomada de decisões, de ferramentais tecnológicos para a execução do trabalho, uma ação congruente em termos de discurso e prática por parte da empresa e, finalmente, um bom nível de suporte informacional. Esses elementos contribuem para que o último item realize-se e dê a sensação de segurança ao indivíduo, ou seja, que ele perceba estar sendo atendido ou ao menos que veja nas ações das empresas um reflexo de seus valores disseminados e que estejam de acordo com as necessidades informacionais do contexto.

É possível que a congruência nas ações organizacionais gere segurança nos indivíduos derivada da redução de incerteza, enquanto o suporte informacional percebido fortaleça essa sensação de segurança.

As questões oito e nove do instrumento indagaram aos pesquisados se aspectos relacionados à forma de trânsito (fluxo) das informações e competência/habilidades quanto ao trato informacional (competência informacional) tinham reflexos sobre suas percepções de bem estar. As conclusões das análises corroboraram com o descrito indiretamente no terceiro pressuposto do modelo DIFI

de que uma das consequências da percepção negativa das interferências nos fluxos informacionais é o comprometimento da percepção de bem estar social.

Os dados evidenciaram que a grande maioria dos indivíduos considerou que o trânsito da informação tem muita influência sobre sua sensação de bem estar, o que fortalece a suspeita de que os fluxos de informações, independentemente da classe de conteúdo (não foi especificada), de fato possuem significativa influência sobre o equilíbrio (sob o viés perceptivo) psicológico do indivíduo.

Já foi destacada a possibilidade de eles gerarem *stress* quando resultam em falta de informações (relação indireta) e influírem na sensação de bem estar (relação indireta), como agora se evidenciou, portanto, mais uma vez, um aspecto envolvido com o trato informacional está envolvido com as questões psicológicas e comportamentais individuais sob as condições contextuais do trabalho.

Como a questão sete indicou uma responsabilidade compartilhada (empresa *versus* funcionário) para metade dos respondentes com tendência para a empresa responder pelos mecanismos de fornecimento de informações para o processo de tomada de decisões, o fato de o trânsito informacional ser percebido como algo que afeta o bem estar laboral acaba indiretamente sugerindo – conforme o referencial teórico sugeriu – que o processo de suporte informacional seja visto como algo capaz de influir positivamente no processo de enfrentamento (*coping*), com possível redução do *stress* e com conseqüente influência sobre a percepção de bem estar.

A questão nove complementa a conclusão acima, ao questionar sobre a influência das competências e habilidades informacionais sobre o bem estar. Tanto uma quanto outra variável depende de ação conjunta, que deriva, em parte, do próprio indivíduo em buscar o conhecimento e treinamento para a aquisição dessas competências e, em parte, da organização que poderá criar mecanismos facilitadores para que haja essas capacitações ou valorização das habilidades.

A segunda abordagem, ou seja, a que envolve uma ação organizacional é aquela que contempla uma ação de interferência ativa que pode refletir positivamente no sentido de melhoria da sensação de bem estar, uma vez que a grande maioria dos respondentes indicou que as competências relacionadas às tecnologias de acesso informacional tem influência sobre sua percepção de bem estar no trabalho. Restaria saber se há correlação entre os dois grupos de variáveis pesquisadas nas questões oito e nove, o que indicaria que uma ação sobre um sem

uma preocupação com o outro poderia resultar em um efeito limitado, enquanto ações conjuntas maximizariam os resultados esperados.

A partir da associação comprovada estatisticamente, é possível então a análise de que a sensação de bem estar por parte do indivíduo no ambiente de trabalho é influenciada significativamente (de média para alta) pela forma com que se dá o trânsito da informação e, ao mesmo tempo, de forma associada pelas competências dos indivíduos em lidarem com as tecnologias informacionais.

A inclusão de medidas de diagnóstico em relação às ações das organizações no sentido de suporte, interferências e treinamentos, como as contempladas no modelo DIFI, é fundamental para se levantar possíveis ações corretivas em possíveis lacunas ocasionadas por negligência ou imperícia gerencial informacional e que podem comprometer o bem estar laboral.

As conclusões fundamentadas nos pressupostos do modelo DIFI permitem inferir que deficiências nessas variáveis de influências sobre os indivíduos, quer seja em relação ao fator *stress*, quer seja sobre suas estratégias de enfrentamento (*coping*), condições psicológicas ou comportamentais ou sua sensação de bem estar, terão reflexos sobre o equilíbrio ambiental que é formado, dentro outros, pelo elemento humano e pelas relações sociais que têm no bem estar um fator positivo.

O pressuposto de que o conjunto dos estados previstos nos pressupostos anteriores são fatores prejudiciais à eficácia do indivíduo na execução de suas tarefas laborais, principalmente quando envolve a solução de problemas que demandam um volume maior de informação, representa um eco dos trabalhos revisados no referencial e agora fortalecido pelas constatações e conclusões das análises resultantes da pesquisa que instrumentalizou o modelo DIFI.

Uma vez os pressupostos fortalecidos pelos resultados das análises, os objetivos específicos necessitam ser levados a cabo em prol do objetivo geral e como resposta ao problema de pesquisa que norteou a presente tese.

Em relação ao objetivo específico de, a partir da percepção dos indivíduos, identificar a presença de valores informacionais previamente tipificados a partir da revisão teórica e disseminados pela organização, foi possível, pela estrutura do instrumento, contemplar os elementos que, conforme a literatura, representam aspectos da cultura, da cultura organizacional e da informacional.

Não há, sem uma análise mais detalhada e aprofundada, como se afirmar quais elementos expostos nos processos, ambientes, atitudes, normas e



regulamentos referem-se exatamente a valores culturais, todavia aquilo que se possa identificar como algo relacionado a práticas derivadas da forma de pensar e agir organizacional traz consigo os valores culturais (além de outros elementos da cultura), por isso a opção em utilizar as práticas relacionadas ao trato informacional como caracterizadores da cultura e indiretamente de seus valores.

As conclusões acerca das análises dos dados contribuíram para o fortalecimento dos pressupostos de fundamentação do modelo DIFI, permitindo que a busca de se levar a cabo os objetivos da tese contasse com uma base sólida em termos científico-metodológicos e permitindo, também, que se vislumbrasse um amplo campo de exploração da temática contida no espectro teórico do modelo DIFI.

Em relação ao objetivo específico de levantar quais as práticas de interferências nos fluxos de informações (IFI) mais relevantes sob a percepção dos indivíduos com base naquelas tipificadas a partir da revisão teórica, a conclusão remete ao resultado das análises da questão dez e onze.

Mesmo não havendo o apontamento em termos de itens específicos, o aspecto da relevância das interferências esteve presente nas opiniões dos respondentes em determinados momentos, defendendo a necessidade de interferência por parte das empresas, pelo motivo de que os indivíduos acabam extrapolando a liberdade quanto ao acesso à informação.

Não se percebeu, na maioria das opiniões, defesa irrestrita à interferência no sentido de que essa prática seria absolutamente necessária sem a motivação da inconsciência humana quanto ao uso de sua liberdade de acesso aos meios e à própria informação. Essas opiniões denotam que as práticas de interferências sobre os fluxos organizacionais não representam algo que deva ocorrer apenas por uma questão “normativa”, fruto de uma imposição da organização, mas como respostas à demanda do próprio contexto. Essas respostas à demanda contextual pressupõem um diagnóstico preciso e tempestivo, como se propõe com o modelo DIFI.

Por sua vez, o contexto é permeado por influências culturais e reflete, em parte, as percepções dos indivíduos que dele compartilham, portanto considera-se que as práticas de interferências nos fluxos informacionais refletirão os valores culturais informacionais da organização e, de forma indireta, acabarão refletindo-se em questões psicológicas e comportamentais. Não é possível que se isole uma ação sobre o fluxo informacional do contexto no qual ela ocorreu, bem como dos reflexos por ela gerados. Esse pressuposto deve funcionar como incentivador da alocação de

espaço nas discussões sobre planejamento (estratégico e operacional) nas organizações, tendo em vista que os fluxos de informações irão subsidiar *n* processos comunicacionais e de tomada de decisões, ou seja, que garantirão a manutenção da dinâmica e da atividade organizacional. Arrisca-se dizer que a continuidade da organização, princípio contábil que rege seu controle patrimonial, depende da eficácia dos fluxos informacionais em subsidiar esses processos.

Ruídos gerados por incongruências, percepções negativas, ambiguidades e outros fatores que comprometam uma melhor prática informacional podem representar contributivos de ineficácia que nem sempre serão diagnosticados adequadamente e tempestivamente, comprometendo assim ações corretivas.

Também foi ponderada a responsabilidade do indivíduo como membro da sociedade organizacional. Para parte dos respondentes, deveria partir da consciência individual o bom uso das tecnologias e da liberdade ao acesso à informação, o que pressupõe o estabelecimento de regras e normas de conduta como forma de solucionar o problema de desvios de consciência. Não se trata de uma apologia à ditadura gerencial, mas ao estabelecimento de condições mínimas de ordem em resposta às demandas contextuais evidenciadas pela pesquisa.

No extremo, encontra-se uma prática relevante, mas com evidente viés negativo psicológico que esteve bastante presente nas opiniões dos respondentes: a de bloquear o acesso a determinados canais informacionais. A expressão “bloqueio”, sob a percepção dos indivíduos, parece ser sinônima de tensão e geradora de aversão. Se o assunto é “*bloqueio, então não concordo*”.

A prática do cerceamento, do bloqueio ao acesso foi muito questionada e ponderada, até mesmo defendida, porém o uso de expressões como controle, averiguação de acesso, uso de senha, entre outros, parece ter sido mais bem aceito do que bloqueio. Em termos práticos, não há diferença nos resultados das análises ou das ações de acompanhamento do uso dos canais, porém resultou como uma observação para futuras discussões e influências sobre, por exemplo, a construção de normas e regulamentos internos de conduta e acesso aos canais e informações.

As práticas de interferências nos fluxos informacionais estiveram relacionadas com a execução do trabalho, ou seja, a interferência refletirá, em algum nível, na eficácia. Foi lembrado, em vários momentos, que o acesso às informações é um instrumento de execução do trabalho, e as práticas de bloqueio podem interferir

negativamente, portanto conclui-se que a parcimônia seria a palavra de ordem quando o assunto relaciona-se com a questão de interferir no acesso à informação.

A execução do trabalho, por sua vez, está relacionada com o desempenho individual e com a avaliação. A questão do desempenho foi pautada como justificativa para que não haja exagero no controle dos acessos à informação.

Essa constatação é fundamental para a justificativa e defesa do diagnóstico e, conseqüentemente, do modelo DIFI aqui apresentado. Se utilizada uma metáfora, não se busca diagnosticar aquilo que não está causando algum dano, por outro lado, se há um problema que está afetando de alguma forma a execução de uma tarefa, faz-se necessário o diagnóstico para que se busque o “remédio” mais indicado.

As declarações dos respondentes permitiram concluir que, tanto quanto a forma e a percepção do indivíduo, o acesso real à informação tem influência direta com a execução do trabalho. O acesso efetivo à informação foi levado em consideração no sentido da relação “necessidade de informações” *versus* “consecução do trabalho”, de forma que permite concluir que é imputada à empresa, no mesmo sentido anterior, uma maior responsabilidade em relação às práticas de interferências nos fluxos de informações a fim de que não representem uma ameaça ao acesso efetivo às informações demandadas.

Uma parcela representativa dos pesquisados evidenciou a angústia ao se necessitar de uma informação e não ter acesso a ela por algum tipo de bloqueio não justificado (percepção) sob o ponto de vista informacional.

Ainda discorrendo sobre as conclusões sobre as práticas mais relevantes sob a percepção dos indivíduos, pode-se perceber que uma variedade de opiniões pessoais que privilegiam determinados canais existe em contextos organizacionais, o que representa mais um desafio. Dentre os não concordantes com os processos de interferências, há os que concordam com restrições sobre determinados ferramentais e não sobre outros, de acordo com sua própria escala de valores, o que mais uma vez fortalece a necessidade de que haja um processo de diagnóstico que ao menos permita conhecer o ambiente e a percepção de seus integrantes.

Não que seja necessária ou desejável uma padronização, principalmente contemporaneamente, mas conhecer o ambiente e suas características contribui para ações assertivas. São opiniões que podem ao menos orientar, restringir ou incentivar determinadas ações por parte das organizações.

Outra vertente de opiniões é a que se respalda em questões ideológicas e sentimentais, que representa também um parâmetro para a seleção de práticas de interferências, afinal, se há uma sociedade em questão no caso da organização, existem regras de conduta e direito à liberdade que precisam ser respeitadas. Vale destacar que questões envolvendo esses elementos, por exemplo, podem representar um fator restritivo de determinadas ações de interferências.

Também chamou a atenção haver sido tocado o aspecto legal quando se mencionou que o *e-mail* corporativo é de propriedade intelectual da empresa. Práticas de interferências nos fluxos informacionais respaldadas em normas legais podem ser aceitas pelo aspecto normativo, todavia o diagnóstico de interferências deve ser capaz de identificar os seus reflexos. No mesmo sentido, está o apoio a práticas que evitem a exposição da empresa, ou seja, o reconhecimento dos riscos relacionados à vazão de segredos ou sigilos organizacionais (defesa ou justificativa relacionada à interferência por parte da empresa).

A questão do tempo dedicado à recreação, ao lazer e ao entretenimento como meio de busca do bem estar do funcionário também mereceu destaque. Essas considerações levam ao reconhecimento de que existe outro lado a ser considerado em relação ao processo de interferência focada no controle em prol da não dispersão. Em uma sociedade pautada na liberdade de expressão (ao menos ideologicamente), com um viés contemporâneo de busca do bem estar por meio da saúde física e mental, do cuidado alimentar, da prática de esportes, do uso do tempo de forma racional etc., ações organizacionais destoantes poderão ter efeito contrário aos objetivos inicialmente traçados.

A atribuição de responsabilidade da decisão sobre o ponto de equilíbrio entre a limitação ao acesso e à liberdade está nas mãos da organização. A vinculação do acesso à informação à geração de conhecimento foi algo que também chamou a atenção e advoga no mesmo sentido, uma vez que geralmente as organizações contemporâneas prezam por indivíduos com conhecimento em suas áreas de atuação, rotulam-se de organizações do conhecimento e atuam em um contexto no qual a informação e o conhecimento são considerados diferenciais competitivos.

Em termos de práticas e interferências, na forma abordada no modelo, destacam-se como aqueles percebidos como mais presentes segundo a pesquisa os investimentos em atualização de tecnologia, a formalização das normas e regulamentos, bem como a sua disponibilização, tornando-os acessíveis aos

usuários, o planejamento das questões envolvendo a geração, o armazenamento, o processamento, a busca e o uso da informação, a disponibilização de uma pessoa específica para responder pelas questões envolvidas com o trato informacional, a criação de mecanismos que tornem o assunto informação algo presente no meio, que seja percebido como algo frequentemente discutido na organização, a informação dos indivíduos sobre os atos da organização, o que reduz a incerteza.

Outras interferências foram percebidas como menos frequentes, como é o caso da existência de treinamentos sobre os sistemas de informações.

Para a situação na qual “o assunto informação é bem discutido na organização” foi percebido como algo presente na percepção dos respondentes, verificou-se também uma maior presença nas variáveis “treinamento” e “todos são bem informados”, demonstrando que as práticas que visam a uma maior disseminação da informação criando um contexto informacional satisfatório são relativamente aglutinadoras. A correlação entre essas três variáveis contribui para a conclusão.

Outros elementos que representam interferências nos fluxos informacionais no sentido aqui tratado e que foram apontados como de média frequência pelos pesquisados estão representados pelos editais, sinalizações obrigatórias, *site* e *blog* para clientes, espaço para café, *e-mail* corporativo para funcionários, e sinalizações não obrigatórias. Foram apontados como não presentes *site* e *blog* para funcionários canal de sugestões críticas, comunicados e parabenizações para funcionários e clientes por *e-mail*, telefone e Internet totalmente liberados para os funcionários.

Os canais pelos quais as informações são disponibilizadas aos usuários representam a materialização ou a operacionalização das estratégias definidas pela organização no sentido de conduzir suas políticas envolvendo o trato informacional.

A eficácia desses instrumentos poderá depender de  $n$  fatores envolvidos no contexto, bem como da forma com que se dão as relações internas. Incluem-se as percepções relacionadas às ações organizacionais e seus reflexos sobre o acesso e uso da informação e ter-se-á um ambiente informacional propenso ou não ao bem estar laboral, conforme se demonstrou pelas análises.

Em relação ao objetivo específico de, a partir da percepção dos indivíduos, identificar a presença de valores informacionais previamente tipificados a partir da revisão teórica e observados nas práticas de IFI, vale considerar que os elementos culturais caracterizam-se pela subjetividade. O referencial teórico evidenciou os

níveis de exposição e representação da cultura nos contextos, permitindo considerar os valores seu mais representativo elemento, o que não reduz sua subjetividade.

O diálogo empreendido por meio da pesquisa com os respondentes envolveu a conceituação de elementos caracterizadores da cultura informacional e, mesmo que indiretamente, tocou os quesitos trazidos pela teoria, como era a proposta.

Além das análises sobre a presença da cultura informacional representada indiretamente pelas práticas de interferências nos fluxos de informações, ao se buscar extrair a percepção dos pesquisados sobre a frequência com que ocorrem problemas como falta de informações básicas, falta de congruências entre discurso e prática e falta de ferramentas suficientes para a execução do trabalho, o objetivo é o de verificar os reflexos (fins) das práticas de interferências (meios).

Em certo nível, tanto as práticas de interferências quanto seus reflexos diretos e indiretos representam o quanto a informação é de fato reconhecida como um valor no contexto. Os resultados permitem concluir que tais reflexos negativos têm ocorrido com baixa frequência no contexto das organizações, ressalvado que propositadamente o questionamento envolveu informações básicas, não remetendo à possibilidade de demandas mais avançadas em termos informacionais, o que certamente traria à tona novas e polêmicas discussões.

O reconhecimento pelos respondentes de que a estrutura básica de atendimento à demanda informacional está atendida abre espaço para passos seguintes em termos de ações mais avançadas e, até mesmo, arriscadas no contexto. O diagnóstico sobre o básico, portanto, é pressuposto para o planejamento das ações de interferências informacionais em qualquer nível.

Em relação ao objetivo específico de levantar, segundo os indivíduos, a existência de incongruência entre o discurso e a prática dos valores informacionais, a conclusão é de que aquilo que as empresas disseminam em termos de discurso predominantemente está sendo percebido como praticado, o que é um fator positivo. Mereceu destaque a questão do alinhamento entre o discurso e a prática relacionado à liberdade de comunicação interna, o que denota que aquela questão geradora de tensão do bloqueio ou cerceamento ao menos não tem sido agravada por incongruências entre o que as organizações dizem e o que realmente fazem.

Em relação ao objetivo específico de levantar a percepção individual sobre a presença e o nível de suporte informacional, bem como as consequências em relação ao *stress*, à avaliação e ao uso das estratégias de *coping* dos indivíduos no

contexto organizacional diante das situações-problema cotidianas e os reflexos relativos à percepção subjetiva de bem estar social, as conclusões apontam para uma confirmação de todas as relações apontadas inicialmente como pressupostos.

Os resultados apontaram que fatores como a falta de informações básicas, falta de congruência entre o discurso e a prática e a falta de ferramentas para a execução do trabalho causam muito *stress*. O referencial teórico demonstrou que as estratégias de *coping* podem ser afetadas por questões relacionadas ao suporte informacional, os resultados demonstraram que as interferências sobre os fluxos informacionais, bem como seus reflexos sobre o contexto informacional, afetam – sob sua própria percepção – diretamente o bem estar do indivíduo.

Não foi possível estatisticamente encontrar fatores de discriminação em termos de tipo de estratégia de *coping* com relação às percepções sobre os quesitos investigados, o que leva a crer que o estilo de *coping* pode não afetar a percepção do indivíduo sobre as interferências nos fluxos informacionais, o que não ocorre no sentido inverso, como demonstrado pela revisão da literatura e pelas análises das demais questões que evidenciaram que interferências afetam o comportamento e, conseqüentemente, a forma de enfrentamento dos problemas e situações de *stress*.

As análises conjuntas das questões que traziam alguma relação com aspectos de bem estar e enfrentamento de situações laborais demonstram que o indivíduo é sensível à percepção de cerceamento, de bloqueio, de sensação de ineficácia gerada por uma intervenção não justificável segundo sua avaliação, enfim, vê comprometido seu bem estar à medida que percebe comprometida sua eficácia na solução de problemas informacionais.

A conclusão relacionada ao suporte informacional é de que a maioria das organizações apresenta bom nível de suporte, embora, enquanto diagnóstico, essa medida deva ser feita em termos individuais.

O suporte informacional foi visto no referencial teórico como algo percebido positivamente pelos indivíduos, contribuindo para o uso eficaz de estratégias de enfrentamento dos problemas laborais.

O diagnóstico do suporte informacional poderá apontar deficiências que, quando sanadas, formam a base para o planejamento de ações de interferências nos fluxos de informações que acabam fechando o ciclo que resultará em um melhor suporte informacional. Nesse ciclo, estão contempladas as questões das

implicações psicológicas sobre o indivíduo que culminam em sua sensação de bem estar laboral com possíveis reflexos em sua eficácia.

Quanto ao objetivo geral de propor e validar o modelo de diagnóstico de interferência nos fluxos informacionais (DIFI) baseado nos pressupostos e nas cinco dimensões apresentadas, que forneça subsídio teórico e metodológico para pesquisas científicas e, ao mesmo tempo, sirva de parâmetro para a gestão e ações práticas no trato informacional nas organizações, tendo na percepção do indivíduo a base para análise e avaliação, a conclusão foi positiva.

O modelo Diagnóstico de Interferências nos Fluxos Informacionais – DIFI foi devidamente estruturado, com base nas análises fatoriais e validado enquanto instrumento por meio dos testes de escalas, resultando em sua estrutura final que contempla as cinco dimensões de diagnóstico complementares e correlacionadas no sentido de apoiar o planejamento bem como as ações de interferências.

As análises demonstraram que as dimensões *Cultural Fit*, *Cultural Values Shared* e *Cultural Values Perceived* possuem variáveis (14 questões) correlacionadas e que se concentraram em um único componente. Em futuros trabalhos, poderá haver uma investigação no sentido de unificação conceitual dessas três dimensões após novas pesquisas e confirmações fatoriais.

O resultado dessa constatação é que a dimensão *Cultural Fit*, que traz todo o referencial sobre o alinhamento cultural e tem nos valores o instrumental utilizado nos modelos pesquisados para operacionalizar as pesquisas de campo, pode servir como um “guarda-chuva” para abrigar, então, as perspectivas todas tratadas até aqui de forma fragmentada e que estatisticamente demonstraram-se correlacionadas.

O alinhamento cultural foi tido como algo que permeia o processo de planejamento relacionado ao trato informacional, o que pressupõe um diagnóstico abrangente envolvendo as demais dimensões contempladas no modelo DIFI.

A dimensão *Information Flows Interference* apresentou dois componentes: i) meios e canais básicos (9 questões); e ii) restrições (2 questões), que representam os aspectos envolvidos com os elementos que viabilizam os fluxos de informações no contexto e as práticas de interferências sobre os canais Internet e telefone que exemplificam o fator restrição, cerceamento ou bloqueio à comunicação ou acesso.

O resultado da extração dessa dimensão é a possibilidade de que se obtenha um diagnóstico sobre a qualidade dos canais de informações sob a percepção dos



indivíduos, de um lado, enquanto, de outro, seja possível verificar a questão da restrição ou cerceamento ao acesso sobre os dois canais destacados.

A quinta dimensão do modelo denominada *Psychological Implications* resultou em quatro componentes, sendo o primeiro voltado à questão do suporte informacional (5 questões), o segundo aos fatores de *stress* (3 questões), o terceiro ao exemplo de estilo de *coping* evitação (2 questões), e o quarto ao exemplo de estilo de *coping* enfrentamento (2 questões).

A dimensão PI resulta no diagnóstico sobre o nível de suporte informacional e na confirmação dos fatores de *stress* como forma de avaliar a possibilidade e a necessidade de correções. Os estilos de *coping* contribuem para o diagnóstico sobre o grupo e suas características de enfrentamento dos problemas. Como se destacou, falhas no tocante ao suporte informacional podem contribuir negativamente nas práticas de enfrentamento, e saber as características do grupo pode representar informações adicionais e, ao mesmo tempo, complementares.

Características que parecem não agregar em termos de influência em um diagnóstico podem estar correlacionadas com fatores interdimensionais, como se pode perceber durante as análises dos dados da pesquisa.

A correlação entre os valores pessoais e os da organização com os elementos do alinhamento cultural chamaram a atenção. É possível concluir que determinadas percepções, mesmo quando envolvem aspectos tangenciais em relação ao trato informacional, podem possuir uma espécie de fator comum que as une e que contribui justamente para a formação do clima e da própria cultura informacional, o que aumenta a necessidade de que os diagnósticos relacionados às interferências envolvam mais de uma dimensão e de forma tangencial, buscando os pontos de conexões comuns que possam estar obscuros ou negligenciados.

Em relação à tese que norteou todo o trabalho, ou seja, o modelo DIFI fundamentado nas cinco dimensões – *Cultural Fit* (CF); *Informational Values Shared* (IVS); *Informational Flows Interference* (IFI); *Informational Values Perceived* (IVP); e *Psychological Implications* (PI) – representa uma proposta científico-metodológica válida no sentido de contribuir com o objetivo de um pensar e agir mais abrangente, cultural e humano em relação à gestão informacional no contexto das organizações, conclui-se afirmativamente e positivamente.

A abertura dessa seção foi destinada a destacar os principais desafios aceitos e vencidos para a elaboração da pesquisa que fundamentou, aplicou empiricamente

e validou o instrumento e, conseqüentemente, o modelo DIFI. Os desafios vencidos justamente serviram como etapas necessárias para que, ao final desta jornada, pudesse haver um modelo devidamente fundamentado teórica e empiricamente e que pudesse ser aplicável em termos instrumentais.

O instrumento resultante da validação do modelo não representa algo rígido e imutável, da mesma forma como também não são as teorias científicas que devem estar abertas aos avanços e às contribuições de novos trabalhos, porém até aqui estão apresentados todos os caminhos necessários e com o devido rigor metodológico para replicações que resultem nessas contribuições.

As dimensões do modelo DIFI, ao mesmo tempo em que contribuem para o diagnóstico das práticas e da percepção individual no contexto das organizações, podem redundar em novos pensares e olhares sobre os reflexos dessas práticas sobre as condições psicológicas e de bem estar no trabalho.

O modelo DIFI representa, portanto, uma forma sintética de abordar um tema interdisciplinar de suma importância: Fluxos Informacionais. A partir de sua forma final em termos teóricos, apresentada na seção 5, e principalmente depois de validado o instrumento que permite sua aplicação conforme os componentes distribuídos em cada dimensão apresentados na Tabela 70 é possível que novos trabalhos possam surgir visando à sua disseminação e ao seu aprimoramento.

O instrumento final para aplicação do DIFI conta com quatorze fatores que pertencem à dimensão CF, que congrega outras duas dimensões, a CVS e a CVP, todos reunidos em um único componente. Conta ainda com quatorze fatores que pertencem à dimensão IFI, divididos em dois componentes: o primeiro, que congrega os meios e canais básicos e frequência das interferências; e o segundo, que congrega os fatores de restrição. Conta, finalmente, com doze fatores que integram a dimensão PI, divididos em quatro componentes: o primeiro, relacionado aos fatores de *stress*; o segundo, ao suporte informacional; e o terceiro e o quarto aos estilos de *coping* de enfrentamento ou de evitação.

A estrutura do modelo DIFI mostrou-se sintética após as análises fatoriais, compreensível o suficiente para se vislumbrarem aplicações em contextos variados, tanto em nível acadêmico quanto prático organizacional.

A primeira parte do modelo permite um diagnóstico amplo sobre as condições culturais informacionais em termos de valores disseminados e praticados pela organização. O objetivo é extrair do grupo respondente, além do estado da presença

dos canais pesquisados, o quanto eles percebem congruentes as práticas organizacionais em relação aos discursos proferidos internamente.

Nesse grupo de questões pertencentes à dimensão CF, é possível uma série de inferências que poderão sugerir correções operacionais em relação ao trato informacional, além de mudanças em termos comunicacionais.

O segundo grupo que representa a dimensão IFI busca fortalecer alguns aspectos levantados na primeira dimensão, além de aprofundar a questão das interferências como fator relacionado à percepção de bem estar laboral.

Nessa dimensão, haverá sempre o apoio das questões presentes da seção preliminar do instrumento, assim como se procedeu nas análises apresentadas neste trabalho, uma vez que correlações entre algumas variáveis envolvidas podem confirmar, refutar ou sugerir modificações no contexto.

Os dois níveis de interferências devem ser cuidadosamente analisados para que a organização possa delimitar seu campo de ação, bem como efetuar as adequações necessárias para buscar o equilíbrio entre o nível de interferência e a necessidade de atendimento à demanda informacional para o processo decisório.

O terceiro grupo de fatores aponta as características dos indivíduos em termos médios ou individuais, bem como sua percepção em relação aos fatores de *stress*, ao suporte informacional e às suas características de enfrentamento das situações estressantes. Correlações e análises mais detalhadas poderão contribuir para formulações de estratégias de adaptação em termos de políticas de geração, armazenamento, processamento, busca e uso de informação, de forma a minimizar os efeitos negativos sobre as condições psicológicas do indivíduo no trabalho.

As características individuais sobre estratégias de *coping* podem contribuir para se entender melhor determinadas reações diferentes entre indivíduos em relação às situações-problema. Embora essa questão não esteja no escopo do modelo, indiretamente produz essa caracterização por meio dos componentes.

O suporte informacional, o alinhamento entre o discurso e a prática percebido, enfim, um ambiente informacional propício ao sentimento de segurança contribui para os fatores já evidenciados relacionados ao enfrentamento das situações de *stress* e à percepção de bem estar no trabalho. O suporte informacional é uma variável importante a ser considerada no planejamento estratégico organizacional.

Sobre outras contribuições desta pesquisa, ainda há muito que se desenvolver. A exploração dos dados coletados para a fundamentação e validação

do modelo limitou-se a esses dois objetivos e, portanto, existem muitas outras questões que poderiam ser investigadas sobre os mesmos dados coletados dos 3.299 respondentes de todo o Brasil.

Sugere-se que haja parcerias com grupos de pesquisas que tenham no tema central desta pesquisa interesse e, dessa forma, possam estabelecer novas frentes de exploração desses dados, inclusive com cruzamento de dados de outras pesquisas similares de outros países e de outras culturas.

As sugestões de novas pesquisas surgem por conta de novos testes empíricos envolvendo o modelo em novas amostras. Em amostras envolvendo uma única organização, para que sejam resguardadas as características do contexto, deve ocorrer a flexibilização quanto à inserção de outros elementos nas dimensões, a possibilidade de consolidação das dimensões CF, CVS e CVP, entre outras que estarão sendo executadas na sequência deste trabalho.

Outra importante frente de trabalho está por vir. A busca de possíveis influências dos tipos diferentes de cultura informacional sobre as percepções individuais em relação às interferências nos fluxos informacionais. O presente trabalho absteve-se de qualificar os tipos culturais, tendo em vista a delimitação do escopo de trabalho, todavia a qualificação (diagnóstico prévio) do tipo cultural informacional da organização pode funcionar como um excelente parâmetro para se entender determinadas políticas organizacionais. Certamente, haveria uma contribuição ao modelo, no sentido de subsidiar um diagnóstico mais completo.

Outra questão que está aberta diz respeito às escalas de *coping* que tumultuaram as análises de validação. O referencial teórico já alertava para a falta de testes e validações em muitos testes que buscam medir aspectos psicológicos, porém, como não se utilizou a escala completa, novos estudos e testes serão necessários até que se chegue a uma modelagem mais consistente, contribuindo mais substancialmente com o objetivo da dimensão PI.

Consideram-se cumpridos os objetivos e respondida satisfatoriamente a questão de pesquisa, portanto, comprovada a tese de que o modelo DIFI representa um instrumento de diagnóstico capaz de contribuir para o processo de planejamento e ações relacionadas ao trato informacional, ao mesmo tempo em que – ao incutir de forma conjunta os temas abordados e relacionados à perspectiva do indivíduo – contribui para um pensar e agir mais abrangente, cultural e humano em relação à gestão informacional no contexto das organizações.

## REFERÊNCIAS

- ALLEN, David; WILSON, Tom. Vertical trust/mistrust during *information* strategy Formation. **International Journal of Information Management**, v. 23, n. 3, p. 223-237, 2003.
- ALVES, Alessandra; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 39, n. 2, p. 115-128, maio/ago. 2010. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/viewArticle/1822>>. Acesso em: 15 jul. 2011.
- ALVES, Gisele Aparecida da Silva. **Construção de uma escala de coping ocupacional (ESCO): estudos psicométricos preliminares**. 2010. Dissertação (Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia) - Universidade São Francisco, Itatiba.
- ANTONIAZZI, Adriane Scamazzon. **Desenvolvimento de instrumentos para avaliação de coping de adolescentes brasileiros**. 2000. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/2908>>. Acesso em: 21 jan. 2012.
- ARAUJO, Maria de Fátima. Estratégias de diagnóstico e avaliação psicológicas. **Psicologia: teoria e prática**, n. 9, v. 2, p. 126-141, 2007.
- ARTECHE, Adriane Xavier; BANDEIRA, Denise Ruschel. Adolescentes trabalhadores: estratégias de *coping* e concepções acerca de sua situação laboral. **Interação em Psicologia**, n. 10, v. 1, p. 31-42, 2006.
- AQUINO, Mirian de Albuquerque. A problemática dos indivíduos, suas lutas e conflitos no turbilhão da informação. **Perspectiva em Ciência da Informação**, v. 12, n. 2, p. 202-221, maio/ago. 2007.
- BARRETO, Aldo de Albuquerque. A oferta e a demanda da informação: condições técnicas, econômicas e políticas. **Ciência da informação**, Brasília, v. 28, n. 2, p. 168-173, maio/ago. 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v28n2/28n2a09.pdf> >. Acesso em: 22 jul. 2011.
- \_\_\_\_\_. A condição da informação. São Paulo em Perspectiva, n. 16, v. 3, p. 67-74, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/spp/v16n3/13563.pdf>>. Acesso em: 22 jul. 2011.
- BASTOS, Ana Rafaela Saab; MARCHIORI, Marlene Regina. Diálogo e cultura organizacional: uma análise sobre como os processos dialógicos contribuem para a construção da “personalidade” da organização contemporânea. **Intercom – sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação**. XII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul – Londrina-PR – 26 a 28 de maio de 2011. Disponível em: <[http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/images/docs/revisados/\[IC\]Dialogo\\_e\\_Cultura\\_Organizacional\\_Uma\\_analise\\_sobre\\_como\\_os\\_processos\\_dialogicos.pdf](http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/images/docs/revisados/[IC]Dialogo_e_Cultura_Organizacional_Uma_analise_sobre_como_os_processos_dialogicos.pdf)>. Acesso em: 16 fev. 2012.

BEHRMAN, Robert; CARLEY, Kathleen. Modeling the structure and effectiveness of intelligence organizations: dynamic *information* flow simulation. **Information Flow Simulation**. Proceedings of the 8<sup>th</sup> International Command and Control Research and Technology Symposium Conference, 2003. Disponível em: <[http://www.casos.cs.cmu.edu/publications/papers/dynamic\\_info\\_sim.pdf](http://www.casos.cs.cmu.edu/publications/papers/dynamic_info_sim.pdf)>. Acesso em: 15 jun. 2012.

BELLUZZO, Regina Célia Baptista. O uso de mapas conceituais e mentais como tecnologia de apoio à gestão da informação e da comunicação: uma área interdisciplinar da competência em informação. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**: Nova Série, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 78-89, dez. 2006. Disponível em: <<http://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/19/7>>. Acesso em: 15 jul. 2012.

\_\_\_\_\_. **Construção de mapas**: desenvolvendo competências em informação e comunicação. 2 ed. Bauru: Cá Entre Nós, 2007.

\_\_\_\_\_. Competências e novas condutas de gestão: diferenciais de bibliotecas e sistemas de informação. In: VALENTIM, Marta Ligia Pomim (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

BEYNEN, Kaya Van; FLEURY, Spencer E. Learning and engaging the *information* values of a karst community of practice. **The Journal of Academic Librarianship**, v. 36, n. 1, p. 79-85, jan. 2010.

BRASIL. Portal Brasil: **Micro e pequenas empresas puxam crescimento do emprego desde 2010**. Artigo publicado em 02/12/2011. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/noticias/arquivos/2011/12/2-1/micro-e-pequenas-empresas-puxam-crescimento-do-emprego-desde-2010>>. Acesso em: 05 jul. 2012.

CAMPBELL, Constance R. A longitudinal study of one organization's culture: do values endure? **Mid-American Journal of Business**, v. 19, n. 2, Fall, 2004.

CARVALHO NETO, Silvio; PEREIRA, Luiz Carlos Jacob. As variáveis internas de competitividade nas indústrias calçadistas exportadoras da cidade de Franca. **Facef Pesquisa**, v. 7, n. 3, 2004.

CHANLAT, François. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3 ed. Jean-François Chanlat [coordenador]. Ofélia de Lanna Tôrres [organizadora]. Arakcy M. Rodrigues *et al.* [tradução]. São Paulo: Atlas, 2007.

CHATMAN, A. Jennifer; BARDASE, G. Sigal. Personality, organizational culture, and cooperation: evidence from a business simulation. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, n. 3, Sep. 1995, p. 423-443. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2393792>>. Acesso em: 20 maio 2011.

\_\_\_\_\_. *et al.* The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, n. 4, Dec. 1998, p. 749-780. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2393615>>. Acesso em: 20 maio 2011.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.

CORRAR, Luiz J. *et al.* **Pesquisa operacional para decisão em contabilidade e administração**: contabilometria. Luiz J. Corrar e Carlos Renato Theóphilo (Coordenadores). São Paulo: Atlas, 2004.

CURRY, Adrienne; MOORE, Caroline. Assessing *information* culture: an exploratory model. **International Journal of Information Management**, v. 23, n. 2, p. 91-110, 2003.

DAVENPORT, Thomas. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Trad. Bernadette Siqueira. São Paulo: Futura, 1998.

\_\_\_\_\_; ECCLES, Robert G.; PRUSAK, Laurence. Information politics. **Sloan Management Review**, p. 53-65, Fall, 1992.

\_\_\_\_\_; PRUSAK, Laurence. **Working knowledge**: how organization manage what they know. Massachusetts: Harvard, 1998.

DRETSKE, Fred I. **Knowledge and the flow of information**. Cambridge, Mass.: MIT, 1981. 273 p.

EARLEY, P. Christopher. Playing Follow the Leader: Status-Determining Traits in Relation to Collective Efficacy across Cultures. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 80, n. 3, December, p. 192–212, 1999. Disponível em: <<http://www.idealibrary.com>>. Acesso em: 20 maio 2011.

ELIZUR, Dov. Facets of work values: a structural analysis of work outcomes. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, n. 3, p. 379-389, 1984.

ENRIQUEZ, Eugene. Vida psíquica e organização. **Organizações & Sociedade**, v. 3, n. 4, 1995. Disponível em: <<http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=779>>. Acesso em: 31 jul. 2011.

EREZ, Miriam; SOMECH, Anit. Is group productivity loss the rule or the exception? effects of culture and group-based motivation. **The Academy of Management Journal**, v. 39, n. 6, Dec. 1996, p. 1513-1537. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/257067>>. Acesso em: 20 maio 2011.

FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Maria Leal. Cultura organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. 344 p.

FOLKMAN, S.; LAZARUS, R. S. An analysis of *coping* in a middle-aged community sample. **Journal of Health and Social Behavior**, 21, p. 219-239, Sep. 1980.

\_\_\_\_\_. *Coping* as a mediator of emotion. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 54, n. 3, p. 466-175, 1988.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. 312 p.

FREIRE, Isa Maria. A responsabilidade social da Ciência da Informação na perspectiva da consciência possível. **DataGramaZero**, v. 5, n. 1, fev. 2004. Artigo 2. Disponível em: <<http://dici.ibict.br/archive/00000343/>>. Acesso em: 08 jul. 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008. 216 p.

GIBSON, Cristina B. Do they do what they believe they can? Group efficacy and group effectiveness across tasks and cultures. **The Academy of Management Journal**, v. 42, n. 2, p. 138-152, Apr. 1999. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/257089>>. Acesso em: 20 maio 2011.

GUJARATI, Damodar N. **Econometria básica**. 4 ed. Trad. Maria Jose Cyhlar Monteiro. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

HOEBEL, Adamson E. A natureza da cultura. In: SHAPIRO, Harry L. (Org.). **Homem cultura e sociedade**. 2 ed. Trad. G. Robert Coaracy e Joanna E. Coaracy Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972. 430 p.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences**: international differences in work-related values. Oxford University Ltd, 1980.

\_\_\_\_\_; NEUIJEN, B.; OHAYV, D. D.; SANDERS, G. Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science**, quarterly, n. 35, p. 286-316, 1990.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Sinopse do censo demográfico brasileiro de 2010**. Disponível em: <<http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/>>. Acesso em: 02 jul. 2012.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao Século XXI. São Paulo: Atlas, 1995.

KIRKMAN, Bradley L.; LOWE, Kevin B.; GIBSON, Cristina B. A quarter century of Culture's Consequences: A review of the empirical research incorporating Hofstede's cultural value framework. **Journal of International Business Studies**, 36 (3), p. 285-320, 2006.

KOMPIER, Michiel A. J.; KRISTENSEN, Tage S. As intervenções em estresse organizacional: considerações teóricas, metodológicas e práticas. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 6, p. 37-58, 2003.



LAM, Simon S. K.; CHEN, Chiao-Ping; SCHAUBROECK, Tohn. Participative Decision Making and Employee Performance in Different Cultures: The Moderating Effects of Allocentrism/Idiocentrism and Efficacy. **The Academy of Management Journal**, v. 45, n. 5, Oct. 2002, p. 905-914

LATAACK, Janina. *Coping with job stress: measures and future directions for scale development*. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, 1986, p. 377-385.

LAZARUS, Richard S. **Psychological stress and the coping process**. New York: McGraw-Hill, 1966.

\_\_\_\_\_; FOLKMAN, Susan. **Stress, appraisal, and coping**. New York: Springer Publishing Company, 1984. 445 p.

LE COADIC, Ives-François. **A ciência da Informação**. Trad. Maria Yêda F. S. de Filgueiras Gomes. Brasília: Briquet de Lemos Livros, 1996. 115 p.

LEE, Siew Kim Jean; YU, Kelvin. Corporate culture and organizational performance. **Journal of Managerial Psychology**, v. 19, n. 4, p. 340-359, 2004.

LEVY, Pierre. A Revolução contemporânea em matéria de comunicação. TRad. Juremir Machado da Silva. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, n. 9, p. 37-49, dez. 1998.

\_\_\_\_\_. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. 1 ed. Lisboa: Instituto Piaget, 1992. 263 p.

LU, Luo. *Cultural Fit*: Individual and societal discrepancies in values, beliefs, and subjective well-being. **The Journal of Social Psychology**, n. 146 (2), p. 203-221, 2006.

MARCHIORI, Marlene Regina. Cultura é comunicação e comunicação é cultura. **Comunicação e cultura**, São Paulo, n. 31, 2. Trim. 1999. Disponível em: <[www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0067.htm](http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0067.htm)>. Acesso em: 08 maio 2008.

MARCHIORI, Patrícia Zeni. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da Informação**, v. 31, n. 2, p. 72-79. Brasília, maio/ago. 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010. 320 p.

MITCHELL, Ronald K. *et al.* Cross-cultural cognitions and the venture creation decision. **The Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, Oct. 2000, p. 974-993. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/1556422>>. Acesso em: 20 maio 2011.

MONTGOMERY, Anthony *et al.* Connecting organizational culture and quality of care in the hospital: is job burnout the missing *link*? **Journal of Health Organization and Management**, v. 25, n. 1, p. 108-123, 2011.

MONTORO, Mario Pérez. **The phenomenon of information: a conceptual approach to information flow.** Plymouth-UK: Scarecrow, 2007. 287 p.

MORAES, Cássia Regina Bassan de; FADEL, Bárbara. As tecnologias da informação e a cultura organizacional: suas implicações no ambiente informacional das organizações. **Anais do II Fórum de estudos multidisciplinares da UNIFACEF**, Franca, maio 2008.

\_\_\_\_\_. Interface entre o comportamento organizacional e informacional. In: VALENTIM, Marta Ligia Pomim (Org.). **Ambientes e fluxos de informação.** São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

MURDOCK, George Peter. Como a cultura se modifica. In: SHAPIRO, Harry L. (Org.). **Homem cultura e sociedade.** 2 ed. Trad. G. Robert Coaracy e Joanna E. Coaracy Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972. 430 p.

NISBETT, R. E. *et al.* Culture and systems of thought: Holistic vs. analytic cognition. **Psychological Review**, 108, 2001, p. 291-310. Disponível em: <<http://www-personal.umich.edu/~nisbett/selected.html>>. Acesso em: 06 jul. 2011.

NOOTEBOOM, Bart; BERGER, Hans; NORDERHAVEN, Niels G. Effects of trust and governance on relational risk. **The Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, Special Research Forum on Alliances and Networks, Apr.1997, p. 308-338. Disponível em: < <http://www.jstor.org/stable/256885>>. Acesso em: 20 maio 2011.

OLIVER, Gillian. *Information culture: exploration of differing values and attitudes to information in organizations.* **Journal of Documentation**, v. 64, n. 3, p. 363-385, 2008.

PAIS-RIBEIRO, José; CARLA, Santos. Estudo conservador de adaptação do *Ways of Coping Questionnaire* a uma amostra e contexto portugueses. **Análise Psicológica**, 2001, 4 (XIX), p. 491-602. Disponível em: <[http://pt.scribd.com/doc/24959374/QUESTIONARIO-DE-ESTRATEGIAS-DE-COPING#archive\\_trial](http://pt.scribd.com/doc/24959374/QUESTIONARIO-DE-ESTRATEGIAS-DE-COPING#archive_trial)>. Acesso em: 18 dez. 2010.

PARIS, Carlos. **O animal cultural: biologia e cultura na realidade humana.** Trad. Marly de Almeida Gomes Vianna. São Carlos: Edufscar, 2002. 424 p.

POCINHO, Margarida; CAPELO, Maria Regina. Vulnerabilidade ao *stress*, estratégias de *coping* e autoeficácia em professores portugueses. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 351-367, maio/ago. 2009.

POCINHO, Margarida; PERESTRELO, Célia Xavier. Um ensaio sobre *burnout*, engagement e estratégias de *coping* na profissão docente. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 513-528, set./dez. 2011.

PONJUÁN DANTE, G. Papel de la colaboración entre líderes de varios sectores para la creación de una cultura informacional. 2002. Disponível em:

<<http://www.nclis.gov/libinter/infolitconf&meet/papers/ponjuanfullpaper.pdf>>. Acesso em: 22 jul. 2012.

PORTO, Juliana Barreiros; TAMAYO, Álvaro. Escala de valores relativos ao trabalho (EVT). **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 19, n. 2, p. 145-152, maio/ago. 2003.

\_\_\_\_\_. Valores do trabalho. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. 344 p.

RATZLAFF, C. *et al.* Individual psychological culture and subjective well-being. In: DIENER, E.; SUH, E. M. (Edits.). **Culture and subjective well-being**. Cambridge, IMA: MIT Press, 2000, p. 37-60. Disponível em: <<http://books.google.com>>. Acesso em: 10 jun. 2011.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010. 336 p.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. Trad. Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009 [1 ed., 2004]. 413 p.

SCHWARTZ, Shalom H. A theory of cultural values and some implications for work. **Applied psychology: an international review**, n. 48 (1), p. 23-47, 1999.

\_\_\_\_\_; BILSKY, Wolfgang. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of personality and Social Psychology**, v. 53, n. 3, p. 550-562, 1987.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. 344 p.

\_\_\_\_\_; GOMIDE, Sinésio Jr. Suporte no trabalho. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. 344 p.

STEENSMA, Kevin H.; MARINO, Louis; WEAVER, K. Mark. Attitudes toward cooperative strategies: a cross-cultural analysis of entrepreneurs. **Journal of International Business Studies**, v. 31, n. 4, p. 591-609, 4th Qtr., 2000. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/155663>>. Acesso em: 20 maio 2011.

STOCK, James H.; WATSON, W. Mark. **Econometria**. São Paulo: Pearson, 2004.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Trad. Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TAMAYO, Maurício Robayo. Valores organizacionais. SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. 344 p.

\_\_\_\_\_; TRÓCCOLI, Bartholomeu Tôrres. Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de *coping* no trabalho. **Estudos de Psicologia**, 2002, 7(1), p. 37-46. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7n1/10952.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2010.

TAP, Pierre; COSTA, Etã Sobal; ALVES; Maria Neves. Escala toulousiana de *coping* (etc): estudo de adaptação à população portuguesa. **Psicologia, saúde & doenças**, 2005, 6 (1), p. 47-56.

TORRES, Ofélia de Lanna. Introdução. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.); TORRES, Ofélia de Lanna (Org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3 ed. Trad. Arakcy M. Rodrigues *et al.* São Paulo: Atlas, 2007.

TRIANDIS, Harry C. The self and social behavior in differing cultural contexts. **Psychological Review**, v. 96, n. 3, p. 506-520, 1989.

UNGER, Roberto José Gervásio; FREIRE, Isa Maria. Regimes de informação na sociedade da informação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. Campinas, v. 2, n. 2, p. 87-114, jan./jun. 2008. Disponível em: <[http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/sbu\\_rci/article/viewFile/384/260](http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/sbu_rci/article/viewFile/384/260)>. Acesso em: 08 jun. 2011.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero - Revista de Ciência da Informação**, v. 3, n. 4, ago. 2002. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/ago02/Art\\_02.htm](http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm)>. Acesso em: 15 jan. 2011.

\_\_\_\_\_. Processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, Marta Lígia Pomim (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2 ed. Marília: Fundepe, 2007.

\_\_\_\_\_. Ambientes e fluxos de informação. In: VALENTIM, Marta Lígia Pomim (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010, p. 13-22.

VANYPEREN, Nico W. *Informational support, equity and burnout: the moderating effect of self-efficacy*. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 71, 1998. Disponível em: <<http://www.rug.nl/psy/organisatie/vakgroepen/seno/files/14%20JOOP%201998.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2010.

WEISSINGER, Thomas. *Information as a value concept: reconciling theory and practice*. **Library Philosophy and Practice**, v. 8, n. 1, Fall, 2005.

WHITE, J. Chris; VARADARAJAN, P. Rajan; DACIN, Peter A. Market situation interpretation and response: the role of cognitive style, organizational culture, and information use. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 3, p. 63-79, jul. 2003.

WOIDA, Luana Maria. **Cultura informacional voltada à inteligência competitiva organizacional no setor de calçados de São Paulo**. 2008. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - UNESP, Marília. Disponível em:

<[http://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/woida\\_Im\\_me\\_mar.pdf](http://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/woida_Im_me_mar.pdf)>. Acesso em: 17 ago. 2011.

\_\_\_\_\_; GELINSKI, João Vítor Vieira; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Cultura e conhecimento corporativo. **Espacios**, v. 27, n. 2, p. 35-49, ago. 2006.

\_\_\_\_\_; OLIVEIRA, Ely Francina Tannuri de; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Um estudo de coautorias na temática cultura informacional nos Enancibs. **ENANCIB - Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**, XI, 2010. Disponível em: <<http://congresso.ibict.br/index.php/enancib/xienancib/paper/view/58/276>>. Acesso em: 21 jun. 2011.

## APÊNDICES

### A - INSTRUMENTO PRELIMINAR DIFI

A separação em partes – I; II; III; IV; V; e VI – serve para diferenciar as terminologias representativas das escalas, conforme orientação constante do próprio instrumento, ou seja, todas as escalas variam de 1 a 6.

PARTES I; III; e VI – quanto à presença dos itens enumerados

- 1 = não está presente;
- 2 = está muito pouco presente;
- 3 = está razoavelmente presente;
- 4 = está presente;
- 5 = está muito presente;
- 6 = está totalmente presente.

PARTE II – quanto à percepção dos itens como valores da empresa

- 1 = não é valorizado;
- 2 = é muito pouco valorizado;
- 3 = é razoavelmente valorizado;
- 4 = é valorizado;
- 5 = é muito valorizado;
- 6 = é totalmente valorizado.

PARTE IV – percepção de *stress*

- 1 = não me deixa estressado;
- 2 = me deixa um pouco estressado;
- 3 = me deixa razoavelmente estressado;
- 4 = me deixa estressado;
- 5 = me deixa muito estressado;
- 6 = me deixa extremamente estressado.

PARTE V – frequência de uso das estratégias listadas

- 1 = não utilizo essa estratégia
- 2 = utilizo pouco essa estratégia;
- 3 = utilizo às vezes essa estratégia;
- 4 = utilizo essa estratégia;
- 5 = utilizo muito essa estratégia;
- 6 = sempre utilizo essa estratégia.

## INSTRUMENTO PRELIMINAR DIFI

Todos os itens possuem a mesma regra de avaliação, portanto pedimos a maior atenção para os significados da escala em cada bloco.

### REGRA GERAL DA ESCALA DE AVALIAÇÃO

O valor "1" significa ausência ou nenhuma intensidade: não está presente, não me deixa estressado; nunca utilizo. O valor "6" significa total presença e máxima intensidade: totalmente presente; me deixa totalmente estressado; sempre utilizo.

**As próximas afirmativas trazem atitudes que são encontradas em empresas com forte cultura informacional. Analise essas afirmativas e indique o quanto você percebe que na organização onde você trabalha essas atitudes também estão presentes.**

| ITENS PARTE I   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| As normas e regulamentos envolvendo a obtenção, armazenamento e uso das informações são valorizados pela organização, formalizados e constantemente atualizados. A empresa dá muita atenção a eles.   |   |   |   |   |   |   |
| Os ferramentais tecnológicos (computadores, banco de dados, aplicativos, sistemas, internet) são valorizados pela organização, são atualizados constantemente. A empresa dá muita atenção a esses elementos.  |   |   |   |   |   |   |
| O assunto "informação" está muito presente no seu ambiente de trabalho, a organização valoriza a informação, existem reuniões, investimento de tempo para tratar da questão da obtenção, armazenamento e uso da informação. A empresa dá muita atenção ao assunto.                                    |   |   |   |   |   |   |
| Na organização em que você trabalha existe um departamento ou ao menos uma pessoa que responde pelas questões relacionadas à obtenção, armazenamento e uso da informação. A empresa considera muito importante a existência desse departamento ou pessoa.   |   |   |   |   |   |   |
| Todas as ações da organização que se relacionam com a obtenção, armazenamento e uso da informação no seu contexto de trabalho parece ser fruto de planejamento. Não são "quebra-galhos" ou improvisos.  |   |   |   |   |   |   |
| Você considera que a forma de pensar e valorizar da organização em relação à obtenção, armazenamento e uso da informação é muito similar com a sua própria forma de pensar e valorizar o assunto.   |   |   |   |   |   |   |
| Você considera que a forma de agir da organização em relação à obtenção, armazenamento e uso da informação é muito similar com a sua convicção sobre a melhor forma de agir sobre o assunto.  |   |   |   |   |   |   |
| Você percebe que a organização é consistente quando age (ações práticas) sobre os assuntos relacionados à obtenção, armazenamento e uso da informação, pois ela coloca em prática exatamente aquilo que ela diz pensar em relação à importância da informação.  |   |   |   |   |   |   |
| Você não tem muitas surpresas quanto às ações da empresa relacionadas à obtenção, armazenamento e uso da informação porque a empresa sempre procura esclarecer antecipadamente suas ações. Você sabe que aquilo que a empresa diz será aquilo que ela realmente fará sobre o assunto informação.      |   |   |   |   |   |   |
| Você consegue perceber que as práticas da organização relacionadas à obtenção, armazenamento e uso da informação são consistentes com os valores culturais da empresa divulgados internamente. Você reconhece os valores culturais da empresa nas ações práticas envolvendo a obtenção, armazenamento |   |   |   |   |   |   |
| Você percebe que a empresa possui vontade e mecanismos para transmitir aos funcionários e deixar claro sua forma de pensar e de agir em termos de obtenção, armazenamento e uso da informação.  |   |   |   |   |   |   |
| Constantemente existem reuniões e treinamentos envolvendo assuntos relativos à obtenção, armazenamento e uso da informação na organização.  |   |   |   |   |   |   |

As próximas afirmativas trazem os VALORES relacionados à informação. Para cada item você irá marcar duas opções: 1) com qual intensidade a empresa procura divulgar esses valores como sendo suas preocupações (O DISCURSO); e 2) com qual intensidade você percebe que tais valores estão presentes nas ações práticas da empresa (A PRÁTICA).

| ITENS PARTE II   | NO DISCURSO |   |   |   |   |   | NA PRÁTICA |   |   |   |   |   |
|--|-------------|---|---|---|---|---|------------|---|---|---|---|---|
|  | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| A informação é tão importante quanto os clientes e os produtos que a empresa comercializa.   |             |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |
| As atividades relacionadas à obtenção, armazenamento e uso da informação são valorizadas e consideradas fundamentais para o sucesso da empresa.  |             |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |
| Os recursos tecnológicos (computadores; bando de dados; internet; sistemas; aplicativos etc.) são escolhidos e adquiridos sempre com foco na melhoria da eficácia informacional, mesmo quando representam investimentos financeiros consideráveis. |             |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |
| As avaliações de desempenho são feitas a partir de informações que demonstram o quanto cada área realizou em relação às previsões.   |             |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |
| As reuniões são sempre acompanhadas de análises e avaliações de informações coletadas previamente.   |             |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |
| A organização destaca um departamento ou pessoa para cuidar dos assuntos relativos à obtenção, armazenamento e uso da informação.  |             |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |

Os itens a seguir representam elementos relacionados à comunicação de informações dentro da organização. Assinale em cada item a intensidade com a qual você percebe esses elementos presentes na organização onde você trabalha.

| ITENS PARTE III  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|---|---|---|---|---|---|
| Espaço reservado para editais diversos que vão desde propagandas de parcerias da empresa, felicitações de aniversários, comunicados, convocações, avisos, alertas, divulgação de resultado de campanhas etc. |   |   |   |   |   |   |
| Placas de sinalização obrigatórias do corpo de bombeiros e outros órgãos de fiscalização.  |   |   |   |   |   |   |
| Placas de sinalização não obrigatórias como: nome dos departamentos nas portas; indicações de fluxos de trabalho como no almoxarifado, por exemplo.  |   |   |   |   |   |   |
| Locais onde ficam revistas e jornais atualizados à disposição dos funcionários.  |   |   |   |   |   |   |
| A organização conta com memorandos internos, seja eletrônico ou impresso.  |   |   |   |   |   |   |
| A organização conta com e-mail corporativo e grande parte dos colaboradores tem e-mail com o domínio da empresa.   |   |   |   |   |   |   |
| A organização tem site; blog para contato com clientes e a comunidade externa.   |   |   |   |   |   |   |
| A organização tem site; blog específico para compartilhamento de informações entre funcionários.   |   |   |   |   |   |   |
| A organização possui canal de sugestões e críticas para clientes e comunidade externa.   |   |   |   |   |   |   |
| A organização possui canal de sugestões e críticas específicos para os funcionários.   |   |   |   |   |   |   |
| A organização possui sistema informatizado de controle das operações.  |   |   |   |   |   |   |
| A organização utiliza regularmente os relatórios e informações geradas pelo sistema de informações.  |   |   |   |   |   |   |



|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
| Você percebe ser acompanhado de perto pela empresa por meio dos relatórios e informações alimentadas no sistema de controle.                                  |  |  |  |  |  |  |
| Existe espaço para o chamado “cafezinho” onde há uma estrutura que motiva a troca de informações entre funcionários durante o tempo de pausa.                 |  |  |  |  |  |  |
| A organização conta com uma biblioteca contendo materiais atualizados para consulta dos funcionários.   |  |  |  |  |  |  |
| Você constantemente recebe e-mail contendo orientações, parabenizações, notícias enviados pela organização.   |  |  |  |  |  |  |
| A empresa possui serviço de news later para pessoas que desejam se cadastrar para receber informações.  |  |  |  |  |  |  |
| Existe um canal de comunicação informal forte na organização que dá liberdade aos funcionários para trocarem informações entre si.                            |  |  |  |  |  |  |
| Há um canal de divulgação de notícias relevantes em relação à empresa deixando o funcionário bem informado em relação às novidades que envolve a organização. |  |  |  |  |  |  |
| A internet tem acesso totalmente liberado e não há restrição alguma quanto ao seu uso em horário de trabalho.   |  |  |  |  |  |  |
| O telefone é totalmente liberado e não há restrição alguma quanto ao seu uso em horário de trabalho.  |  |  |  |  |  |  |
| Existem televisores nas recepções ou em áreas reservadas para os clientes e comunidade externa.   |  |  |  |  |  |  |
| Existem televisores nas recepções ou em áreas reservadas para os funcionários sem restrição de uso.   |  |  |  |  |  |  |
| Qual sua percepção de que os canais presentes na organização tem sido eficazes em relação aos objetivos de dar suporte informacional a você.                  |  |  |  |  |  |  |

**As informações a seguir se referem a sua percepção de *stress* diante da ausência de recursos para resolver uma determinada situação de decisão no trabalho. Indique qual sua percepção de que tais situações lhe deixa estressado.**

**\* foi criada uma seção para indicar a frequência de ocorrência dos itens.**

| <b>ITENS PARTE IV</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| A falta de informação de que você precisa lhe causa/causaria certa tensão levando-o até ao nível do <i>stress</i> .  |          |          |          |          |          |          |
| Se a organização diz reconhecer sua necessidade de informação, diz ter na informação um valor importante, mas não converte em ações práticas efetivas esse discurso você fica/ficaria estressado sempre que surgem problemas a serem resolvidos. |          |          |          |          |          |          |
| O bloqueio ao acesso à internet ou outras proibições em relação ao acesso à informação lhe causa/causaria <i>stress</i> , mesmo reconhecendo que são necessárias devido aos abusos e perda de tempo de alguns funcionários.                      |          |          |          |          |          |          |

**Lembre de uma situação na empresa atual na qual você não encontrou recursos suficientes para resolver o problema por culpa da falta de informações. Agora assinale para cada item abaixo a frequência com que você utilizaria cada uma das estratégias.**


| <b>ITENS PARTE V</b>                                 | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Discuto o problema com outras pessoas.               |          |          |          |          |          |          |
| Tento resolver o problema imediatamente.             |          |          |          |          |          |          |
| Penso que o pior vai acontecer.                      |          |          |          |          |          |          |
| Você se conforma com o problema.                     |          |          |          |          |          |          |
| Tenta falar sobre o problema com a pessoa envolvida. |          |          |          |          |          |          |
| Se comporta como se tudo estivesse bem.              |          |          |          |          |          |          |
| Não se preocupa porque tudo termina bem.             |          |          |          |          |          |          |

|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
| Pensa sobre o problema e busca soluções alternativas.                             |  |  |  |  |  |  |
| Você faz o que os outros querem para resolver logo o problema.                    |  |  |  |  |  |  |
| Descarrega sua raiva ou desespero, gritando, chorando, batendo portas, etc.       |  |  |  |  |  |  |
| Você tenta não pensar no problema.  |  |  |  |  |  |  |
| Você bebe para esquecer o problema.   |  |  |  |  |  |  |
| Você tenta conseguir ajuda e apoio de pessoas que estão na mesma situação.        |  |  |  |  |  |  |
| Tenta resolver o problema com a ajuda de seus amigos.                             |  |  |  |  |  |  |
| Tenta não pensar no problema porque, de qualquer forma, você não pode mudar nada. |  |  |  |  |  |  |
| Costuma usar drogas para esquecer o problema.                                     |  |  |  |  |  |  |

**A seguir você tem algumas afirmações sobre o que se observa em algumas organizações. Avalie em relação à organização na qual você trabalha e indique o quanto você percebe presente cada um dos itens.**

| <b>ITENS PARTE VI</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| As informações circulam claramente entre os setores da empresa.                   |          |          |          |          |          |          |
| As pessoas são informadas sobre as decisões que envolvem o trabalho que realizam. |          |          |          |          |          |          |
| Há facilidade de acesso às informações importantes.                               |          |          |          |          |          |          |
| Os empregados tem os equipamentos necessários para desempenharem suas tarefas.    |          |          |          |          |          |          |
| As informações importantes para o trabalho são repassadas com agilidade.          |          |          |          |          |          |          |
| Os superiores compartilham as informações importantes com os empregados.          |          |          |          |          |          |          |
| As informações importantes para o trabalho são compartilhadas por todos.          |          |          |          |          |          |          |

## B – INSTRUMENTO DIFI





**Professor Msc. Regis Garcia - UEL/UNOPAR**  
Doutorando Ciência da Informação - UNESP

regis.garcia@shmaraba.com.br - regis.garcia@uel.br @RegisGarcia  
regis.garcia@shmaraba.com.br (43) 3328-9775  
(43) 9915-9775

PESQUISA DE DOUTORADO: PERCEÇÃO E CONSEQUÊNCIAS DAS INTERFERÊNCIAS DAS ORGANIZAÇÕES NOS FLUXOS DE INFORMAÇÕES

FAVOR LER AS ORIENTAÇÕES ANTES DE PROSSEGUIR.

\* PARA SER VÁLIDA SUA PARTICIPAÇÃO, É NECESSÁRIO RESPONDER ATÉ O FINAL!  
 \* EMITA COM SINCERIDADE SUA OPINIÃO. NÃO HÁ IDENTIFICAÇÃO E SUA OPINIÃO PESSOAL NÃO SERÁ DIVULGADA EM HIPÓTESE ALGUMA.  
 \* SE DESEJAR ACOMPANHAR OS RESULTADOS DA PESQUISA, SOLICITE ADICIONALMENTE EM NOSSAS REDES SOCIAIS LISTADAS ACIMA.

Olá, sou o Professor Regis Garcia, doutorando em Ciência da Informação pela UNESP-MARILIA e gostaria muito de sua participação nesta pesquisa que integra minha tese de doutorado. Peço sua atenção para alguns critérios antes de responder:

A) Responder apenas se trabalha em uma empresa ou instituição que tenha sistema informatizado de informação para registro das vendas, produção ou prestação de serviços.  
 B) Responder apenas se a empresa ou instituição em que trabalha é uma entidade privada, podendo ser matriz ou filial.  
 C) Responder apenas se a empresa ou instituição em que trabalha possui uma divisão organizada em pelo menos três departamentos.

Gostaria de destacar que sua participação é muito importante e que suas respostas precisam refletir sua verdadeira opinião para que tenhamos uma análise da realidade empresarial em termos de influências das interferências sobre os fluxos de informações internos.

**AGRADECIMENTO!**  
 Se você atende aos critérios A; B; C; e D e puder colaborar com essa pesquisa, agradeço antecipadamente sua importante participação. Se por algum motivo você não for prosseguir com sua participação, agradeço sua atenção e participação até aqui.

**TEMA DA PESQUISA:** análise da percepção dos indivíduos sobre as interferências que as empresas fazem sobre os fluxos informacionais internos.  
**INSTRUÇÕES SOBRE COMO RESPONDER:** você tem em cada questão uma escala que vai de 0 a 5. Após ler atentamente a questão, marque uma das opções segundo o significado de cada escala conforme segue:

O valor "1" significa ausência ou nenhuma intensidade: não está presente, não me deixa estressado; nunca utilizo. O valor "5" significa total presença e máxima intensidade.

**Exemplo:**  
 Assinale o quanto você percebe estar presente na empresa ou instituição onde você trabalha os elementos abaixo:  
 1 - As normas e regulamentos estão claros e formalizados (escritos):  
 1 = não presente;  
 2 = muito pouco presente;  
 3 = mais ou menos presente;  
 4 = presente;  
 5 = muito presente;  
 Se você percebe que isso não ocorre na empresa, você deve marcar o "1", se percebe é muito frequente ou presente, marque "5".

**!!! POR FAVOR É PRECISO RESPONDER ATÉ O FINAL !!!**

▶

1. DE QUAL REGIÃO DO PAÍS VOCÊ É? \*

- NORTE
- NORDESTE
- CENTRO-OESTE
- SUDESTE
- SUL

2. QUAL É SEU SEXO? \*

- Masculino
- Feminino

3. QUAL A SUA FAIXA DE IDADE? \*

- Abaixo de 25 anos
- Entre 25 e 34 anos
- Entre 35 e 45 anos
- Acima de 45 anos

4. QUAL SUA POSIÇÃO HIERÁRQUICA NA EMPRESA OU INSTITUIÇÃO? \*

- Gerência, supervisão, coordenação ou acima.
- Função operacional.

5. QUANTOS FUNCIONÁRIOS TEM APROXIMADAMENTE A EMPRESA OU INSTITUIÇÃO ONDE VOCÊ TRABALHA? \*

- Abaixo de 50
- Entre 50 e 99
- Entre 100 e 299
- Entre 300 e 500
- Acima de 500

6. QUANTOS COMPUTADORES TEM APROXIMADAMENTE A EMPRESA QUE VOCÊ TRABALHA? \*

- Menos de 10
- Entre 10 e 29
- Entre 30 e 49
- Entre 50 e 99
- Acima de 100

7. NA SUA OPINIÃO, QUAL O PAPEL DA EMPRESA EM RELAÇÃO ÀS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA SE TOMAR DECISÕES NO TRABALHO? \*

- A empresa tem obrigação de fornecer e criar mecanismos para suprir as necessidades dos funcionários.
- A empresa deve intermediar e o funcionário fazer sua parte.
- Quanto menos a empresa interferir, melhor.

ATENÇÃO!!! CONCEITO DE BEM ESTAR: Bem estar seria uma situação na qual você consegue desenvolver seu trabalho de forma adequada, em um ambiente adequado e com um estado de ânimo e psicológico satisfatórios.

8. VOCÊ CONSIDERA QUE A FORMA COM QUE A INFORMAÇÃO TRANSITA NO AMBIENTE DA EMPRESA TEM INFLUÊNCIA SOBRE SUA SENSACÃO DE BEM ESTAR NO TRABALHO? \*

- Nenhuma influência.
- Pouca influência.
- Média influência.
- Muita influência.

9. VOCÊ CONSIDERA QUE O CONHECIMENTO E A HABILIDADE EM LIDAR COM AS TECNOLOGIAS DE ACESSO À INFORMAÇÃO COMO COMPUTADORES, INTERNET, CELULARES DE ÚLTIMA GERAÇÃO, SISTEMAS INFORMATIZADOS ETC. TEM INFLUÊNCIA SOBRE SUA SENSACÃO DE BEM ESTAR NO TRABALHO? \*

- Nenhuma influência.
- Pouca influência.
- Média influência.
- Muita influência.

10. QUAL SUA OPINIÃO SOBRE AS INTERFERÊNCIAS QUE AS EMPRESAS FAZEM QUANTO AO ACESSO ÀS INFORMAÇÕES. POR EXEMPLO, BLOQUEIO DE INTERNET, PROIBIÇÃO DE USO DO TELEFONE, CONTROLE DE CONTEÚDO DE E-MAILS ETC. \*

### PARTE I de III - Presença e alinhamento de elementos da cultura informacional.

ATENÇÃO!!! CONCEITO DE TRATO INFORMACIONAL: se refere aqui ao conjunto das ações relativas à obtenção, armazenamento, processamento, disseminação e uso da informação no contexto da organização.

11. Por favor, analise as afirmativas a seguir e indique o quanto você percebe que na organização onde você trabalha esses elementos estão presentes. Antes veja o conceito de trato informacional disponível acima. \*

|  | Não presente          | Pouco presente        | Mais ou menos presente | Presente              | Muito presente        |
|--|-----------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Toda tecnologia voltada ao trato informacional é atualizada. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| As normas e regulamentos são acessíveis e formalizados.      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O trato informacional é sempre fruto de planejamento.        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Há alguém específico para cuidar do trato informacional.     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Todos são bem informados das ações da empresa.               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O assunto informação é muito discutido na organização.       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sempre há treinamentos sobre o sistema de informações.       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

ATENÇÃO!!! CONCEITO DE VALORES INFORMACIONAIS: aqui são os valores culturais relacionados a tudo o que envolve o trato informacional.

12. Qual o nível de alinhamento entre seus PRÓPRIOS VALORES INFORMACIONAIS (aqueles valores que você cultiva pessoalmente envolvendo o trato informacional) e os VALORES INFORMACIONAIS DA ORGANIZAÇÃO (aqueles que você percebe existir nas ações da organização envolvendo o trato informacional). Se necessário, reveja o conceito de trato informacional na questão anterior. \*

|  | Não alinhado          | Pouco alinhado        | Mais ou menos alinhado | Alinhado              | Totalmente alinhado   |
|--|-----------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Valores informacionais organizacionais X os pessoais | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

13. Por favor indique qual o nível de alinhamento entre o DISCURSO (aquilo que a organização diz que vai fazer ou que deveria ser feito) versus a PRÁTICA (aquilo que você vê ser realmente executado na prática cotidiana) em relação aos itens a seguir: \*

|   | Nenhum alinhamento    | Pouco alinhado        | Mais ou menos alinhado | Bem alinhado          | Totalmente alinhado   |
|---|-----------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Em relação aos valores informacionais                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Em relação à liberdade na comunicação interna                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Em relação à avaliação de desempenho com base em informações          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Em relação aos treinamentos do sistema de informação                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Em relação a ter alguém específico para cuidar do trato informacional | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Obrigado, você respondeu a primeira de três partes. Por favor responda até o final para validar sua participação!!!



**PARTE II de III - Presença de canais geradores de fluxos de informações e frequência de interferências**

14. Por favor, avalie a presença dos elementos a seguir na organização onde você trabalha. \*

|   | Não presente          | Pouco presente        | Mais ou menos presente | Presente              | Muito presente        |
|---|-----------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ediais  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sinalizações obrigatórias, ex: corpo de bombeiros                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Site e blog p/ clientes   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Espaço para café  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| E-mail corporativo para funcionários                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Site e blog p/ funcionários   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Canal de sugestões e críticas                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Comunicados e parabenizações aos funcionários e clientes por e-mail | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Telefone totalmente liberado aos funcionários                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Internet totalmente liberada aos funcionários                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sinalizações não obrigatórias, ex: identificação nas portas         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

15. Analise com qual frequência ocorrem os fatos abaixo: \*

|  | Nenhuma frequência    | Pouca frequência      | Mais ou menos frequente | Frequente             | Muito frequente       |
|--|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Falta de informações básicas de que você precisa para tomar decisões                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Falta de congruência entre o discurso e a prática da organização em relação ao trato informacional | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Falta de ferramentas suficientes para o trabalho relacionado à informação                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Obrigado, você respondeu a penúltima parte. Por favor responda até o final para validar sua participação!!!



**PARTE III de III - Estratégias diante de situações estressantes**

16. Imagine uma situação recente em que você tenha ficado tenso, estressado e nervoso com a falta de suporte informacional por parte da organização. Pense um pouco sobre essa situação e responda com qual frequência você utiliza as estratégias a seguir em situações parecidas. \*

|  | Nenhuma frequência    | Pouca frequência      | Mais ou menos frequente | Frequente             | Muito frequente       |
|--|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Procura não pensar sobre o assunto                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Se comporta como se tudo estivesse bem                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Busca ajuda e apoio de pessoas que estão na mesma situação | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Discute o problema com outras pessoas                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Acredita que o pior vai acontecer                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tenta resolver o problema imediatamente                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

17. Por favor, analise as opções a seguir e assinale o nível de presença desses elementos na empresa em que você trabalha. \*

|  | Não presente          | Pouco presente        | Mais ou menos presente | Presente              | Muito presente        |
|--|-----------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|
| As informações importantes são compartilhadas pelos superiores junto aos subordinados                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| As informações importantes são compartilhadas por todos na organização   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Há facilidade de acesso a informações importantes  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A organização disponibiliza os equipamentos necessários para o funcionário executar o trabalho em termos de informação | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| As informações circulam de forma clara e com agilidade no contexto da organização                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

ATENÇÃO!!! CONCEITO DE CONGRUÊNCIA: Aqui significa a concordância entre aquilo que se esperava acontecer com aquilo que de fato acontece. A concordância entre o discurso e a prática de uma pessoa ou uma organização, por exemplo.

18. Favor indicar o quanto as situações abaixo - quando ocorrem no seu dia a dia - lhe deixam estressados (sentindo-se nervoso, tenso, inconformado, comprometendo seu bem estar). \*

|  | Não fico estressado   | Pouco estressado      | Mais ou menos estressado | Apenas estressado     | Muito estressado      |
|--|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Falta de informações básicas de que você precisa para tomar decisões                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Falta de congruência entre o discurso e a prática da organização em relação ao trato informacional | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Falta de ferramentas suficientes para o trabalho relacionadas à informação                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

19. Por último, como você avalia o nível de suporte informacional em termos gerais dado pela empresa a você? (considera-se suporte o apoio que a empresa lhe dá para ter acesso facilitado e de qualidade à informação) \*

|   | Péssimo               | Razoável              | Bom                   | Muito Bom             | Ótimo                 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Como está o suporte informacional da organização? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

