



**Universidade Estadual Paulista  
Faculdade de Filosofia e Ciências  
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**

**Luciane de Fátima Beckman Cavalcante**

**Gestão do comportamento informacional  
apoiada na cultura organizacional  
e em modelos mentais**



**Marília  
2010**



**Universidade Estadual Paulista  
Faculdade de Filosofia e Ciências  
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**

**Luciane de Fátima Beckman Cavalcante**

## **Gestão do comportamento informacional apoiada na cultura organizacional e em modelos mentais**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, como parte das exigências para obtenção de título de Mestre em Ciência da Informação, pela Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, campus de Marília.

Orientadora: Profa. Dra. Marta L. P. Valentim

Linha de Pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da Informação



**Marília  
2010**

C364g Cavalcante, Luciane de Fátima Beckman  
Gestão do comportamento informacional apoiada na cultura organizacional e em modelos mentais. / Luciane de Fátima Beckman Cavalcante – Marília, 2010.  
240f.

Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências.

Orientador: Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim

Banca: Profa. Dra. Regina Célia Baptista Belluzzo e Mônica Erichsen Nassif

Inclui bibliografia

1. Comportamento Informacional. 2. Cultura Organizacional. 3. Cultura Informacional. 3. Modelos Mentais. 4. Inteligência Competitiva Organizacional. I. Cavalcante, Luciane de Fátima Beckman. II. Título. III. Marília – Faculdade de Filosofia e Ciências.

CDD: 302.25

CDU:

**LUCIANE DE FÁTIMA BECKMAN CAVALCANTE**

**Gestão do comportamento informacional  
apoiada na cultura organizacional  
e em modelos mentais**

**BANCA EXAMINADORA:**

Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim (Orientadora)  
Universidade Estadual Paulista (UNESP/Marília)

Profa. Dra. Regina Célia Baptista Belluzzo (Membro)  
Universidade Estadual Paulista (UNESP/Bauru)

Profa. Dra. Mônica Erichsen Nassif.(Membro)  
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

***Dedico a todos os meus amigos***

## **AGRADECIMENTOS**

*A Marta Valentim por acreditar nesta pesquisa e sempre contribuir para o meu desenvolvimento como pesquisadora.*

*Aos membros da banca Profa. Dra. Regina Célia Baptista Belluzzo e Profa. Dra. Mônica Erichsen Nassif.*

*À Fapesp, pelo fomento `a esta pesquisa.*

*Aos meus pais e meus irmãos, em especial minha irmã Keila por me ajudar com a revisão do trabalho, e pelo apoio nos momentos difíceis.*

*Aos membros do grupo de pesquisa Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional, em especial a Luana Woida.*

*Ao Jean Monteiro, pelo amor e carinho sempre. Por ser mais que um namorado, ser um companheiro que sempre me deu apoio e suporte para não desanimar, e pela tolerância e compreensão.*

*A todos meus amigos, em especial à Cíntia Pacheco e Fernando Vechiato, por todos os momentos compartilhados, pelo ombro amigo nos momentos difíceis desta pesquisa.*

*À Yara Ngomane, Edvânia Monte, amigas queridas (shines), que me enchem de felicidade sempre que podemos estar juntas e Jordana Santos, pelo carinho e amizade.*

*À empresa pesquisada, bem como a todos os sujeitos participantes desta pesquisa, cuja contribuição foi de extrema importância.*

*A todos que direta ou indiretamente estiveram presentes em mais esta etapa de minha vida.*

*Muito Obrigada*

*“É melhor tentar e falhar, que preocupar-se e ver a vida passar.  
É melhor tentar, ainda que em vão que sentar-se, fazendo nada até o final.  
Eu prefiro na chuva caminhar, que em dias frios em casa me esconder.  
Prefiro ser feliz embora louco, que em conformidade viver”*

*Martin Luther King*

***“A noite fria me ensinou a amar mais o meu dia  
E pela dor eu descobri  
O poder da alegria  
E a certeza de que tenho coisas novas, coisas novas pra dizer...  
A minha história é talvez...é talvez igual a tua”  
Belchior***

*“Nossas dúvidas são traidoras e nos fazem perder o que, com frequência,  
poderíamos ganhar, por simples medo de arriscar.”*

*William Shakespeare*

***"Há homens que lutam um dia e são bons. Há outros que lutam um ano e são  
melhores. Há os que lutam muitos anos e são muito bons. Porém, há os que  
lutam toda a vida, e esses são os imprescindíveis."  
Bertolt Brecht***

*“A mente que se abre a uma nova idéia jamais voltará ao seu tamanho original.”*

*Albert Einstein*

***Se você nunca tentar, nunca saberá o quanto você vale.  
Coldplay***

CAVALCANTE, L. de F. B. **Gestão do comportamento informacional apoiada na cultura organizacional e em modelos mentais**. Marília: UNESP, 2008. 240f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Faculdade de Filosofia e Ciências – Universidade Estadual Paulista (UNESP).

## RESUMO

Uma vez que a informação e os indivíduos perpassam todas as tarefas e processos organizacionais é possível direcionar estudos ao contexto organizacional, no que tange a compreender e identificar o modo como os indivíduos trabalham a informação. É relevante compreender como o indivíduo desenvolve certos comportamentos em relação à informação, o que implica em fazer uma análise desse ator organizacional sob um enfoque cognitivo, porquanto o comportamento informacional desencadeado por ele pode derivar de processos e representações presentes na mente do indivíduo. A presente pesquisa visou analisar, em uma empresa de fabricação de celulose, a relação entre o comportamento informacional dos indivíduos e as TICs, enfocando os aspectos cognitivos que desencadeiam tal comportamento, tais como os modelos mentais, com intuito de propor uma sistematização à gestão de comportamento informacional voltado às tecnologias de informação e comunicação aplicado aos ambientes empresariais. A pesquisa contou com um total de vinte participantes de distintos níveis organizacionais de uma empresa de fabricação de celulose localizada no interior do Estado de São Paulo. Os procedimentos metodológicos foram apoiados pelo método de Laurence Bardin, denominado 'Análise de Conteúdo', mais especificamente aplicando a técnica 'Análise Categrorial'. Foram elaborados e utilizados como instrumento de coleta de dados, o questionário estruturado e a entrevista semi-estruturada. Os resultados obtidos propiciaram identificar as representações mentais que os indivíduos pesquisados possuem acerca do comportamento informacional, bem como compreender como a cultura organizacional/cultura informacional pode interferir nesse comportamento. Foi possível verificar, também, que os indivíduos participantes da pesquisa concebem as TICs como uma ferramenta que auxilia as atividades desenvolvidas na empresa, dinamizando o modo como a informação flui no ambiente organizacional. Acredita-se que as argumentações e discussões apresentadas na pesquisa, possam contribuir para o campo da Ciência da Informação, no que tange aos aspectos cognitivos em relação ao comportamento informacional. Infere-se que qualquer usuário de informação e o comportamento informacional desenvolvido por ele é relacionado aos aspectos contextuais, culturais e cognitivos. Finalizando, ressalta-se que os modelos mentais podem interferir no modo como os indivíduos lidam como a informação nesses contextos.

**Palavras-Chave:** Comportamento Informacional; Cultura Informacional; Cultura Organizacional; Cognição; Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs); Modelos Mentais



CAVALCANTE, L. de F. B. **Informational behavior management based on the organizational culture and mental models**. Marília: UNESP, 2008. 240f. Dissertation (Master) – Program of Post Graduation in Information Science – Faculty of Philosophy and Sciences – São Paulo State University (UNESP).

## **ABSTRACT**

The information and the individuals pass all tasks and process organizational is possible direct studies to the organizational context, in what understand and identify the way as the individuals work the information. Is relevant understand like the individual develops certain behaviors regarding the information, what implies in do an analysis this organizational actor under an cognition approach, because the informational behavior triggered by him can derive from process and representations presents in the individual mind. To present research aimed at analyze, in a cellulose manufacturing company, the relation between the individuals informational behavior and the TICs, focusing cognitions aspects that triggered such behavior, as the mental models, with objective of to propose a systemization to the management of informational behavior returned to the technologies of information and communication applied to the business environments. To research was supported by twenty participants of distinct organizational levels of a cellulose manufacturing company in the São Paulo State. The methodological procedures were supported by the Laurence Bardin method, called 'Content Analysis', more specifically applying the technical 'Categories Analysis'. Were elaborate and utilized as data collecting instrument, the structured questionnaire and the structured interview. The results obtained provided to identify the individual mental representations that the researched possess about the informational behavior informacional, and understand how the organizational culture / informational culture can interfere in that behavior. It was possible verify, also, that the research individuals participants conceive the TICs as a tool that helps the activities developed in the company, motivating the way as the information flowed in the organizational environment. Believes that the arguments and discussions presented in the research, can contribute for the Information Science field, in what plays to the cognitions aspects regarding the informational behavior. Infers that any information user and the informational behavior developed by him is related to the contextual, cultural and cognitions aspects. Finalizing, detach that the mental models can interfere in the way as the individuals use the information in these contexts.

**Keywords:** Informational Behavior; Informational Culture; Organizational Culture; Cognition; Technologies of Information and Communication (TICs); Mental Models.

## LISTA DE FIGURAS

	P.
Figura 1 - Fluxos Formais e Informais.....	33
Figura 2 - Comparação entre os Paradigmas Tradicionais e Alternativos dos Estudos de Usuários.....	56
Figura 3 - Necessidade, Busca e Uso da Informação na Criação de Significado.....	62
Figura 4 - Estrutura do Modelo de <i>Sense-Making</i> de Dervin.....	65
Figura 5 - Metáfora do Modelo do <i>Sense-Making</i> de Dervin.....	65
Figura 6 - Modelo Geral de Comportamento Informacional.....	66
Figura 7 - Modelo do Processo de Busca de Informação (ISP).....	68
Figura 8 - Uma Versão do Processo de Fases da Estrutura Comportamental de Ellis (1989).....	69
Figura 9 - Tecnologias de Informação e Comunicação.....	74
Figura 10 - Faixa Etária dos Participantes.....	86
Figura 11 - Formação.....	87
Figura 12 - Áreas Compreendidas por Formação.....	87
Figura 13 - Cargos Ocupados.....	88
Figura 14 - Setores Abrangidos.....	88
Figura 15 - Tempo de Experiência.....	89
Figura 16 - Porte da Empresa.....	90
Figura 17 - Quantidade Aproximada de Funcionários.....	90
Figura 18 - Tempo de Atuação da Empresa no Mercado.....	91
Figura 19 - Mercados que a Empresa Atende.....	91
Figura 20 - Valores.....	92
Figura 21 - Crenças.....	93
Figura 22 - Rituais e Cerimônias.....	93
Figura 23 - Histórias.....	94
Figura 24 - Mitos.....	94
Figura 25 - Tabus.....	95
Figura 26 - Heróis.....	95
Figura 27 - Normas.....	96
Figura 28 - Processos de Comunicação.....	96
Figura 29 - A Empresa Considera a Informação.....	98
Figura 30 - Estímulo de Compartilhamento de Informação.....	99
Figura 31 - Finalidade do Estímulo para o Compartilhamento de Informações.....	101
Figura 32 - Importância de se Desenvolver um Comportamento	

	Proativo em Relação ao Uso, Compartilhamento, Disseminação e Troca da Informação.....	103
Figura 33	- Comportamentos Informacionais.....	104
Figura 34	- Mais Importante.....	105
Figura 35	- Menos Importante.....	106
Figura 36	- Líderes Respondendo às Solicitações.....	108
Figura 37	- Sempre.....	109
Figura 38	- Às vezes.....	109
Figura 39	- Dificilmente.....	110
Figura 40	- Necessidade de Informação Durante as Atividades Diárias.....	111
Figura 41	- Tipos de Informações Necessitadas.....	112
Figura 42	- Fonte que Recorre.....	113
Figura 43	- Busca de Informações no Ambiente de Trabalho.....	114
Figura 44	- Uso de Informações no Ambiente de Trabalho.....	115
Figura 45	- Conceitos sobre Comportamento Informacional.....	140
Figura 46	- Sistematização de Comportamento Informacional voltado às TICs.....	146
Figura 47	- Entrevistado A – Categoria Comportamento Informacional..	172
Figura 48	- Entrevistado A – Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional.....	173
Figura 49	- Entrevistado A – Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs).....	174
Figura 50	- Entrevistado B – Categoria Comportamento Informacional..	175
Figura 51	- Entrevistado B – Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional.....	176
Figura 52	- Entrevistado B – Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs).....	177
Figura 53	- Entrevistado C – Categoria Comportamento Informacional	178
Figura 54	- Entrevistado C – Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional.....	179
Figura 55	- Entrevistado C – Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs).....	180
Figura 56	- Entrevistado D – Categoria Comportamento Informacional	181
Figura 57	- Entrevistado D – Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional.....	182
Figura 58	- Entrevistado D – Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs).....	183
Figura 59	- Entrevistado E – Categoria Comportamento Informacional	184

<b>Figura 60</b>	<b>- Entrevistado E – Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional.....</b>	<b>185</b>
<b>Figura 61</b>	<b>- Entrevistado E – Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs).....</b>	<b>186</b>
<b>Figura 62</b>	<b>- Entrevistado F – Categoria Comportamento Informacional</b>	<b>187</b>
<b>Figura 63</b>	<b>- Entrevistado F – Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional.....</b>	<b>188</b>
<b>Figura 64</b>	<b>- Entrevistado F – Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs).....</b>	<b>189</b>
<b>Figura 65</b>	<b>- Entrevistado G – Categoria Comportamento Informacional</b>	<b>190</b>
<b>Figura 66</b>	<b>- Entrevistado G – Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional.....</b>	<b>191</b>
<b>Figura 67</b>	<b>- Entrevistado G – Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs).....</b>	<b>192</b>
<b>Figura 68</b>	<b>- Entrevistado H – Categoria Comportamento Informacional</b>	<b>193</b>
<b>Figura 69</b>	<b>- Entrevistado H – Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional.....</b>	<b>194</b>
<b>Figura 70</b>	<b>- Entrevistado H – Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs).....</b>	<b>195</b>
<b>Figura 71</b>	<b>- Entrevistado I – Categoria Comportamento Informacional</b>	<b>196</b>
<b>Figura 72</b>	<b>- Entrevistado I – Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional.....</b>	<b>197</b>
<b>Figura 73</b>	<b>- Entrevistado I – Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs).....</b>	<b>198</b>
<b>Figura 74</b>	<b>- Entrevistado J – Categoria Comportamento Informacional</b>	<b>199</b>
<b>Figura 75</b>	<b>- Entrevistado J – Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional.....</b>	<b>200</b>
<b>Figura 76</b>	<b>- Entrevistado J – Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs).....</b>	<b>201</b>
<b>Figura 77</b>	<b>Entrevistado K – Categoria Comportamento Informacional</b>	<b>202</b>
<b>Figura 78</b>	<b>Entrevistado K – Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional.....</b>	<b>203</b>
<b>Figura 79</b>	<b>Entrevistado K – Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs).....</b>	<b>204</b>
<b>Figura 80</b>	<b>- Entrevistado L – Categoria Comportamento Informacional</b>	<b>205</b>
<b>Figura 81</b>	<b>- Entrevistado L – Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional.....</b>	<b>206</b>
<b>Figura 82</b>	<b>- Entrevistado L – Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs).....</b>	<b>207</b>
<b>Figura 83</b>	<b>- Entrevistado M – Categoria Comportamento Informacional</b>	<b>208</b>

<b>Figura 84</b>	<b>- Entrevistado M – Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional.....</b>	<b>209</b>
<b>Figura 85</b>	<b>- Entrevistado M – Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs).....</b>	<b>210</b>
<b>Figura 86</b>	<b>- Entrevistado N – Categoria Comportamento Informacional</b>	<b>211</b>
<b>Figura 87</b>	<b>- Entrevistado N – Categoria Cultura organizacional/Cultura Informacional.....</b>	<b>212</b>
<b>Figura 88</b>	<b>- Entrevistado N – Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs).....</b>	<b>213</b>
<b>Figura 89</b>	<b>- Entrevistado O – Categoria Comportamento Informacional</b>	<b>214</b>
<b>Figura 90</b>	<b>- Entrevistado O – Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional.....</b>	<b>215</b>
<b>Figura 91</b>	<b>- Entrevistado O – Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs).....</b>	<b>216</b>
<b>Figura 92</b>	<b>- Entrevistado P – Categoria Comportamento Informacional</b>	<b>217</b>
<b>Figura 93</b>	<b>- Entrevistado P – Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional.....</b>	<b>218</b>
<b>Figura 94</b>	<b>- Entrevistado P – Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs).....</b>	<b>219</b>
<b>Figura 95</b>	<b>- Entrevistado Q – Categoria Comportamento Informacional</b>	<b>220</b>
<b>Figura 96</b>	<b>- Entrevistado Q – Categoria Cultura organizacional/Cultura Informacional.....</b>	<b>221</b>
<b>Figura 97</b>	<b>- Entrevistado Q – Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs).....</b>	<b>222</b>
<b>Figura 98</b>	<b>- Entrevistado R – Categoria Comportamento Informacional</b>	<b>223</b>
<b>Figura 99</b>	<b>- Entrevistado R – Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional.....</b>	<b>224</b>
<b>Figura 100</b>	<b>- Entrevistado R – Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs).....</b>	<b>225</b>
<b>Figura 101</b>	<b>- Entrevistado S – Categoria Comportamento Informacional...</b>	<b>226</b>
<b>Figura 102</b>	<b>- Entrevistado S – Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional.....</b>	<b>227</b>
<b>Figura 103</b>	<b>- Entrevistado S – Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs).....</b>	<b>228</b>
<b>Figura 104</b>	<b>- Entrevistado T – Categoria Comportamento Informacional</b>	<b>229</b>
<b>Figura 105</b>	<b>- Entrevistado T – Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional.....</b>	<b>230</b>
<b>Figura 106</b>	<b>- Entrevistado T – Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs).....</b>	<b>231</b>

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

<b>TICS</b>	- Tecnologias de Informação e Comunicação
<b>ERP</b>	- Enterprise Resource Planning

## SUMÁRIO

	P.
INTRODUÇÃO.....	17
<b>2 INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>22</b>
2.1 Ambiente Organizacional.....	22
2.2 Cultura Organizacional e Cultura Informacional.....	24
2.3 Relevância da Informação e do Conhecimento para o Contexto Organizacional.....	30
<b>3 COMPORTAMENTO E COGNIÇÃO.....</b>	<b>39</b>
3.1 O Indivíduo e a Organização.....	39
3.2 Comportamento Humano e Comportamento Organizacional.....	42
3.3 Abordagem Cognitiva do Comportamento.....	47
3.3.1 <i>Psicologia cognitiva e modelos mentais</i> .....	49
<b>4 COMPORTAMENTO INFORMACIONAL EM ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>56</b>
4.1 Necessidade, Busca e Uso da Informação no Contexto Organizacional	60
4.2 Modelos de Comportamentos em Relação à Informação.....	64
4.3 Comportamento Informacional e as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs).....	70
4.4 Interação entre Indivíduos e as TICs.....	74
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>78</b>
5.1 Caracterização do Universo da Pesquisa.....	80
5.2 Procedimentos da Coleta de Dados.....	82
<b>6 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>86</b>
6.1 Categoria: Caracterização dos Respondentes.....	86
6.2 Categoria: Caracterização da Empresa.....	89
6.3 Categoria: Cultura Organizacional.....	92
6.4 Categoria: Informação.....	97
6.5 Categoria: Liderança Informacional .....	107

6.6 Categoria: Necessidade, Busca e Uso da Informação .....	111
6.7 Apresentação das Entrevistas e Análise das Categorias.....	116
6.8 Análise da Categoria Comportamento Informacional.....	137
6.9 Análise da Categoria Cultura Organizacional/Cultura informacional.....	141
6.10 Análise da Categoria TICs.....	143
6.11 Sistematização voltada à Gestão de Comportamento Informacional voltado às TICs.....	144
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	148
REFERÊNCIAS.....	152
APÊNDICES.....	160
APÊNDICE A – Carta de Apresentação.....	161
APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	162
APÊNDICE C – Questionário Estruturado.....	163
APÊNDICE D – Roteiro de Entrevista.....	170
APÊNDICE E – Categorias de Análise.....	172
ANEXOS.....	232
ANEXO A – Estrutura Diretiva do Grupo.....	233
ANEXO B – Código de Conduta.....	234
ANEXO C – Política de Segurança da Informação.....	240



## INTRODUÇÃO

A informação perpassa todas as tarefas e processos organizacionais desenvolvidos pelos sujeitos organizacionais, por esse motivo é possível direcionar estudos informacionais ao contexto organizacional, mais especificamente no que tange a compreender e identificar o modo como os indivíduos trabalham a informação em tal contexto. Nesse sentido, é relevante compreender como o indivíduo desenvolve certos comportamentos em relação à informação, o que implica em fazer uma análise desse ator organizacional sob um enfoque cognitivo, porquanto o comportamento informacional desencadeado por ele pode derivar de processos e representações presentes na mente do indivíduo.

No contexto organizacional os indivíduos estabelecem relações com uma infinidade de elementos tais como a cultura organizacional, fluxos de informações, tecnologias, pessoas etc., os quais também podem influir no comportamento do indivíduo em relação ao modo como estes lidam com a informação no contexto organizacional.

Compreende-se que é de extrema importância que as organizações<sup>1</sup> usufruam ao máximo os fluxos informacionais, sejam formais ou informais, visando o crescimento e desenvolvimento organizacional, visto que se considera a informação conjuntamente às pessoas insumo básico para o desenvolvimento organizacional, bem como para a competitividade das empresas.

Nesse contexto, cabe lembrar que as tecnologias de informação e comunicação (TICs) são relevantes, uma vez que o uso de tais tecnologias segundo Medeiros e Sauv  (2003, p.6) “permite uma infinidade de op es de aplica es que podem auxiliar desde a automatiza o de tarefas at  a tomada de decis es gerenciais”. Entretanto, a tecnologia n o se faz sozinha, tampouco se desenvolve sozinha, ela necessariamente precisa direta ou indiretamente da a o humana para seu desenvolvimento, aplica o e uso. Entende-se que de nada adiantar  implantar as TICs no contexto organizacional, se o fator humano, alicerce e elemento estimulador de processos e fluxos organizacionais n o usufruir da melhor forma esse recurso, ou seja,   necess rio conhecer e compreender o comportamento informacional dos indiv duos em rela o  s TICs no contexto organizacional, de

---

<sup>1</sup> Nesta pesquisa o termo organiza o   relacionado  s organiza es empresariais.

modo que esse comportamento seja ao menos proativo em relação ao uso das tecnologias de informação e comunicação.

Nesse sentido, a pesquisa se orienta no pressuposto de que uma empresa não consegue pleno desenvolvimento, se a base de sua estrutura não estiver sólida, ou seja, se a interação entre informação, tecnologia e pessoas não for eficiente e, principalmente, se o fator humano não for valorizado no contexto organizacional, certamente a organização encontrará entraves ao desenvolvimento de seus processos e estratégias.

Desse modo, o comportamento dos indivíduos em relação à informação no contexto organizacional – ou comportamento informacional – é de extrema relevância para a estruturação de todas as atividades desenvolvidas na organização, pois os indivíduos se constituem em um dos alicerces da organização, porquanto é por eles que direta ou indiretamente perpassam os processos organizacionais e, portanto, a informação.

Cada indivíduo pertencente à organização possui suas próprias características, personalidade e comportamento, os quais são influenciados pela cultura organizacional e assim exercem influência nos processos organizacionais. Além desses elementos que podem influenciar no comportamento individual, cada indivíduo possui uma característica cognitiva própria, ou seja, processos cognitivos próprios, os quais podem vir a interferir no modo como o indivíduo se comporta em relação a algo, já que o mesmo interpreta o contexto em que está inserido e, por meio de processos cognitivos, interpreta e “cria” uma representação de um determinado contexto, a qual pode vir a influir em seu comportamento e atitude.

Nesse sentido, a partir da literatura acerca da cultura organizacional e informacional, bem como do comportamento informacional, denota-se que o contexto organizacional pode apresentar ao indivíduo vários comportamentos relacionados à informação, os quais serão interpretados pelo indivíduo por seus processos cognitivos e, conseqüentemente, desencadear determinado comportamento. Portanto, compreender o comportamento informacional das pessoas pertencentes a uma determinada organização, mais especificamente nos níveis organizacionais frente às TICs torna-se importante, visto que possibilita estudos comparados do comportamento informacional em diferentes níveis, propiciando um aprofundamento da discussão, assim como propicia compreender a influência da cultura organizacional no comportamento informacional dos indivíduos.

Como objetivo geral pretendeu-se analisar, em uma empresa de fabricação de celulose, a relação entre o comportamento informacional dos indivíduos e as TICs, enfocando os aspectos cognitivos que desencadeiam tal comportamento, como os modelos mentais, com intuito de propor uma sistematização para a gestão do comportamento informacional voltado às tecnologias de informação e comunicação, aplicado aos ambientes empresariais. Para tanto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) analisar a partir da literatura as correntes, autores, conceitos, acerca do comportamento informacional, da cognição e das tecnologias de informação e comunicação; b) analisar a influência da cultura organizacional sobre o comportamento informacional e sua relação com as TICs em contextos empresariais; c) verificar a relação entre o comportamento informacional e as TICs em diferentes níveis organizacionais; d) sistematizar e apresentar os comportamentos informacionais mais significativos, existentes no contexto organizacional; e) identificar as representações mentais dos indivíduos acerca do comportamento informacional; f) propor uma sistematização para a gestão do comportamento informacional voltado às tecnologias de informação e comunicação em ambientes empresariais.

Para atingir os objetivos propostos optou-se pela triangulação metodológica, na qual os seguintes instrumentos de coleta de dados foram elaborados: questionário estruturado com questões, abertas, fechadas e interdependentes, entrevista com os sujeitos escolhidos e análise de documentos da empresa. Ressalta-se que os procedimentos metodológicos relacionados à análise de dados foram apoiados no método de Laurence Bardin, denominado 'Análise de Conteúdo', mais especificamente, aplicando-se a técnica 'Análise Categorial'.

A partir dos instrumentos elaborados foi possível coletar e analisar os dados e informações obtidos junto aos sujeitos de pesquisa da empresa investigada, cujos resultados propiciaram uma melhor compreensão dos fenômenos objeto desta pesquisa, bem como o cumprimento dos objetivos propostos. Ressalta-se, ainda, que pela exploração dos documentos da empresa, foi possível compreender alguns aspectos que caracterizam sua cultura organizacional.

Acredita-se que a abordagem proposta pela pesquisa, pode contribuir para as discussões na Ciência da Informação acerca do comportamento informacional em ambientes empresariais, mais especificamente no que tange as pessoas e seus

processos cognitivos, essenciais ao desenvolvimento do comportamento informacional. Desse modo, a dissertação está estruturada nos seguintes capítulos:

Capítulo 2 - Informação e conhecimento em organizações: contextualiza de forma geral o ambiente organizacional, aborda a questão da cultura organizacional e informacional no contexto das organizações empresariais, discute a importância da informação e do conhecimento para esse contexto. Este capítulo ainda explora uma breve discussão da cultura organizacional em empresas familiares.

Capítulo 3 - Comportamento e cognição: contextualiza as relações indivíduo-organização, as questões referentes ao comportamento organizacional, à cognição e ao comportamento de maneira geral. Neste capítulo, também destacou-se a questão dos modelos mentais como precedentes ao comportamento.

Capítulo 4 - Comportamento informacional em organizações: apresenta de um modo geral os principais conceitos referentes ao comportamento informacional, bem como alguns modelos de comportamento informacional encontrados na literatura e destaca o comportamento informacional em ambientes organizacionais. Além disso, elucida a relação do comportamento informacional com as tecnologias de informação e comunicação (TICs).

Capítulo 5 - Procedimentos metodológicos: discorre sobre a metodologia adotada, destacando os procedimentos para a coleta de dados e a caracterização da empresa pesquisada, bem como os procedimentos de análise dos dados e informações obtidos a partir da pesquisa de campo.

Capítulo 6 – Análise e apresentação dos resultados: apresenta as tabulações e análises dos dados e informações obtidos junto à empresa pesquisada. Ressalta-se que a análise foi realizada a partir da literatura selecionada para a presente dissertação juntamente com a realidade observada, propiciando o desenvolvimento da sistematização de comportamento informacional voltado às TICs.

Por fim, nas considerações finais são apresentadas e estruturadas as compreensões da pesquisadora a partir da literatura analisada, bem como da realidade pesquisada, cujas reflexões centrais e possíveis conclusões obtidas são relacionadas aos objetivos iniciais propostos. Também são apresentados neste tópico, encaminhamentos e recomendações gerados a partir das inferências e reflexões da pesquisadora.

Desse modo, após a contextualização da pesquisa, são apresentados a seguir os capítulos que a compõe.

## 2 INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES

*“O conhecimento e a informação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer país. Os portadores desses recursos são as pessoas”.*

*Peter Drucker*

### 2.1 Ambiente Organizacional

As organizações são compostas de infraestrutura, pessoas e tecnologias, elementos permeados pela informação. As organizações empresariais estão em constante interação com dois tipos de ambientes, o ambiente interno e o ambiente externo, os quais são abarcados por ambientes informacionais.

O ambiente interno também chamado de microambiente se relaciona aos processos organizacionais, infraestrutura, tecnologia, produtos e serviços, relacionamentos que a organização mantém com terceiros etc. O ambiente conhecido também como macroambiente compreende a tudo que possa interferir ou exercer influência no desenvolvimento dos processos organizacionais.

O microambiente consiste em forças próximas à empresa e que afetam sua capacidade de servir seus clientes: a própria empresa, os fornecedores, os canais de marketing, os mercados de clientes, os concorrentes públicos. O macroambiente consiste em forças sociais maiores que afetam todo o microambiente – forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p.47).

As organizações possuem uma estrutura organizacional a qual está relacionada segundo Valentim (2005) “a organização das atividades, funções e autoridades necessárias para atingir um determinado objetivo e missão”. A estrutura organizacional é essencial para o desenvolvimento concreto do processo organizacional, tal estrutura divide-se em dois tipos, estrutura formal, e estrutura informal. A estrutura formal de acordo com Oliveira (2001, p.82) “é aquela deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns de seus aspectos, pelo organograma”, ou seja, é a estrutura que de alguma forma é instituída. Por outro lado, a estrutura informal segundo o referido autor relaciona-se “à rede relações sociais e pessoais”, ou seja, ocorre de forma espontânea, derivando da interação dos indivíduos.

A estrutura organizacional é composta por níveis os quais lhe conferem sustentabilidade, os chamados níveis organizacionais. As organizações são diferenciadas em três níveis organizacionais. São eles na visão de Chiavenato (2003, p.525 -526):

- **Nível institucional ou estratégico:** corresponde ao nível mais elevado e é composto por diretores, proprietários ou acionistas e dos executivos. É o nível em que as decisões são tomadas e onde são definidos os objetivos da organização e as estratégias para alcançá-los. É basicamente extrovertido, pois mantém a interface com o ambiente.
- **Nível intermediário:** também chamado de nível mediador ou gerencial, é o nível colocado entre o institucional e operacional e que cuida da articulação interna entre ambos. Atua na escolha e captação dos recursos necessários, bem como na distribuição e colocação do que foi produzido pela empresa nos diversos segmentos do mercado. É o nível que lida com os problemas de adequação das decisões tomadas no nível institucional (no topo) com as operações realizadas no nível operacional (na base da organização). O nível intermediário compõe-se da média administração, isto é, das pessoas ou órgãos que transformam as estratégias formuladas para atingir objetivos empresariais em programas de ação.
- **Nível operacional.** Denominado nível técnico ou núcleo técnico é o nível localizado nas áreas inferiores da organização. Está ligado aos problemas de execução cotidiana e eficiente das tarefas e operações da organização e orientado para as exigências impostas pela natureza da tarefa técnica a ser executada, com os materiais a serem processados e a cooperação de vários especialistas necessários ao andamento dos trabalhos. É o nível no qual as tarefas são executadas e as operações realizadas: envolve o trabalho básico relacionado com a produção de produtos ou serviços da organização. É nele que estão as instalações físicas, máquinas e equipamentos, linhas de montagem, escritórios e balcões de atendimento cujo funcionamento deve atender as rotinas e procedimentos programados dentro de uma regularidade e continuidade que assegurem a utilização plena dos recursos disponíveis e a máxima eficácia das operações.

Os níveis organizacionais também são conhecidos como níveis de influência da estrutura organizacional e de acordo com Oliveira (2001, p.102) “estão relacionados aos tipos de planejamento” existentes na empresa. Pode-se também abranger os níveis estratégico, tático e operacional em níveis de informação e de decisão na empresa como aborda Resende e Abreu (2003, p.130). Segundo os referidos autores, “o tipo de decisão que é tomado em cada nível requer um grau diferente de agregação da informação, e os diferentes níveis de decisão requerem diferentes informações”.

Pode-se notar que os níveis citados são de certa forma interligados, um apóia o desenvolvimento do outro, cabendo ao nível operacional fornecer sustentação aos demais, visto que é pelo nível operacional que todas as tarefas destinadas pelo nível estratégico são desenvolvidas.

Pelo exposto, observa-se que cada nível tem o seu grau de impacto no desenvolvimento organizacional, logo o comportamento informacional dos indivíduos pertencentes a tais níveis pode influir de modo decisivo nas estratégias organizacionais. Portanto, é preciso que a organização possua ou desenvolva uma cultura informacional positiva em relação ao compartilhamento da informação e do conhecimento pelos atores organizacionais em todos os níveis organizacionais.

## **2.2 Cultura Organizacional e Cultura Informacional**

A Antropologia concebe a cultura como um conjunto de significados compartilhados em determinados contextos fazendo assim, uma ligação entre o entendimento de cultura e a forma como esta leva a ações que visam à compreensão da influência do ambiente em diferentes contextos. Carvalho e Ronchi (2005, p.9) acreditam que a Antropologia interpreta a cultura como algo constituído de pressupostos e artefatos formadores de um conjunto de simbologias, que devem ser partilhados pelos seus membros, levando assim à compreensão de que é 'cultura'. Aktouf (1993, p.49) acredita que a 'cultura' é um conjunto complexo e multidimensional de praticamente tudo o que se constitui na vida em comum nos grupos sociais.

Os indivíduos pertencentes à organização estão sujeitos a uma força que pode reger seus comportamentos no ambiente organizacional e, por conseguinte, o comportamento informacional. Tal força denomina-se cultura organizacional.

Nas organizações a cultura organizacional é a base que move as ações dos indivíduos, por meio dos valores, crenças, mitos, histórias etc., os quais são compartilhados pelos membros da organização, construindo assim o ambiente organizacional, sendo a cultura organizacional, também, influenciadora do comportamento organizacional e informacional deste ambiente. Rodrigues (2009, p.34) apoiado em Robbins e Decenzo (2004) apresenta a cultura organizacional como sendo classificada em forte ou fraca. Nesse sentido, a cultura é tida como forte quando os valores são compartilhados intensamente pela maioria dos funcionários e



influencia comportamentos e expectativas, ao passo que cultura fraca não tem o poder de fazer com que as pessoas se comportem de maneira coesa no que diz respeito aos interesses da organização.

Freitas (2005, p.97) compreende cultura organizacional como um instrumento de poder e um conjunto de representações imaginárias sociais que:

[...] se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos, valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

Por tal afirmação compreende-se que a cultura organizacional além de construir o imaginário de um determinado grupo, também estabelece as relações de poder na organização, uma vez que o entendimento da cultura organizacional propicia conhecer como os indivíduos atuam na organização, seus anseios, comportamentos, fornecendo uma base para a gestão de contextos relacionados aos indivíduos.

Schein (2001, p.29-36) estabeleceu uma concepção sobre “cultura organizacional” e defende que a cultura é um elemento que serve tanto para adaptação de um determinado grupo a um determinado ambiente, quanto para integrar e fazer com que tal grupo a adote como a forma correta de pensar e agir, ou seja, ela permeia toda a organização e é a responsável pelo modo como as pessoas agem no ambiente organizacional, influenciando seus comportamentos e atitudes.

Complementando a afirmação de Schein, Bertero (1996, p.37) ressalta que:

A cultura organizacional serve, portanto, tanto à sobrevivência de uma organização como à sobrevivência de uma comunidade. A cultura é elemento que serve ainda à realização das tarefas inerentes à adaptação externa, onde podemos ler mercado, tecnologia e tudo o que se refere ao meio ambiente estratégico relevante, além de permitir a integração, articulação e coordenação internas. Tal conceito comporta ainda a afirmação de que a cultura pode ser vista como propiciando aos indivíduos uma interpretação da realidade e, portanto conferindo sentido e significado à realidade.

Bertero explica a relevância da cultura organizacional para a criação da realidade por parte dos indivíduos da organização, evidenciando o modo como tal cultura se estrutura de forma a alicerçar a construção de significado na organização.

Berger e Luckman (1966, p.35) argumentam que “a vida cotidiana apresenta-se como uma realidade interpretada pelos homens e subjetivamente dotada de sentido para eles na medida em que forma um mundo coerente”. Desse

modo, no contexto das organizações, a cultura organizacional é interpretada subjetivamente pelos indivíduos, influenciando de modo individual os mesmos.

De acordo com Morgan (1996, p.125) a cultura organizacional estaria ligada

[...] a padrões de crenças e ou significados compartilhados, fragmentados ou integrados, apoiados em várias normas operacionais e rituais, os quais podem exercer influência decisiva na habilidade total da organização em lidar com os desafios que enfrenta.

Morgan (1996, p.173) afirma, ainda, que “muitos aspectos da cultura organizacional, especialmente a hierarquia e as divisões departamentais, influenciam a maneira com flui a informação”. Desse modo, fica evidenciada a força que a cultura organizacional pode exercer no modo como a informação é trabalhada no contexto organizacional. Além disso, ressalta-se que nesses ambientes competitivos, muitas vezes a informação é vista como “poder”, logo os membros são resistentes quanto a alguns aspectos culturais importantes como o compartilhamento e socialização da informação, ficando então receosos da perda deste suposto “poder”.

A cultura organizacional é constituída de alguns elementos como:

- **Valores:** os valores representam a essência da filosofia da organização para se atingir o sucesso, pois eles fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário.
- **Crenças e Pressupostos Básicos:** aquilo que é tido com verdade na organização. São inquestionáveis. São os pressupostos e não os valores, os pontos centrais da cultura. Quando uma organização resolve seus problemas coletivos, este processo inclui alguma visão de mundo, algum mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade, e se o sucesso na resolução dos problemas ocorre, aquela visão de mundo passa a ser considerada como sendo correta ou válida.
- **Ritos, Rituais e Cerimônias:** são exemplos de atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa. Estes elementos são responsáveis pela comunicação clara da maneira como as pessoas devem se comportar. Como os procedimentos são executados, guiam os comportamentos considerados adequados a partir da dramatização dos valores, fornecem senso de segurança e identidade comum, entre outros.
- **Estórias e Mitos:** as estórias são narrativas baseadas em eventos ocorridos que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como este comportamento se ajusta ao ambiente organizacional. Os mitos se referem a estórias consistentes com os valores da organização, porém, não sustentadas pelos fatos.

- **Tabus:** também cumprem um papel de orientar o comportamento, demarcando áreas de proibições. Os tabus colocam em evidência o aspecto disciplinar da cultura com ênfase no não-permitido.
- **Heróis:** personificam os valores e condensam a força da organização. São os responsáveis pela criação da organização, pois têm a “coragem e persistência de fazer aquilo que todos almejam, porém têm medo de tentar” [...] Este elemento tem por função tornar o sucesso atingível e humano. Fornecem modelos, simbolizam a organização para o mundo exterior, preservam o que a organização tem de especial, estabelecem padrões de desempenho e motivam os empregados.
- **Normas:** são maneiras de se fazer as coisas de acordo com certas expectativas a respeito do comportamento das pessoas que influenciam os membros da organização. É todo o comportamento esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, esteja tal comportamento fixado formalmente ou não.
- **Comunicação:** através da comunicação são transmitidas mensagens-transações simbólicas significativas. O comportamento que reflete estes significados é transformado em modelo, que assume sentidos gerais ou específicos para os atores envolvidos [...] As culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas através da interação social. O processo de comunicação inerente às organizações cria uma cultura, revelando suas atividades comunicativas (FREITAS, 1991 *apud* COLLARES, 2002, p.46-47).

Ressalta-se que cada indivíduo interpreta e sofre influência por tais elementos de forma distinta. Desse modo, a relevância desses elementos pertencentes à cultura organizacional, reside no fato de que os mesmos condicionam e direcionam o desenvolvimento das pessoas, o que pode influir também no comportamento em relação à informação.

Destaca-se que cada empresa possui a sua própria cultura organizacional, bem como os elementos que a englobam. Tendo em vista a aplicação da referente pesquisa em uma empresa que apenas recentemente profissionalizou a sua gestão, cabe apresentar alguns conceitos acerca do que seja uma empresa familiar, bem como se delinea a cultura organizacional neste contexto. A literatura não apresenta consenso acerca da definição do que seja uma empresa familiar. Como não há a intenção de um aprofundamento maior sobre essa questão, optou-se por abordar conceitos encontrados na literatura que fossem pertinentes ao foco da pesquisa, bem como propiciassem um melhor entendimento acerca desta temática.

Antes de dar prosseguimento a essa discussão é importante mencionar, que a partir do ano de 2008, a empresa pesquisada adotou a gestão profissional. Lodi (1993, p.25-32) explica que a profissionalização da gestão de uma empresa está relacionada ao processo pelo qual “uma organização familiar ou tradicional assume

práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas, é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares”.

Para Leach (1994, p.85) a “profissionalização esta estritamente associada à mudança de estilo gerencial do proprietário, em razão das necessidades de crescimento e também como consequência do mercado que a empresa faz parte”. Nesse sentido, a profissionalização é um processo importante e natural ao desenvolvimento das empresas familiares.

A temática das empresas familiares, bem como os elementos que a circundam são complexos, portanto, optou-se por uma breve contextualização da referida temática, mas sem a pretensão de aprofundar o assunto, pois não faz parte do escopo da pesquisa. Sendo assim, de acordo com Davis (1997 *apud* RIBEIRO, 2007, p.32) “o que caracteriza uma organização como uma empresa familiar é a propriedade concentrada em uma ou algumas famílias”. Desse modo, o grupo familiar tem o controle sobre a organização.

O que torna uma empresa familiar diferente é que entre os seus membros existe uma relação adicional à patrimonial, existe a relação familiar, com suas afinidades, lealdades e conflitos específicos e que muitas vezes são trazidas para a empresa [...] O fundador de uma empresa tende não só a levar sua cultura para a organização como também a sua família, pessoas em que confia e que sempre deram suporte à sua trajetória (RIBEIRO, 2007, p.33).

Observa-se que os valores e crenças dos fundadores das empresas familiares são incorporados à cultura organizacional, cujos valores estão estreitamente vinculados à relação família e propriedade. Dyer (1986 *apud* ESTOL; FERREIRA, 2006, p.100) explica que “a cultura organizacional das empresas familiares centra-se primordialmente na figura de seu fundador, que inculca seus próprios valores e comportamentos e os da família na empresa e nos negócios”.

Trata-se de uma cultura forte, dado que está profundamente relacionada com a propriedade, o poder e os valores da família, fundamentando a estratégia e a direção da empresa. A cultura destas empresas tem, portanto, raízes anteriores à própria criação da empresa, radicando no contexto educacional da família. Dentro da família, o fundador da empresa assume um papel particularmente decisivo no perfil cultural desta, determinando, em geral, o desenvolvimento de uma cultura forte e coesa (CASSIMIRO, 2008, p.6).

Pelo exposto infere-se que a cultura organizacional de uma empresa familiar se aproxima dos valores de seus fundadores, centrando-se em elementos que

estabeleçam a relação entre propriedade e família, o que leva a um possível entendimento de que a cultura organizacional em empresas familiares é um espelho de seus fundadores.

Como parte integrante à cultura organizacional tem-se a cultura informacional, a qual está vinculada ao modo como as pessoas 'tratam' a informação e o conhecimento no contexto organizacional, seja na apropriação, interpretação, uso e disseminação da informação e do conhecimento, seja na geração de informação e conhecimento. Ressalta-se que apesar de a cultura organizacional e de a cultura informacional estarem ligadas ambas possuem enfoques distintos. De acordo com Woida (2008, p.97) enquanto uma visa discutir questões mais amplas, a outra se empenha sobre as especificidades das organizações que valorizam a informação e as tecnologias de informação e comunicação.

Cultura informacional para Woida e Valentim (2006, p.40) compreende um "conjunto de pressupostos básicos compostos por princípios, valores, crenças, ritos e comportamentos positivos em relação à construção, socialização, compartilhamento e uso de dados, informação e conhecimento no âmbito corporativo." Para Marchand (1994, p.6) "[...] a cultura pode ser definida como o conjunto de valores, atitudes e comportamentos que influenciam a forma como a pessoa avalia, apreende, recolhe, organiza, processa, comunica e utiliza a informação".

Davenport e Prusak (1998, p.110) enunciam a cultura informacional como sendo um padrão de comportamento em relação à informação, o que implica diretamente no modo como a informação é "trabalhada" pelos membros da organização, ou seja, a cultura informacional é o reflexo do modo como os membros da organização, buscam, utilizam e disseminam a informação no contexto organizacional. Sobre tal conceito, os mesmos autores expressam, também, que a cultura informacional determina se os indivíduos valorizam a informação, se a compartilham através das barreiras organizacionais, trocam-na interna e externamente e capitalizam-na nos negócios.

Para Menou (1996, p.298) a "cultura de informação seria, então, a habilidade dos indivíduos ou grupos de fazer o melhor uso possível da informação", isto é, a cultura informacional estaria ligada diretamente ao modo como a informação é "processada" na organização. Nesse sentido, Oliveira (2003, p.157) ressalta que as "culturas de informação podem ter impacto diferente de cada função, departamento

e equipe”. Por tal afirmação percebe-se que cada nível organizacional pode possuir uma cultura informacional e, por conseguinte, um comportamento informacional distinto.

Pelo exposto, infere-se que a cultura informacional está centrada em elementos relacionados aos comportamentos informacionais no contexto organizacional, uma vez que a mesma tem forte influência sobre o comportamento informacional dos indivíduos, porque estes interpretam a cultura como forma de basear suas condutas a partir do que lhes é apresentado no ambiente organizacional, ou seja, se a cultura informacional de uma empresa estiver apoiada em crenças, valores direcionados a um melhor aproveitamento da informação, logo os indivíduos podem discorrer comportamentos informacionais proativos, com base nas interpretações e representações mentais feitas acerca dessa cultura, bem como no grau de influência que ela exerce sobre esses indivíduos, já que cada indivíduo interpreta a cultura de modo distinto.

A cultura informacional pode também propiciar o uso mais assertivo das tecnologias de informação e comunicação, e estas por outro lado dinamizam a informação no contexto organizacional, bem como se constituem em uma fonte de informação para os indivíduos, isto é, a cultura informacional também atua no modo como os indivíduos concebem as TICs no sentido de busca, acesso, compartilhamento disseminação e uso da informação.

Ressalta-se que para esta pesquisa a cultura organizacional compreende os aspectos relacionados ao compartilhamento de dados, informação e conhecimento entre os indivíduos organizacionais, que de certa forma influenciam seus comportamentos e atitudes nesse contexto. Ressalta-se também que a cultura informacional está ligada a cultura organizacional, contudo, relaciona-se mais diretamente às crenças e visões e ao modo como os indivíduos lidam com a informação neste contexto, ou seja, ela expressa a orientação informacional de uma organização para seus colaboradores.

### **2.3 Relevância da Informação e do Conhecimento para o Contexto Organizacional**

Informação e conhecimento direta ou indiretamente estão presentes em todas os processos e atividades organizacionais, logo se entende que ao absorver e

utilizar da melhor forma possível esse recurso, as organizações tendem a obter um melhor desenvolvimento e competitividade frente ao mercado. Nesse contexto, ressalta-se que as organizações são permeadas por intensos fluxos informacionais, tanto internos quanto externos a ela. Antes de abordar a questão dos fluxos informacionais, cabe denotar a relevância do conhecimento nesse contexto.

O conhecimento reside no ser humano, ele advém de diferentes processos cognitivos, de experiências vividas, de informações adquiridas. Quando o conhecimento não é explicitado, isto é, é parte somente de quem o possui, a literatura apresenta-o como 'conhecimento tácito', e a partir do momento em que o conhecimento é explicitado, seja na forma de símbolos, signos ou objetos, a literatura apresenta-o como 'conhecimento explícito'. Para uma melhor compreensão acerca desses conceitos observa-se como base a definição de Choo (2003 p.37):

Conhecimento tácito é conhecimento pessoal, que é difícil de formalizar ou comunicar aos outros. É constituído do *kow-how* subjetivo, dos *insights* e instituições que uma pessoa tem depois de estar imersa numa atividade por um longo período de tempo [...]  
Conhecimento explícito é o conhecimento formal que é fácil transmitir entre os dois indivíduos e grupos. É frequentemente codificado em fórmulas matemáticas, regras, especificações e assim por diante.

Compreende-se que o conhecimento tácito, assim como o conhecimento explícito são complementares, um precisa do outro para existir, ou seja, quando o conhecimento tácito torna-se explícito, este por sua vez faz surgir um novo conhecimento tácito, formando assim uma espiral contínua de conhecimento.

Sendo o conhecimento tácito algo que reside nas pessoas e essas, por sua vez, são o centro condutor da organização, se faz necessário explicitar tal conhecimento, com o objetivo de se obter um melhor desempenho organizacional por parte dos colaboradores, bem como da própria organização.

Tudo o que a organização conhece tem suas raízes no conhecimento tácito. É difícil verbalizar o conhecimento tácito usando linguagem ou símbolos. É difícil decompô-lo em elementos, estágios ou regras, por que ele se distribui em sua totalidade das experiências individuais (CHOO, 2003, p.387).

Uma organização não gera conhecimento por si só, ela depende da iniciativa dos indivíduos que nela atuam, e da interação que ocorre dentro do grupo (MORESI, 2001, p.36), ou seja, a criação do conhecimento organizacional está totalmente relacionada aos indivíduos pertencentes a ela, bem com a interação entre os mesmos. De acordo com Belluzzo e Feres (2003, p.3).

Na era da globalização somente pelo conhecimento embutido em seus produtos e serviços as empresas poderão vencer concorrentes e sobreviver. A concorrência não está mais limitada a uma concessão de preços, mas sim na diferenciação de produtos e serviços, oferecendo qualidade ao cliente. E isso só pode ser obtido pelo bom emprego do conhecimento que reside nas pessoas envolvidas na organização (BELUZZO; FERES, 2003).

De acordo com Nonaka e Takeushi (1997, p.65) uma organização não consegue criar conhecimento sem o ator humano. Desse modo, a mesma “deve identificar e motivar indivíduos criativos a compartilharem conhecimentos, e para isso deve fornecer-lhes os meios e contextos apropriados para explicitarem o seu conhecimento”. Para que as pessoas exteriorizem parte de seu conhecimento tácito, é necessário criar condições para o compartilhamento de experiências e informação, o que proporciona nova necessidade informacional, bem como novo conhecimento.

Entende-se conhecimento como aquele gerado por um sujeito cognoscente, é único, dependente de estruturas teóricas e práticas que possibilitarão sua construção. No entanto, acredita-se que o conhecimento somente será construído, a partir de sua socialização. Esta dinâmica é que permite ao outro conhecer o conhecimento e, portanto, construir novo conhecimento (VALENTIM; GELINSKI, 2006, p.115).

Desse modo, compreende-se que o conhecimento organizacional é formado pelo conhecimento tácito gerado pelos indivíduos e explicitados à organização, sendo tal conhecimento o ativo mais importante da organização. Sobre esse aspecto Belluzzo e Feres (2003) argumentam que:

Uma organização do conhecimento representa tanto o conhecimento explícito quanto o tácito, proporcionando vantagens competitivas nas organizações e não está relacionado com quantidade de informação obtida/estocada e sim, em fazer uso inteligente da mesma.

Observa-se que assim como em qualquer outro contexto, no âmbito organizacional a construção de conhecimento é intensa, ocorrendo informalmente. O que propicia esta construção são elementos como a aprendizagem contínua, os relacionamentos interpessoais, entre clientes e fornecedores, as próprias experiências vividas pelos indivíduos. Nesse sentido, é possível perceber que “cada vez mais as organizações construirão conhecimento por meio dos seus relacionamentos com os empregados, fornecedores, clientes, comunidades nas quais operam e mesmo com seus concorrentes” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.277).

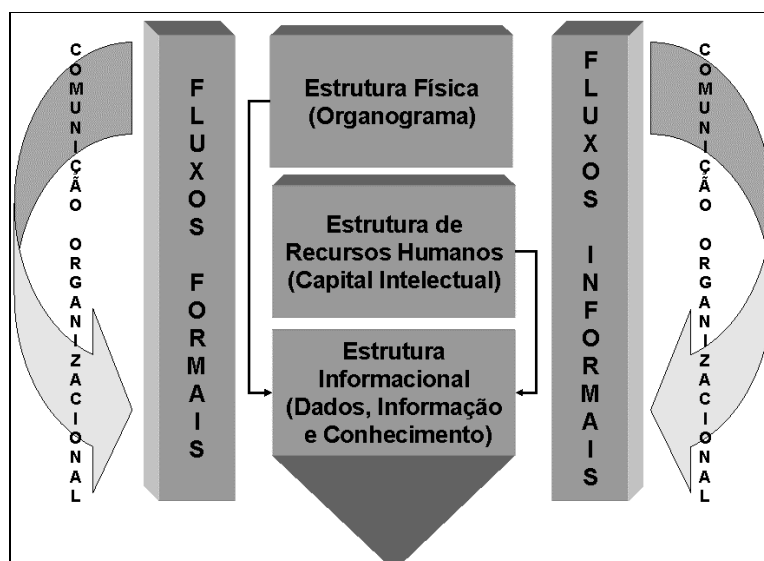
Bukowitz e Williams (2002, p.211) argumentam que “as organizações baseadas no conhecimento entendem que os empregados não são úteis apenas



pelo que sabem, mas pelo que continuam a aprender”. Segundo Moresi (2000, p.14), “a importância da informação para as organizações é universalmente aceita, constituindo [...] pelo menos um dos recursos cuja gestão e aproveitamento estão diretamente relacionados com o sucesso desejado”.

Em empresas industriais, como é o caso da empresa participante da presente pesquisa, a informação de acordo com argumentação de Souza (2004, p.24) “[...] embora não incorporada diretamente ao produto, pode ser ainda entendida como insumo para o processo produtivo, uma vez que é um elemento de conexão e coordenação entre as diversas áreas necessárias para a produção.”

No âmbito organizacional os fluxos informacionais são divididos em dois, a saber: o fluxo formal referente a toda informação que circunda os níveis formais da organização e o fluxo informal referente à informação “gerada” no âmbito das relações interpessoais como se pode observar na Figura 1.



**Figura 1 : Fluxos Formais e Informais.**

Fonte: Valentim - 2006 - p.14.

Corroborar-se com a afirmação de Beal (2008, p.75) de que a informação é um fator essencial ao desenvolvimento organizacional.

A informação é um elemento essencial para a criação, implementação e avaliação de qualquer estratégia. Sem o acesso a informações adequadas a respeito das variáveis internas e do ambiente onde a organização se insere, os responsáveis pela elaboração da estratégia não têm como identificar os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades, os valores corporativos e toda

variedade de fatores que devem ser considerados na identificação de alternativas e na tomada de decisões estratégicas.

A informação e o conhecimento direta ou indiretamente estão ligados a quase todos os processos organizacionais, pode-se afirmar que informação e conhecimento são fatores estratégicos ao desenvolvimento organizacional. Sobre este aspecto Choo (2003, p.27) explica:

A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma compreensão dos processos organizacionais pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação.

Desse modo, percebe-se que as organizações podem usar a informação de forma estratégica, visando uma ou várias ações. Para tanto, Choo (2003, p.45) explica que para isso ocorrer, é preciso criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Uma 'organização do conhecimento' segundo Choo (2003, p.51) estaria ligada aos três processos de uso estratégico da informação – como anteriormente abordado – “[...] num ciclo contínuo de aprendizagem e adaptação que se pode chamar de ciclo do conhecimento”. Ainda sob o ponto de vista do mesmo autor “a organização do conhecimento possui informações e conhecimentos que a tornam bem informada e capaz de percepção e discernimento”.

De acordo com Chiavenato (2003, p.583) “o conhecimento ficou na dianteira de todos os demais recursos organizacionais, pois todos eles passaram a depender do conhecimento”, incumbindo assim, a relevância do conhecimento para o contexto organizacional e principalmente a necessidade dos gestores voltarem mais atenção a este insumo.

Cabe ressaltar que o direcionamento da informação e do conhecimento no contexto organizacional – e por que não dizer em qualquer contexto – perpassa pelo fator humano. Como aborda Chiavenato (2003, p.593) “conhecimento é a informação estruturada que tem valor para a organização [...] são as pessoas que aprendem, desenvolvem e aplicam conhecimento na utilização adequada dos recursos organizacionais”.

Sob este aspecto Valentim (2008, p.12-13) argumenta que “a geração de conhecimento somente é possível quando a informação é interiorizada pelo sujeito, propiciando, por meio do estabelecimento de relações cognitivas, novo conhecimento, que pode ser aplicado”. Desse modo, pela afirmação referida pode-se denotar que o conhecimento torna-se conhecimento a partir do momento que

uma informação é internalizada pelo indivíduo, denotando novamente a fundamental importância do fator humano.

Valentim (2006, p.13-14) aborda os tipos de informações que estão presentes no ambiente organizacional:

- Informação estratégica, que apóia o processo de tomada de decisão e possibilita à alta administração da organização definir e planejar as estratégias de ação de médio e longo prazo;
- Informação voltada ao negócio, que possibilita ao nível tático da organização definir ações de curto prazo, bem como observar oportunidades e ameaças para o negócio corporativo;
- Informação financeira, que apóia as atividades desenvolvidas pelos profissionais da área financeira para que processem estudos de custos, lucros, riscos e controles;
- Informação comercial, que subsidia as pessoas da área comercial nos processos relacionados à exportação e/ou importação de materiais, produtos e serviços; que subsidia também as pessoas da área jurídica no que diz respeito à legislação do país no qual se estabelece determinada transação comercial;
- Informação estatística, que subsidia várias áreas da organização, por meio de séries históricas, estudos comparativos, apresentando percentuais e/ou números relacionados ao negócio da organização;
- Informação sobre gestão, que atende as necessidades dos gerentes e executivos da organização no planejamento e gerenciamento de projetos, na gestão de pessoas etc.;
- Informação tecnológica, que tanto subsidia as pessoas da área de pesquisa e desenvolvimento (P&D) na criação e no desenvolvimento de produtos, materiais e processos, por meio do monitoramento da concorrência referente às inovações de produtos, materiais e processos, como apóia a implantação dos sistemas de qualidade no ambiente organizacional;
- Informação geral, que subsidia todas as áreas da organização, possibilitando aos profissionais, que nela atuam, atualização constante;
- Informação 'cinzenta' de qualquer natureza, para qualquer área e com qualquer finalidade de uso; esse tipo de informação não é detectado em buscas formais, podendo-se citar, como exemplo, colégio invisível, documentos confidenciais em difícil acesso, redes de relacionamento, etc.

Beal (2008, p.14-15) ao abordar a tipologia da informação argumenta com base em Moresi (2000) a classificação da informação quanto a sua aplicabilidade nos níveis organizacionais.

- **Informação de nível institucional:** permite ao nível institucional observar as variáveis presentes nos ambientes externo e interno, com a finalidade de monitorar e avaliar o desempenho e subsidiar o planejamento e as decisões de alto nível;
- **Informação de nível intermediário:** permite ao nível intermediário observar variáveis presentes nos ambientes externo e interno, monitorar e avaliar seus processos, o planejamento e a tomada de decisão de nível gerencial;

- **Informação de nível operacional:** possibilita ao nível operacional executar suas atividades e tarefas, monitorar o espaço geográfico sob sua responsabilidade e subsidiar o planejamento e a tomada de decisão de nível operacional.

Pela afirmação da autora, nota-se que a informação está presente em todos os níveis organizacionais, cabendo a cada um utilizá-la de modo que melhor contribua para o desenvolvimento de seus processos, bem como para o desenvolvimento dos processos organizacionais de forma geral, visto que a organização é estabelecida por um conjunto de interações e interligações, as quais visam atender à missão e aos objetivos finais da organização.

Beal (2008, p.15) aborda, ainda, que a informação pode ser vista sob o ponto de sua aplicabilidade, a autora apoiando-se em Lesca e Almeida (1994) cita as seguintes categorias referentes à aplicação da informação nas organizações.

- **Informação de atividade:** aquela que permite à organização garantir seu funcionamento. Pedidos de compra, nota de saída de material, custo de implementação de um projeto são exemplos de informação de atividade. Esse tipo de informação costuma ser bastante estruturado e normalmente diz respeito ao nível operacional das organizações;
- **Informação de convívio:** aquela que possibilita aos indivíduos se relacionarem e pode influenciar seus comportamentos. São exemplos desse tipo de informação: jornal interno, reunião de serviço, ação publicitária. A informação de convívio e, na maioria das vezes estruturada, estando presente em todos os níveis hierárquicos.
- **Informação estratégica:** aquela capaz de melhorar o processo decisório em função da sua capacidade de reduzir o grau de incerteza em relação às variáveis que afetam a escolha das melhores alternativas para superação de desafios e o alcance dos objetivos organizacionais.

Pelo exposto cabe definir os termos informação estruturada e informação não estruturada. A informação estruturada é aquela que está relacionada a um padrão estabelecido, já a informação não estruturada não se relaciona a nenhum padrão estabelecido.

Ressalta-se que a informação somente terá real efetividade junto ao desenvolvimento da organização, a partir do momento que os indivíduos perceberem que ela é de fato um insumo para tal desenvolvimento. Isso ocorrerá a partir do momento em que o compartilhamento da informação seja visto como um processo natural dentro das atividades e tarefas realizadas na organização, e a cultura informacional da organização atue de forma positiva em relação a este compartilhamento.

[Definimos] o compartilhamento de informações como o ato voluntário de colocá-las à disposição de outros, ressaltando que compartilhar não deve ser confundido com relatar, que é uma troca involuntária de informações de maneira estruturada e rotineira (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.115).

O compartilhamento de informações na organização, portanto, tem que partir dos próprios indivíduos, e não por meio de algum tipo de imposição da alta administração, isto é, os indivíduos têm que tomar consciência da importância da informação e do conhecimento para a organização, assim como necessitam perceber que compartilhar informação e conhecimento será proveitoso e resultará em bons resultados, tanto para a própria organização, quanto para ele próprio enquanto colaborador direto.

Desse modo, entende-se que no contexto organizacional as organizações devam saber usufruir da informação e conhecimento, de modo a melhorar sua competitividade junto ao mercado, bem como ao desenvolvimento de seus processos, produtos e serviços. Ressalta-se que existem processos como a gestão da informação, a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva, os quais podem contribuir para a melhor utilização desses insumos no contexto organizacional. Pelo exposto cabe breve conceituação desses processos.

**Gestão da Informação** visa “trabalhar” a informação por meios de ações direcionadas desde a busca até o uso, atuando diretamente com os fluxos formais gerados internamente e externamente à organização. Segundo Dias e Belluzzo (2003, p.47) “a gestão da informação é o conjunto de conceitos, princípios, métodos e técnicas utilizados na prática administrativa colocados em execução pela liderança de um serviço de informação em C&T para atingir a missão e os objetivos fixados”.

Segundo Tarapanoff (2006, p.22), tem como principal objetivo identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização, de forma a propiciar-lhe maior capacidade de se adaptar às mudanças ambientais. Sob o argumento da referida autora, consiste em um processo contínuo composto de seis etapas distintas e inter-relacionadas. “Comporta a identificação de necessidades informacionais; sua aquisição; armazenagem; desenvolvimento de produtos e serviços; distribuição e uso efetivos” (TARAPANOFF, 2001, p.312).

**Gestão do conhecimento** relaciona-se ao meio pelo qual são trabalhados os fluxos informais da organização de modo a extrair deles novos conhecimentos, ou seja, a gestão do conhecimento visa trabalhar o capital intelectual das organizações.

“A gestão do conhecimento é um processo estratégico contínuo e dinâmico que visa gerir o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento” (ROSSATO, 2002, p.7).

O **processo de inteligência competitiva organizacional** relaciona-se a uma investigação e diagnóstico contínuo, tanto do ambiente interno quanto externo, encontrando e retirando destes, informações úteis à tomada de decisão da organização, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo (VALENTIM et al., 2003, p.1). Assim, tal processo auxilia no melhor aproveitamento das informações e conhecimentos por parte da organização, com o fim de auxiliar nos processos de tomada de decisão da mesma. De acordo com Miller (2002, p.52) o “[...] processo de inteligência competitiva se inicia de uma necessidade que a organização detecta ao se deparar com problemas complexos e relacionados à falta de informação, relativa tanto ao ambiente interno como o externo”.

Ressalta-se que apesar de serem processos importantes que têm relação com o comportamento informacional, não são objetos desta pesquisa, por esse motivo justifica-se a breve explanação sobre eles. Destaca-se que o desenvolvimento desses processos, bem como de qualquer atividade desenvolvida em uma organização, estão relacionados direta ou indiretamente ao fator humano e ao comportamento do sujeito em relação à informação, estando este comportamento vinculado a algum tipo de cognição.

### 3 COMPORTAMENTO E COGNIÇÃO

*“[...] o comportamento é próprio de qualquer unidade vista num meio onde se especifica um domínio de perturbações, e mantém sua organização como resultado das mudanças de estado que tais perturbações nela desencadeia”.*

*Humberto R. Maturana e Francisco J. Varela*

#### 3.1 O Indivíduo e a Organização

Os indivíduos, direta ou indiretamente, relacionam-se ou pertencem a algum tipo de organização. Desde seu nascimento, o indivíduo é apreendido por distintos tipos de organização (família, escola, empresa, exército, associação de amigos etc.) e pelas normas instituídas pela própria sociedade, devendo por seus atos e seu trabalho, encontrar um lugar que os outros lhe reconhecerão (ENRIQUEZ, 1966, p.65 *apud* DE PAULA, 2005, p.111). Cabe ressaltar que esta pesquisa aborda o contexto das organizações empresariais.

Sabe-se que as organizações são compostas por infraestrutura, tecnologias e pessoas. No entanto, entre estes três elementos, a presente pesquisa considera as pessoas o elemento principal, tendo em vista que é direta ou indiretamente por elas que ocorre o desenvolvimento de todos os processos organizacionais e o funcionamento adequado das tecnologias adotadas e ou implantadas pela organização.

No entanto, o indivíduo não está alheio ao ambiente que o cerca tampouco ao modo como a organização e a cultura interferem em seu comportamento e na maneira como este indivíduo interpreta essa realidade. Sobre esse aspecto Freitas (2005, p.88) argumenta que “o indivíduo se liga a uma organização por vínculos não apenas materiais, mas também afetivos, imaginários e psicológicos.” Tal fato se dá por que segundo a referida autora as organizações criam um invólucro no qual a imagem transmitida é de segurança, perfeição, realização de desejos etc., o que de certo modo tende a criar nos indivíduos uma perspectiva e, por que não dizer, uma imagem idealizada e mesmo ilusória do que a organização pode oferecer a tal indivíduo.

De acordo com Palazolli (2000, p.1) a relação entre indivíduo/organização é uma relação de troca. Segundo o referido autor:

[...] o trabalhador cria vínculos afetivos positivos com o trabalho (**satisfação e envolvimento**) e desenvolve concomitantemente, afetos positivos para com a organização (**comprometimento afetivo**), notadamente quando o empregado percebe que a organização se preocupa com o seu bem estar (**percepção de suporte**), retribui suas contribuições (**percepção de reciprocidade**) e, ainda, consegue avaliar suas perdas caso haja rompimento das relações de trabalho (comprometimento calculativo).

Ao abordar o ideal das organizações contemporâneas Freitas (2005, p.109) argumenta que:

A imagem que ela transmite é de grandeza, onipotência, consenso, perfeição, lugar de realização de desejos e das expectativas de seus membros e do público externo. Essa imagem será vivida, ainda que parcialmente, pelos membros como uma crença e uma ilusão que apaziguam e embalam o desejo de sentir-se seguro, protegido, amado e prestigiado.

Desse modo, muitas vezes o indivíduo se “agarra” a essa imagem como um meio até mesmo de motivação para a realização de suas atividades, ao passo que o ambiente organizacional, mais especificamente o ambiente das empresas é extremamente competitivo tanto externa quanto internamente, fato que implica em uma constante “luta” pela sobrevivência por parte do indivíduo, uma vez que mesmo reconhecendo o seu valor e o valor de seu trabalho, não significa que o mesmo não seja descartável.

Segundo Barcia (2004, p.31)

Todo indivíduo dentro da organização, mais do que um simples executor de uma tarefa específica, é um ser humano que, muitas vezes, é tratado para se comportar dentro de uma lógica e de padrões de expectativas determinados. Não obstante, os sentimentos, a sensibilidade e as emoções são considerados como qualidades inerentes aos seres humanos das quais eles não se desvestem ao entrar na organização, por isso, esse comportamento e esse padrão esperados quase nunca ocorrem, além disso, os indivíduos que não se relacionam ou que tem um comportamento isolado do grupo podem, reduzir o desempenho geral.

Do mesmo modo que o indivíduo não está alheio ao ambiente que o cerca, ele também não está alheio as suas emoções, sentimentos, necessidades intrínsecas, as quais podem influir em determinados comportamentos. A hierarquia das necessidades propostas por Maslow são dispostas em níveis de importância e influência para a subsistência do indivíduo. Segundo Chiavenato (2003, p.329), a hierarquia das necessidades pode ser visualizada a partir de uma pirâmide, cuja base concentra as necessidades básicas (necessidades fisiológicas) e o topo concentra as necessidades menos básicas (necessidades de auto-realização).



No que tange as pessoas Davis e Newstron (1992, p.10-11) expõe que existem quatro conceitos básicos, os quais caracterizam a natureza humana:

**Diferenças Individuais:** As pessoas têm muito em comum, mas cada pessoa no mundo é também individualmente diferente.

**A pessoa como um todo:** Os diferentes traços humanos podem ser estudados separadamente, mas numa análise final eles todos são partes de um sistema que constrói o todo da pessoa.

**O comportamento motivado:** A psicologia ensina que o comportamento normal tem certas causas. Elas podem estar relacionadas com as necessidades da pessoa e ou às conseqüências que resultam de suas ações. A motivação é essencial ao funcionamento organizacional. Não importa quanta tecnologia e equipamentos uma organização tenha, essas coisas não podem ser colocadas em uso a menos que sejam liberadas e guiadas por pessoas que estejam motivadas.

**Valor da pessoa (dignidade humana):** Este conceito é de natureza diferente dos outros três porque é mais uma filosofia ética do que uma conclusão científica. Ele sustenta que as pessoas devem ser tratadas de forma diferente dos outros fatores de produção porque elas pertencem à ordem superior do universo. O conceito de dignidade humana rejeita a velha idéia de usar os empregados como instrumentos econômicos.

Desse modo, na visão desses autores, o ambiente de trabalho da organização está sujeito a todos os elementos que envolvem os seus atores organizacionais, demonstrando o quão importante são esses elementos e o quão necessário se faz uma compreensão ampla dos mesmos para que seja possível uma melhor gestão não somente dos processos organizacionais, mas principalmente dos indivíduos que atuam na organização.

Assim, como estabeleceram conceitos relativos à natureza humana, Davis e Newstron (1992, p.11-12) elegeram dois conceitos referentes à natureza das organizações.

**Sistemas sociais:** As organizações são sistemas sociais; conseqüentemente, as atividades englobadas por elas são governadas por leis sociológicas tanto quanto por leis psicológicas. Assim como as pessoas têm necessidades psicológicas, têm também papéis sociais e status. O comportamento delas é influenciado pelo grupo da mesma forma que pelos impulsos individuais. Na realidade, dois tipos de sistemas sociais existem lado a lado nas organizações. Um deles é o sistema social formal (oficial) e o outro é o sistema social informal. Todas as partes do sistema são interdependentes e estão sujeitas às influências de qualquer das demais.

**Interesse mútuo:** O interesse mútuo é representado pela afirmativa "As organizações precisam de pessoas e as pessoas precisam de organizações". As organizações são formadas e mantidas em bases de algum interesse mútuo entre os seus participantes. As pessoas vêem as organizações como um meio de ajudá-las a atingirem os

seus objetivos, enquanto as organizações necessitam de pessoas para ajudarem na consecução de seus objetivos organizacionais.

Capra (1982, p.40) defende que “sistema é um todo integrado cujas propriedades não podem ser reduzidas às de suas partes”. Percebe-se que como sistemas sociais, as organizações também englobam internamente outros sistemas que interferem nos demais e vice-versa, porquanto estão interligados, e indivíduos e organização devem trilhar sobre uma relação de reciprocidade. Os conceitos relacionados tanto à natureza das pessoas quanto das organizações na visão de Davis e Newstrom (1992, p.13) são considerados pelos mesmos “conceitos fundamentais do comportamento organizacional”, abordagem que será discutida a seguir neste capítulo.

### **3.2 Comportamento Humano e Comportamento Organizacional**

O ser humano é dotado de características próprias, assim seu comportamento, bem como as condutas provenientes dele, são distintas de pessoa para pessoa. No entanto, um comportamento pode desencadear outros.

Segundo Kanaane comportamentos podem ser definidos

[...] como as reações dos indivíduos e as respostas que estes apresentam a dado estímulo, sendo determinados pelo conjunto de características ambientais (adquiridas) e hereditárias (genéticas), com absorção das pressões exercidas pelo meio ambiente (KANAANE, 1999, p.81).

Os indivíduos, segundo a afirmação de Kanaane, derivam seus comportamentos segundo influências advindas tanto do ambiente quanto da própria carga genética, o que implicaria na vulnerabilidade do comportamento frente ao meio no qual este se insere. O comportamento humano sofre influência contínua dos aspectos do meio ambiente, o que de certa forma lhe confere o caráter de adaptação constante aos determinantes sócio-organizacionais Kanaane (1999, p.81).

Desse modo, percebe-se que se o comportamento humano sofre influência do ambiente com o qual estabelece relações, logo nas organizações os indivíduos são constantemente influenciados pela cultura organizacional, fazendo com que os mesmos se adaptem a essa cultura vigente. Chiavenato (2003, p.324) explica que o comportamento deriva das interações entre o homem e o meio ambiente no qual está inserido.

Pelas afirmações acima se subentende que os comportamentos humanos estão suscetíveis ao ambiente no qual estão inseridos, o que nos proporciona parâmetros para compreender como a cultura de uma organização influi no comportamento dos indivíduos. Também, há o fato de que por diferirem uma das outras, as pessoas possuem características distintas, o que dificulta a adaptação à cultura da organização, uma vez que cada indivíduo interpreta e é influenciado por tal cultura de forma díspar.

Como visto até o momento as pessoas se constituem no alicerce central e na peça motora das organizações, logo se tal alicerce não estiver estruturado, certamente a organização terá dificuldades na gestão de seus processos organizacionais. Nesse sentido, referente à relevância das pessoas no contexto organizacional Robbins (2005, p.18) argumenta que “os funcionários de uma empresa podem ser os principais estimuladores da inovação e da mudança, ou podem ser seu principal bloqueio”. Desse modo, as pessoas são tanto elementos de ascensão quanto declínio de uma organização, isso impõe aos gestores a necessidade de terem uma visão ampla do elemento ‘ser humano’ no âmbito organizacional.

Com relação ao comportamento organizacional, os estudos relacionados a ele tiveram origem com Elton Mayo, que ao interpretar resultados de uma pesquisa na fábrica Western Electric, chegou as seguintes conclusões.

- O desempenho das pessoas era determinado não apenas pelo método de trabalho mas pelo o comportamento;
- A qualidade do trabalho dispensado aos trabalhadores pela gerência influencia fortemente seu desempenho; e
- O sistema social, formado pelos grupos determina o resultado do indivíduo que é mais legal ao grupo do que à organização (MAXIMIANO, 2000, p.26).

O campo do comportamento organizacional é vasto, algumas disciplinas contribuem para o estudo e desenvolvimento de tal comportamento. Entre as disciplinas destacam-se a Psicologia, a Sociologia, a Psicologia Social, a Antropologia e a Ciência Política. As contribuições advindas das áreas citadas são de grande relevância para o contexto organizacional, uma vez que fornecem estruturas para a compreensão do agir organizacional, bem como do próprio comportamento organizacional, fornecendo *insights* para uma melhor gestão de tal comportamento.

O comportamento organizacional recorre à psicologia, à sociologia, à antropologia e as outras ciências sociais para utilizar suas

descobertas na previsão dos fatores de desempenho (como produtividade, absenteísmo e rotatividade) e do comportamento dos funcionários (como satisfação e lealdade organizacional) (ROBBINS, 2003, p.32).

Para Robbins (2005, p.6) o comportamento organizacional estuda o impacto que os indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre os comportamentos existentes no âmbito organizacional, com o propósito melhorar a eficácia organizacional. Wagner e Hollenbeck (1999, p.6) abordam tal comportamento como um “[...] campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas”. Segundo o pensamento de Dubrin (2003, p.2), “o comportamento organizacional é o estudo do comportamento humano no local de trabalho, a interação entre as pessoas e a organização em si”.

Para Davis e Newstron (1992, p.5) “o comportamento organizacional é o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações”, tendo como “elementos chave, as pessoas, estrutura, tecnologia e ambiente”. Desse modo, segue breve abordagem desses elementos sob o enfoque de Davis e Newstron (1992, p.5-6):

**Pessoas:** As pessoas representam o sistema social interno da organização. As pessoas são seres que estão vivendo, pensando e sentindo que trabalham na organização para atingirem a seus objetivos. As organizações existem para servir as pessoas, em lugar das pessoas existirem para servir às organizações.

**Estrutura:** A estrutura define os relacionamentos formais das pessoas dentro das organizações. As pessoas devem estar relacionadas através de alguma estrutura para que o seu trabalho seja efetivamente coordenado.

**Tecnologia:** A tecnologia oferece recursos com os quais as pessoas trabalham e afetam as tarefas que elas desempenham. O grande benefício da tecnologia é que ela permite às pessoas fazerem mais e melhor o trabalho, mas também restringem as pessoas de várias maneiras.

**Ambiente:** Todas as organizações operam dentro de um ambiente externo. Nenhuma organização existe sozinha. Ela é parte de um sistema maior que contém muitos outros elementos. As organizações não podem escapar de ser influenciadas por esse ambiente externo.

Segundo Kanaane (1999, p.171), o comportamento organizacional refere-se “[...] às manifestações no contexto das organizações, indicando os controles, o processo decisório e os esquemas técnico-administrativos assumidos num dado momento organizacional”. Para o referido autor é preciso considerar a existência dos seguintes comportamentos numa organização:

**Comportamento individual:** retrata as reações do indivíduo e suas condutas no contexto organizacional.

**Comportamento grupal:** refere-se a gama de reações dos indivíduos que compõem um grupo. O comportamento grupal retrata as múltiplas influências decorrentes da dinâmica existente, incluindo as pessoas, a interação, o sentimento, as atividades (tarefas), a comunicação e os objetivos.

**Comportamento organizacional:** refere-se às manifestações emergentes no contexto da organização, indicando os controles, o processo decisório e os esquemas técnicos administrativos.

Observa-se pelo argumento do autor acima que o comportamento organizacional comporta o todo com o qual o indivíduo se relaciona, ligando-se a um comportamento individual e grupal dentro da organização.

Concha, Dreckmann, Mpodozis (1997 *apud* NASSIF, 2008) afirmam que:

[...] as características do comportamento dos membros de uma organização, são o resultado da dinâmica de interações estabelecidas por esses membros e dependem de como eles participam da rede de relações e de interações dessa organização.

As afirmações expostas até o momento vêm reforçar a questão da relevância dos indivíduos para o contexto organizacional, portanto, compreende-se que cada membro pertencente à organização pode exercer influência no caminhar organizacional. No entanto, cada indivíduo possui características próprias, o que torna a missão do gestor mais delicada em relação à promoção da interação entre a empresa e o indivíduo, uma vez que o comportamento deste último possui variáveis pessoais que estão sujeitas às variáveis da empresa, ou seja, a própria cultura organizacional.

Knapik (2006, p.14) aborda que as variáveis pessoais estão relacionadas à personalidade de cada indivíduo, a motivação interna, a percepção e aos valores em que acredita. Já as variáveis relacionadas à empresa estão relacionadas ao ambiente de trabalho, bem como as regras, a política interna, os métodos de trabalho, a recompensa e as punições e o grau de confiança que a instituição deposita nos funcionários. Desse modo, se faz necessário uma gestão de pessoas que proporcione a interação entre essas duas variáveis.

De acordo com Dubrin (*apud* RICCO, 2003, p.25) as pessoas diferem em oito categorias, no que diz respeito ao trabalho:

- Habilidade e talento;
- Variam em sua propensão para alcançar resultados de alta qualidade;
- Na maneira pela qual querem ser empoderadas e envolvidas;
- No estilo de liderança que preferem e que são envolvidas;
- Necessidade de contato com outras pessoas;

- Quantidade de comprometimento e lealdade à empresa;
- Nível de auto-estima, a qual, por seu turno influencia sua produtividade e a capacidade de aceitar responsabilidades adicionais.

Robbins (2005, p.21) propõe um modelo de comportamento organizacional baseado em duas variáveis, as variáveis dependentes e as variáveis independentes. Tal modelo aborda o comportamento organizacional, a partir da influência dessas variáveis. De acordo com o mesmo autor as variáveis dependentes são fatores-chave que pretendem explicar ou prever e que são afetados por algum outro fator, ou seja, são pontos básicos em uma organização, os quais sofrem influências de determinados fatores. Como variáveis dependentes têm-se a produtividade, o absenteísmo, a rotatividade e a satisfação no trabalho e, mais recentemente, a cidadania organizacional.

As variáveis dependentes possibilitam o reconhecimento do comportamento organizacional pelos fatores que determinam o próprio desenvolvimento. Se uma dessas variáveis não está de acordo ou não se encaixa corretamente nos objetivos organizacionais, logo poderá ser um entrave à organização. Desse modo, é necessário um equilíbrio e controle dessas variáveis para que haja um equilíbrio na própria relação homem/organização.

As variáveis independentes fazem ligação direta com as variáveis dependentes. Segundo Robbins (2005, p.23), tais variáveis são causas prováveis das mudanças ocorridas nas variáveis dependentes. Desse modo, as variáveis independentes subdividem-se em variáveis no nível do indivíduo (tomada de decisão individual, aprendizagem e motivação), variáveis no nível do grupo e variáveis no nível do sistema organizacional. Assim, as variáveis no nível dos indivíduos sustentam as demais variáveis, fato que implica que o comportamento individual alicerça e exerce grande influência no contexto geral do comportamento organizacional.

Observa-se que os fatores que afetam o nível do indivíduo, o nível do grupo, e o nível dos sistemas da organização são diretamente relacionados à matéria-prima humana, uma vez que dela decorrem todos os processos organizacionais.

Desse modo, pode-se inferir que o comportamento dos indivíduos na organização está diretamente vinculado à sua cultura, pois os indivíduos refletem suas atitudes e comportamentos no âmbito da cultura organizacional, ou seja, a

cultura organizacional fornece parâmetros para o desenvolvimento de determinados comportamentos.

Tendo em vista tal concepção pode-se dizer que os indivíduos são responsáveis em grande parte pela dinâmica dos sistemas da organização, bem como seu desenvolvimento. Os indivíduos são peças-chave desse grande complexo organizacional alicerçado sobre o comportamento organizacional. Assim, todas as variáveis que exercem influência no comportamento organizacional, logo exercerão influência, também, no comportamento informacional dos indivíduos, uma vez que as variáveis estão diretamente relacionadas com a cultura da organização o que certamente refletirá de algum modo na implantação, bem como no desenvolvimento dos processos organizacionais.

Em suma, a visão de equilíbrio e de harmonia entre homem e empresa impõe uma reflexão, pois para que tal equilíbrio aconteça é necessário abandonar paradigmas mecanicistas, cujos princípios fundamentam-se em uma visão do homem-máquina, isto é, é preciso parar de trabalhar somente em uma função específica da empresa e adotar uma visão holística, na qual o homem é visto como elemento vital da organização, em que há cooperação entre os indivíduos, bem como entre a empresa e os indivíduos, pois possuem um objetivo comum. Pelo exposto, destaca-se nesse cenário a abordagem cognitiva do comportamento e seus princípios.

### **3.3 Abordagem Cognitiva do Comportamento**

Antes de uma abordagem da relação da cognição com o comportamento, cabe ressaltar brevemente o contexto histórico que abarca o campo das Ciências Cognitivas. Howard Gardner (2003) em seu livro "*A nova ciência da mente*" aborda as perspectivas históricas do surgimento das ciências cognitivas, bem como as origens filosóficas e históricas dos campos envolvidos nesse contexto.

No entanto, não é pretensão da presente pesquisa uma abordagem profunda dessas questões, mas sim um breve esboço do surgimento das Ciências Cognitivas e seus conceitos mais relevantes, a fim de contextualizá-la ao foco desta pesquisa.

As Ciências Cognitivas surgiram em contraponto aos preceitos do behaviorismo, corrente que predominou entre as décadas de 1920 a 1940, o qual

pregava que os indivíduos e, por conseguinte, o comportamento destes se baseava em estímulos-respostas, ou seja, os indivíduos refletiam as forças que o ambiente exercia sobre eles, excluindo qualquer ação mental sobre o comportamento. Desse modo, o comportamento era entendido como algo que podia ser observável. Durante o período citado era muito difícil estudar a subjetividade contida por traz do comportamento.

Um forte componente do cânone behaviorista era a crença na supremacia e no poder determinante do meio ambiente. Ao invés dos indivíduos que agem de certa maneira por causa de suas próprias idéias ou intenções, ou por que seus aparatos cognitivos contêm determinadas tendências estruturadas autônomas, os indivíduos eram vistos como refletidores passivos de várias forças e fatores de seu ambiente (GARDNER, 2003, p.26).

Gardner (2003, p.26) explica que “[...] de acordo com os behavioristas toda atividade psicológica pode ser adequadamente explicada sem que se recorra às misteriosas entidades mentais”. Del Nero (1997, p.155) argumenta que “o que se supõe no behaviorismo é que todo comportamento pode ser treinado, condicionado e, de posse de estímulos e respostas comportamentais, objetivamente determinado”.

A corrente chamada comportamentalismo ou behaviorismo tentou eliminar a subjetividade da psicologia. Falava-se então de comportamento e não de mente. Somente o que era publicamente observável e tratável – o comportamento – tornava-se o objeto de uma psicologia científica (DEL NERO, 1997, p.155).

Durante o Simpósio de Hixon, em 1948, o psicólogo Karl Lashley confrontou os preceitos behavioristas ao argumentar que “ao invés do comportamento ser uma consequência de incitações ambientais, processos cerebrais centrais, na verdade precedem e ditam as maneiras pelas quais um organismo realiza um comportamento complexo” (GARDNER, 2003, p.28), isso fez com que fosse dada uma melhor atenção a questão da mente e a partir de então a Ciência Cognitiva começou a esboçar o seu desenvolvimento.

Sob o prisma histórico Del Nero (1997, p.157) expõe que “é preciso prestar atenção ao fato de que uma concepção aceita para a mente é de que esta supõe três modalidades diversas de processos: cognitivo, afetivo e conativo”. Desse modo, segundo o referido autor, como a Ciência Cognitiva enfatizou os processos de pensamento, ou seja, os processos cognitivos, ela passou a se chamar “cognitiva ou estudo da cognição”.

Segundo Gardner (2003, p.19) “o termo ciência cognitiva passou ser amplamente empregado no início da década de 1970 quando dezenas de cientistas



tentaram definir a natureza e o domínio do campo”, e expõe seu conceito acerca do que julga ser a Ciência Cognitiva:

[...] um esforço contemporâneo, com fundamentação empírica, para responder questões epistemológicas de longa data-principalmente àquelas relativas à natureza do conhecimento, seus componentes, suas origens, seu desenvolvimento e seu emprego. Embora o termo ciência cognitiva seja às vezes ampliado, passando a incluir todas as formas de conhecimento - tanto animado como inanimado, tanto humano como não humano - aplico o termo sobretudo a esforços para explicar o conhecimento humano (GARDNER, 2003, p.19-20).

Percebe-se pela afirmação de Gardner que a Ciência Cognitiva estaria voltada para as questões do conhecimento. As Ciências Cognitivas possuem caráter interdisciplinar, como argumenta Venâncio (2007, p.2) com base em Dupuy (1996), Varela, Thompson e Rosch (1991).

As ciências cognitivas abrangem diversas áreas do conhecimento, tais como: lingüística, neurociência, psicologia cognitiva, antropologia e filosofia da mente. Cada uma contribui, de acordo com suas perspectivas, com subsídios que ajudam a compreender, conceber e pensar o conhecimento humano.

Há vários caminhos no âmbito da Ciência Cognitiva, pelos quais é possível estudar o conhecimento humano, as interrelações que tal conhecimento faz e sua relação com o comportamento humano. Obviamente cada uma dessas áreas concebe o conhecimento e o comportamento de modos distintos. Gardner (2003) aborda como pertencentes às Ciências Cognitivas, a Psicologia, Inteligência Artificial, a Lingüística e a Neurociência.

Pelo exposto denota-se que as Ciências Cognitivas trouxeram novo enfoque no que tange a compreensão do comportamento a partir das relações mentais incutidas no mesmo, no contraponto das correntes que acreditavam que o comportamento era somente o que podia ser observado por um determinado estímulo, sendo oportuno refletir embora que de forma sucinta sobre questões que envolvam a Psicologia Cognitiva e suas relações com o comportamento humano nas organizações, bem como a influência dos modelos mentais em tal contexto.

### **3.3.1 Psicologia cognitiva e modelos mentais**

De acordo com Castro (1995, p.25) “a psicologia cognitiva estuda os processos mentais que possibilitam às pessoas conhecer o mundo e decidir sobre as ações a tomar para resolver problemas”. Compreende-se que a Psicologia

Cognitiva pode contribuir para o estudo do comportamento informacional, visto que tal comportamento pode incutir processos mentais. Segundo Boff (2000, p.39) e com base em Stubbart (1989), “[...] a psicologia cognitiva fornece modelos e métodos para o estudo da cognição em organizações e preocupa-se em como o conhecimento é organizado e operacionalizado nesses ambientes”, denotando que o contexto organizacional é passível de estudo por essa área.

A Psicologia Cognitiva busca compreender o modo como as pessoas percebem, aprendem, recordam e pensam sobre a informação. “Ulric Neisser definiu psicologia cognitiva como o estudo da maneira como as pessoas aprendem, estruturam, armazenam e usam conhecimento”, como aborda Stenberg (2000, p.31).

Segundo Stenberg (2000, p.30) muitos campos contribuíram para a “emergência da psicologia cognitiva, dentre eles estão a psicobiologia, a lingüística e a antropologia e também campos tecnológicos como os sistemas de comunicação, de engenharia e de informática”.

Best (1992 *apud* BOFF, 2000, p.34) propõe que os processos cognitivos são eventos mentais que transformam continuamente os estímulos externos em códigos abstratos, os quais são utilizados pelas pessoas, no contexto do trabalho, para tomar decisões, estudar etc. Desse modo, denota-se que o comportamento informacional dos indivíduos, pode estar ligado às representações estabelecidas na mente dos mesmos a partir da interpretação que os indivíduos fazem de determinado contexto em relação aos comportamentos e atitudes relacionados à informação.

Segundo Boff (2000, p.39) “[...] vários pesquisadores têm apontado para a importância de investigar fenômenos cognitivos em diversos níveis de análise no contexto organizacional (indivíduo, grupo, organização)”. Tal pensamento reforça a relevância de se compreender o comportamento informacional sob essa ótica, visto que tal comportamento está totalmente ligado ao indivíduo, o qual é uma das bases do funcionamento da organização. Nesse sentido, o comportamento informacional de um indivíduo pode vir a influir no comportamento informacional do grupo e, por conseguinte, da organização, ao passo que indivíduo, grupo e organização estão interligados direta ou indiretamente.

Desse modo, o que move as organizações são as pessoas, as quais se constituem no centro condutor de seu desenvolvimento e sucesso, e cada pessoa possui suas próprias características, personalidade e comportamentos, os quais são

influenciados pela cultura organizacional e exercem influência nos processos organizacionais.

Os indivíduos carregam consigo, modelos mentais que podem interferir na sua conduta e atitudes no contexto organizacional, esses modelos estão arraigados, visto que foram construídos a partir das interpretações e percepções construídas sobre tudo que cerca o indivíduo e da relação com outros indivíduos. As pessoas captam o mundo exterior através das representações mentais que fazem do mesmo.

Nesse contexto, o comportamento informacional dos indivíduos no âmbito organizacional pode sofrer influência dos modelos mentais que estes indivíduos desenvolveram a partir de suas percepções e interpretações acerca do comportamento em relação à informação. De acordo com Bergamini (1973, p.20)

Tudo o que se faz tem significado e reflete pressupostos e vivências anteriores assimiladas ao psiquismo de cada pessoa. Cada um é produto de suas características inatas e experiências vividas. Conhecendo como funcionam esses elementos será possível com relativa certeza, prever atitudes e condutas de cada um.

Observa-se que os modelos mentais estão arraigados nas experiências pelas quais o indivíduo passa no decorrer da vida, indicando que os pressupostos pré-estabelecidos pelos mesmos em relação a algo advém das experiências e vivências anteriores.

Desse modo, percebe-se que a cultura que permeia o indivíduo é um fator que pode contribuir para a formação de seus modelos mentais. Kim (1998 *apud* BELLUZZO; FERES, 2003) “[...] argumenta que um modelo mental, é a visão que o indivíduo tem do mundo, incluindo o universo das compreensões explícitas (identificáveis) e implícitas (subjetivas)”, o que implica que cada pessoa constrói a realidade de modo particular. Johnson-Laird (*apud* MOREIRA, 2009, p.2) sugere que os “modelos mentais são como blocos de construção cognitivos que podem ser combinados e recombinaados conforme necessário. Como quaisquer outros modelos, eles representam o objeto ou situação em si”.

Desde o nascimento o indivíduo é envolto em uma determinada cultura e costumes vigentes na sociedade. A partir de seu desenvolvimento, há uma tendência a aderir à esta cultura e costumes, bem como se estabelece relações, interpretações e percepções – que ficam na mente – com tudo que envolve o desenvolvimento da vida e, muitas vezes, essas relações, interpretações e percepções, podem exercer influência nas ações humanas.

De acordo com Senge (1995, p.223)

O conceito de modelos mentais data da antiguidade, mas a expressão foi cunhada pelo psicólogo escocês Kenneth Craik, na década de 1940 [...] Na cognição, o termo refere-se tanto aos “mapas” tácitos semipermanentes do mundo que as pessoas retêm em sua memória de longa duração, quanto às percepções de curto prazo que as pessoas constroem como parte de seus processos diários de raciocínio.

Os modelos mentais correspondem a todas as relações, interpretações, percepções, crenças, valores e imagens arraigados na mente humana, se constituem no que se traz na mente em relação ao mundo vivenciado. De acordo com Senge (1995, p.221) modelos mentais são:

[...] imagens, pressupostos e/ou histórias que trazemos, em nossas mentes acerca de nós mesmos, sobre outras pessoas, instituições e todos os aspectos do mundo. Como uma vidraça que emoldura ou distorce sutilmente nossa visão, os modelos mentais determinam o que nós vemos. Os seres humanos não podem navegar através dos ambientes, sem “mapas mentais” cognitivos.

A fim de esclarecer, ressalta-se que os conceitos sobre modelos mentais e mapas cognitivos encontrados na literatura possuem elementos que os aproximam. No entanto, acredita-se que ambos se distinguem ao passo que o mapa cognitivo é uma representação/estruturação dos modelos mentais.

Sob o ponto de vista de Silva, Fonseca e Fernandes (2000, p.128)

Os mapas cognitivos devem ser vistos, ao mesmo tempo como conceito e como metodologia. Enquanto conceito designam o conjunto de relações que um indivíduo ou grupo utiliza para entendimento de uma situação; com metodologia, indicam procedimentos para a representação gráfica de tais elementos e relações.

Percebe-se que na visão dos autores acima citados, os mapas cognitivos estão ligados a conceitos que possibilitam a compreensão de uma dada situação, mas podem ser utilizados como meios de sistematizar as representações mentais dos indivíduos, ou seja, os modelos mentais.

De acordo com Huff, Narapareddy e Fletcher (1990 *apud* SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000, p.127) os mapas cognitivos “são os conceitos e as relações que um indivíduo usa para compreender várias situações ou ambientes”, ou seja, os mapas cognitivos fornecem um ponto de referência para que se inicie determinada ação.

O conceito de mapas cognitivos traz algumas importantes implicações. Em primeiro lugar sugere que os decisores não se movem dentro da realidade dos fatos objetivos, mas dentro de uma

realidade cognitiva, uma interpretação da realidade. Em outras palavras, os decisores vinculam-se à realidade dos fatos objetivos, mediante uma representação considerada como verdadeira (SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000, p.128).

Segundo o pensamento de Bastos (2002, p.67) “os mapas cognitivos envolvem, portanto, conceitos e relações entre conceitos que são utilizados pelos sujeitos para compreender o seu ambiente e dar-lhe sentido”. Desse modo, se evidencia que os mapas cognitivos fornecem uma representação do modelo mental dos indivíduos e pelos conceitos extraídos dessa representação mental é possível delinear meios que forneçam a compreensão de determinadas condutas dos indivíduos.

Para Sartor (2005, p.95), os “modelos mentais constituem verdadeiros mapas cognitivos com os quais navegamos por meio de ambientes complexos da vida”, ou seja, os modelos mentais guiam as atitudes e comportamentos, visto que trazem imbricados os valores e as crenças advindos das experiências cotidianas, bem como da própria cultura do meio.

Compreende-se assim, que os modelos mentais são imagens, crenças e valores que podem corresponder a arquétipos, visto que esses arquétipos correspondem a uma realidade coletiva, construídos socialmente, sob influência da cultura. No entanto, muitas vezes, os arquétipos não correspondem ao modelo mental construído, denotando assim a necessidade de adaptação e/ou mudança do modelo mental. Mesmo estando arraigados na mente humana, os modelos mentais são passíveis de mudança, visto que o indivíduo pode vir a “construir” uma nova representação de determinado elemento, em substituição a uma que ele tenha tomado como certa para si.

Pelo exposto é possível estabelecer uma analogia dos modelos mentais com a cultura organizacional, visto que esta também opera segundo crenças e valores arraigados que podem influenciar o comportamento dos indivíduos, assim como os modelos mentais também o fazem. Cabe ressaltar que os valores e crenças que operam junto aos modelos mentais são valores e crenças construídos a partir da percepção e interpretação de tais indivíduos, eles estão ligados ao significado que esses indivíduos “criaram” em suas mentes sobre determinado contexto, conceito ou situação. Já os valores e crenças operantes na cultura organizacional são valores e crenças que fazem parte dessa cultura, denotando assim que os valores e crenças dos indivíduos muitas vezes podem entrar em conflito com os que lhe são

apresentados pela cultura organizacional como, por exemplo, do ambiente de trabalho.

Sartor (2005, p.94) aborda a importância dos modelos mentais, destacando três razões, a saber:

1. Redução dos conflitos interpessoais;
2. Expansão do potencial dos funcionários para alcançar resultados estratégicos;
3. Ampliação do poder reflexivo para ações integradas.

Denota-se a necessidade de socialização dos modelos mentais por parte do indivíduo, tendo em vista que ao serem compartilhados, são evidenciados os elementos presentes nesses modelos que determinam a conduta, bem como são reconhecidos modelos mentais em comum, o que possibilita um entendimento de determinadas ações dos indivíduos – no caso dos indivíduos no contexto organizacional – em relação à informação.

Senge (1995, p.222) explica que o fato de um mesmo fenômeno ser interpretado de forma diferente pelas pessoas, reside na existência de modelos mentais distintos, e que “os modelos mentais determinam nossa forma de agir”. Abordando esta afirmação pelo lado do comportamento informacional, obviamente os modelos mentais que determinada pessoa tem acerca da informação e do que seja um comportamento em relação a esta informação, podem diferir da representação mental que outra pessoa possua acerca de tais elementos, implicando certamente em comportamentos informacionais distintos.

Nesse sentido, é importante identificar os modelos mentais dos membros de uma organização. Entretanto esta é uma tarefa extremamente delicada e principalmente complexa, visto que abarca não só os modelos mentais construídos junto ao contexto organizacional em si, bem como engloba o contexto cultural e social dos indivíduos.

Berger e Luckman (1966 *apud* NONAKA; TAKEUSHI, 1997 p.64) argumentam que o contexto no qual o indivíduo está inserido, acaba por influenciar o modo como estes discorrem seus comportamentos e atitudes.

[...] as pessoas interagem em um determinado contexto histórico e social, compartilham informações a partir das quais constroem conhecimento social como uma realidade, o que por sua vez influencia seu julgamento, comportamento e suas atitudes.

Assim, estabelece-se a relação do contexto na construção dos modelos mentais dos indivíduos. Desse modo, no contexto organizacional, os modelos

mentais criados pelos indivíduos acerca de comportamentos em relação à informação serão estabelecidos a partir do que a organização e a cultura da mesma “apresentar como comportamento informacional”.

Observa-se que sendo os modelos mentais as interpretações, crenças, visões, relações e representações estabelecidas na interação dos indivíduos com o mundo, logo as interpretações, crenças, visões e relações que eles fazem e trazem consigo acerca da informação e de sua relevância em qualquer contexto, podem exercer influência no comportamento informacional dos mesmos no contexto da organização.

## 4 COMPORTAMENTO INFORMACIONAL EM ORGANIZAÇÕES

Antes do termo “Ciência da Informação” ser utilizado, pesquisas em relação ao comportamento informacional já eram desenvolvidas. Segundo o argumento de Oliveira (2008, p.44) com base em (WILSON, 1999; CHOO 2003) os estudos sobre como as pessoas se comportam quando buscam e usam a informação, remontam a 1948, devido à conferência sobre Informação Científica da Royal Society na qual foram apresentados trabalhos sobre comportamento de busca de informação de cientistas britânicos e sobre o uso da biblioteca do Museu de Ciência de Londres.

O termo comportamento informacional é mais comumente conhecido na literatura internacional pelo termo *informational behavior*. Na literatura nacional, o comportamento informacional tem um direcionamento mais comumente, ao estudo de usuário. Existem estudos orientados aos sistemas e também aos usuários. Quando orientados aos sistemas, esses estudos examinam as relações e interações das pessoas com os sistemas, com vista a conhecer a quantidade de sistemas utilizados; as barreiras para uso do sistema de informação e relatório de satisfação com atributos do sistema e condições de acesso como aborda Oliveira (2008, p.44).

Já os estudos voltados ao usuário são tratados por Dervin e Nilan (1986), como estudos que visam trazer uma nova abordagem ao estudo de necessidades e uso da informação em contraponto com abordagens tradicionais. A Figura 2 sintetiza as abordagens e apresenta os principais pontos relacionados às mesmas.

CATEGORIA	PARADIGMA TRADICIONAL	PARADIGMA ALTERNATIVO
Natureza da informação	Objetiva	Objetiva, subjetiva
Comportamento do usuário	Mecanicista, passivo	Construtivista, ativo
Predição do comportamento	Descreve o comportamento do usuário para aplicar em várias situações	Orientação situacional. Para cada situação um tipo de comportamento diferente é esperado
Visualização do contexto	Atômico, específico	Holístico, global
Avaliação do comportamento do usuário	Comportamento externalizado que pode ser mais facilmente medido e acompanhado	Comportamento cognitivo
Produto da observação	Individualidade sistemática, comportamento pode ser previsto.	Individualidade caótica, o comportamento individual não pode ser previsto.

**Figura 2: Comparação entre os Paradigmas Tradicionais e Alternativos dos Estudos de Usuários.**

Fonte: Dervin; Nilan - 1986 *apud* Oliveira – 2008 - p.45.



É possível perceber as diferenciações entre as abordagens tradicional e alternativa para o estudo de usuários. Desse modo, o paradigma alternativo enfoca o indivíduo, não como aquele que só recebe a informação, mas como produtor da mesma por suas interações, percepções e processos mentais, ao passo que uma mesma informação pode ter significados distintos individualmente de pessoa para pessoa

Choo (2003 *apud* OLIVEIRA, 2008) argumenta que estudos orientados para a perspectiva do usuário “são voltados às necessidades cognitivas e psicológicas dos indivíduos e como elas afetam a busca, o uso e a forma como se dão a transferência e disseminação da informação”. É importante compreender a funcionalidade de um sistema, no entanto antes de compreender o sistema e como o usuário se relaciona com o mesmo, é preciso antes compreender quem vai utilizar tal sistema, ou seja, o usuário.

Desse modo, após as explicações introdutórias do presente capítulo cabe então algumas conceituações acerca do que seja o comportamento informacional e quais componentes são englobados pelo mesmo, bem qual a função do indivíduo nesse contexto.

Cabe ressaltar que a presente pesquisa pretende compreender o comportamento informacional em organizações empresárias. Desse modo, a seguir serão abordados alguns conceitos que englobam tal comportamento.

De acordo com Davenport e Prusak (1998, p.110) e Spink e Cole (2006, p.25), o comportamento informacional está ligado a todas as atitudes em relação à informação, sua busca, recuperação, filtragem, uso e disseminação.

Wilson (2000, p.49) define comportamento informacional como sendo “[...] a totalidade do comportamento humano em relação às fontes e canais de informação, incluindo a busca de informação ativa e passiva, além do uso da informação”. Este mesmo autor acredita que o comportamento informacional relaciona-se a comportamentos interligados, como o comportamento de busca da informação (*information-seeking behavior*) e o comportamento de busca em sistemas de informação (*information searching behavior*).

De um modo geral, se define esses três campos da seguinte forma:

- Comportamento informacional (*information behavior*) - seria o escopo mais geral de investigação, ou seja, a totalidade de comportamentos com relação a fontes e canais de informação.

- Comportamento de busca da informação (*information-seeking behavior*) – refere-se aos estudos da busca da informação em virtude de uma necessidade.
- Comportamento de busca em sistemas de informação (*information searching behavior*), relaciona-se às interações homens e sistemas de computador.

Pela literatura pode-se entender que o comportamento informacional gira em torno das necessidades, busca e uso da informação. Indicando assim, que a partir de uma necessidade de informação poderá haver uma busca e uso da informação. Desse modo, faz-se necessário um breve destaque a esses três elementos.

Necessidades de informação de acordo com Taylor (1968 *apud* EUCLIDES, 2007, p.25) “são como alguma coisa que se desenvolve no indivíduo e se manifesta de acordo com o seu nível de consciência”, ou seja, as necessidades de informação surgem no “interior” do indivíduo, e pela busca da informação tal necessidade se torna explícita. As necessidades de informação estão ligadas a uma lacuna de informação e conhecimento no indivíduo.

Cavalcante e Valentim (2008, p.121) argumentam que “as necessidades de informação surgem no “interior” do indivíduo, e pela busca da informação tal necessidade se torna explícita”. Segundo Calva González (2004, p.68) as necessidades de informação relacionam-se “a carência que um indivíduo tem de conhecimentos e informação causados por fatores externos e internos que provocam um estado de insatisfação” neste indivíduo. De acordo com esta autora, as necessidades de informação surgem por inquietações, tanto internas quanto externas ao usuário, revelando que essas necessidades podem surgir da relação do indivíduo com o meio no qual está inserido.

Chagas (2006, p.20) ao citar Wilson (1999) e Le Coadic (2004) defende a concepção desses autores, isto é, que as necessidades de informação derivam de necessidades fundamentais, ou seja, cada indivíduo possui uma necessidade de informação para cada necessidade fundamental ao seu desenvolvimento. Chagas aborda, ainda, que “as necessidades de informação são oriundas da vida social, da exigência do saber, da imposição do mercado de trabalho, ou para solucionar problemas relativos às atividades primárias” do ser humano. Desse modo, o indivíduo está sujeito a “ter” uma necessidade de informação no decorrer de qualquer atividade no contexto em que está inserido.

Comportamento de Busca da Informação, segundo Wilson (2000), é a busca proposital de informação a partir de uma necessidade que visa satisfazer/ atingir um determinado objetivo, e durante a busca da informação o indivíduo pode interagir com suportes de informação tanto manuais, quanto baseados em computador.

Silva et al. (2002 *apud* CHAGAS, 2006, p.30) afirma que para que o indivíduo busque e use a informação, o mesmo deve ter consciência das fontes e serviços de informação disponíveis em seu ambiente. Spink e Cole (2006, p.25) definem o comportamento de “[...] busca da informação (*Information Seeking Behavior*) como um subconjunto do comportamento informacional que inclui a busca intencional de informação em relação a um objetivo”.

Desse modo, os indivíduos podem utilizar a ferramenta das tecnologias de informação e comunicação tanto para buscar, e usar a informação, no sentido de compartilhamento e disseminação da mesma.

Comportamento de Uso da Informação está relacionado a satisfazer uma determinada necessidade de informação, conforme ressalta Le Coadic (2004 *apud* CHAGAS, 2006, p.30) ao afirmar que “usar a informação é trabalhar com a matéria informação para obter um efeito que satisfaça a necessidade de informação”.

De acordo com Choo (2003, p.60) as organizações usam a informação em três arenas, para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Ainda segundo o referido autor, a criação de significados estaria ligada ao modo como os indivíduos “percebem” o ambiente no qual estão inseridos, a construção de conhecimento estaria relacionada ao preenchimento de lacunas de conhecimento existentes nos indivíduos, e a tomada de decisão estaria vinculada aos cursos de ação. Wilson (2000) relaciona o uso da informação a atos físicos e mentais em relação à informação, ou seja, a informação advinda da busca pode ser utilizada por diversos meios, gerando novos conhecimentos.

Pelo exposto foi possível compreender os conceitos que englobam as necessidades, buscas e usos da informação. Desse modo, é necessário compreender tais elementos no contexto organizacional.

#### 4.1 Necessidade, Busca e Uso da Informação no Contexto Organizacional

Após breve conceituação geral acerca das necessidades, busca e uso da informação, apresenta-se uma abordagem voltada ao entendimento do comportamento informacional em ambientes empresariais.

Woida e Valentim (2008, p.95-96) argumentam que o comportamento informacional está relacionado à cultura informacional existente na organização.

[...] o comportamento informacional é resultado da incorporação e da prática de elementos da cultura informacional existentes na organização que valoriza a informação, bem como propicia que esse valor seja transformado em ações de busca, captura, aquisição, compartilhamento e uso para a tomada de decisão.

Pela afirmação acima, compreende-se que o comportamento informacional é algo intrínseco a cada organização, no entanto, por vezes os gestores não dispõem atenção adequada à essa questão, uma vez que a visão da informação como fator estratégico ao desenvolvimento organizacional nem sempre é vista desta maneira, e muitas vezes é denegada.

Percebe-se que existe a necessidade dos gestores compreenderem a relevância do comportamento informacional junto ao desenvolvimento de processos e tarefas organizacionais, bem como a necessidade de compreensão acerca do que engloba o comportamento informacional, visto que tal compreensão pode elucidar pontos até então irrelevantes para a compreensão desse comportamento.

Melhorar o comportamento dos indivíduos com relação a informação traz benefícios concretos, permitindo eliminar barreiras organizacionais para a troca de informações e conhecimento úteis para os processos de negócio e evitar ineficiências causadas tanto pela sobrecarga quanto pela dificuldade de obtenção de informações valiosas restritas a “feudos informacionais” (BEAL, 2008, p.45-46).

Fica evidente pela argumentação de Beal que uma gestão com enfoque no comportamento informacional dos indivíduos propicia benefícios que auxiliam tanto a lidar com a sobrecarga de informação advinda dos intensos fluxos informacionais que circundam a organização, quanto a contornar comportamentos de posse da informação na qual a informação é vista como poder pelos indivíduos, fato este que pode levar ao não compartilhamento e/ou disseminação da informação aos demais membros da organização.

Com relação à administração do comportamento informacional Davenport e Prusak (2001, p.135) argumentam que talvez “[...] o componente mais importante de

tal administração seja tornar claro que a informação – e o comportamento que promove seu uso efetivo – é valiosa”. Desse modo, os autores destacam os seguintes meios para que essa administração ocorra:

- Comunicar que a informação é valiosa;
- Tornar claras as estratégias e os objetivos da organização;
- Identificar competências informacionais necessárias;
- Concentrar-se na administração de tipos específicos de conteúdos de informação;
- Atribuir responsabilidades pelo comportamento informacional, tornando-o parte da estrutura organizacional;
- Criar um comitê ou uma rede de trabalho para cuidar da questão do comportamento informacional;
- Instruir os funcionários a respeito do comportamento informacional;
- Apresentar a todos os problemas do gerenciamento das informações (DAVENPORT; PRUSAK, 2001, p.135).

Percebe-se que estes são alguns meios pelos quais se pode administrar o comportamento informacional, no entanto, acrescenta-se que essa administração somente ocorrerá de fato a partir do momento em que a cultura informacional da organização tiver efeito positivo sobre as atitudes e comportamentos dos indivíduos com relação à informação e, também, a percepção e interpretação dos mesmos em relação à informação, de forma a propiciar um comportamento informacional positivo ao desenvolvimento dos processos e serviços no âmbito organizacional.

Como visto anteriormente neste capítulo, comportamento de busca da informação está relacionado ao modo e aos meios pelos quais os indivíduos visam alterar o seu estado inicial de conhecimento. Já o comportamento de uso da informação relaciona-se a seleção e ao processamento da informação, de modo a responder a uma pergunta, resolver um problema, tomar uma decisão, negociar uma posição ou entender uma situação, logo, no contexto organizacional, usar a informação está relacionado aos processos de tomada de decisão da organização.

Chun Wei Choo (2003) em seu livro *“A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões”*, entre outras questões, aborda o relacionamento das necessidades, busca e uso da informação no âmbito da criação de significado, das necessidades cognitivas, reações emocionais e dimensões situacionais, relacionamento este que será abordado a seguir, sob o argumento do referido autor.

No âmbito da criação de significado, necessidades cognitivas, reações emocionais e dimensões situacionais, as necessidades, busca e uso da informação

são constantemente influenciadas pelo contexto no qual os indivíduos estão interagindo, por suas percepções e emoções.

	Necessidades de informação	Busca da informação	Uso da informação
Criação de significado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidades obscuras</li> <li>• "O que está acontecendo aqui?"</li> <li>• Que interpretação escolher?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sonda o ambiente</li> <li>• Nota informações significativas, confiáveis</li> <li>• Desenvolve interpretações por meio do discurso verbal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduz, mas não elimina, a ambigüidade</li> <li>• Constrói consenso ou significados comuns para a ação coletiva</li> </ul>
Necessidades cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes de referência</li> <li>• Interpretações plausíveis</li> <li>• Informação para escolher valores, prioridades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clareza e qualidade da informação</li> <li>• Confiabilidade e precisão da informação</li> <li>• Recuperação na memória organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduz a ambigüidade</li> <li>• Usa esquemas para processar a informação</li> <li>• Prefere informações que confirmem as expectativas</li> </ul>
Reações emocionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interrupções provocam reações emocionais</li> <li>• Emoções positivas e negativas</li> <li>• Incerteza, dúvida, tensão, estresse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emoções ajudam a memória</li> <li>• Comunicação não-verbal por meios de informação ricos</li> <li>• Estados emocionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tensão entre crenças pessoais e consenso do grupo</li> <li>• Confiança na informação</li> <li>• Percepção de ameaça ou desafio</li> </ul>
Dimensões situacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incerteza ambiental percebida</li> <li>• Problemas mal estruturados</li> <li>• Objetivos obscuros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise ambiental e intromissão organizacional</li> <li>• Acesso à informação: sistemas, estruturas, pessoas, valores, experiências</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culturas organizacionais como sistemas de significado</li> <li>• Compromisso com ações visíveis</li> <li>• Ambientes interpretados</li> </ul>

**Figura 3: Necessidade, Busca e Uso da Informação na Criação de Significado.**

Fonte: Choo – 2003 – p.156.

A Figura 3 apresenta as diferentes situações, emoções e percepções que os indivíduos enfrentam para atender as próprias necessidades informacionais, busca e uso da informação. As pessoas não estão imunes ao ambiente que as cerca, bem com as situações que lhes são apresentadas por este ambiente, logo as suas emoções e percepções também estão o que certamente pode influir no modo como determinada informação é percebida e interpretada pelo indivíduo, influenciando, por conseguinte, a estabelecer relações de busca e uso desta informação.

Segundo o pensamento de Choo (2003, p.124) "a criação de significado envolve escolher consensualmente um conjunto de significados e interpretações para reduzir a ambigüidade dos sinais oferecidos pelo ambiente", ou seja, extrair de significados partilhados e comuns, elementos que levem a uma interpretação menos ambígua do ambiente. O referido autor aborda, ainda, que criar significado não foge

a questão social, tendo em vista que o ambiente organizacional é constituído em grande parte pelos indivíduos, os quais constroem coletivamente a realidade deste ambiente por meio da criação de significado.

As necessidades cognitivas estão ligadas às percepções dos indivíduos em relação ao meio no qual estão inseridos, e às redes de referência que são utilizadas para a redução da ambigüidade de informações no contexto organizacional. As dimensões situacionais e emocionais interferem no modo como a informação é assimilada e “tratada” pelos indivíduos.

No contexto de uso da informação Choo (2003, p.45-46) explica que as organizações usam a informação em três arenas: para criar significado, para construir conhecimento e para tomar decisões. Ao criar significado, a organização interpreta os sinais do ambiente de modo a dar sentido aos mesmos. Na construção de conhecimento há a relação entre conhecimento tácito e explícito, a fim de construir um conhecimento organizacional. Por fim, a organização usa a informação para tomar decisões a partir do conhecimento construído e da percepção do meio no qual está inserida.

Na criação de significado a organização tenta dar sentido a seu ambiente ambíguo [...] a construção do conhecimento vê a organização continuamente engajada na conversão do conhecimento e [...] a tomada de decisões vê a organização como um sistema decisório racional (CHOO, 2003, p.45-46).

Percebe-se que esses três modos da organização utilizar a informação de modo estratégico estão interligados, e que as relações de conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito são de extrema relevância nesse contexto, ao passo que desta conversão resultam novos conhecimentos e novas capacidades organizacionais.

De acordo com Souza (2004, p.24) o “uso da informação para a tomada de decisões nas organizações é parte fundamental no que se refere às suas atividades internas, e também é elemento essencial nos mecanismos que regulam a relação entre empresa e seu meio ambiente”.

Pelo exposto observa-se o quão as ações dos indivíduos estão ligadas às percepções que os mesmos trazem em suas mentes, percepções estas que podem interferir no comportamento dos mesmos e, por conseguinte, no comportamento informacional no contexto organizacional, visto que segundo Del Nero (1997, p.325) “[...] não só o ambiente modela o comportamento, mas o próprio cérebro passa a ter

uma função ativa sobre o meio”. Desse modo, o comportamento informacional dos indivíduos está sujeito às interpretações e assimilações que os mesmos trazem em suas mentes em relação a este comportamento.

#### 4.2 Modelos de Comportamentos em Relação à Informação

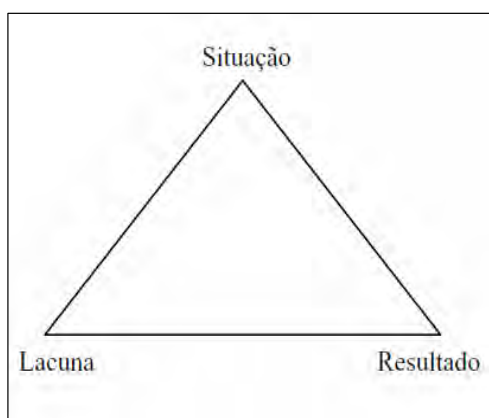
Na literatura acerca do comportamento informacional, destacam-se modelos de comportamento informacional de autores como Tom Wilson (*Information Behavior* – Modelo de Comportamento Informacional), David Ellis (*Information Seeking Behavior* - Modelo de Busca de Informação), Carol Kuhlthau (*Information Search Process (ISP)* – Modelo Processo de Busca de Informação), Brenda Dervin (Teoria de *Sense-Making* – Modelo Fazer Sentido), entre outros.

Vale esclarecer que os modelos ora apresentados centram-se em diferentes aspectos do comportamento informacional como, por exemplo, o comportamento de busca da informação, não se restringindo, portanto, ao comportamento informacional como um todo, fato que não desmerece em nada no que tange ao entendimento do comportamento informacional. A seguir serão abordados brevemente, a Teoria *Sense-Making* de Dervin e os modelos de Wilson, Kuhlthau e Ellis, como forma de contextualizar tais modelos.

A **Teoria *Sense-Making* de Dervin** (1983) está centrada em conceitos e métodos relacionados a como o indivíduo constrói sentido do seu mundo, bem como as necessidades e usos da a informação nesse processo de construção de sentido (BORGES, 2002, p.37). Segundo a referida autora o comportamento *sense-making* relaciona-se a um comportamento de comunicação com enfoque na busca e uso da informação.

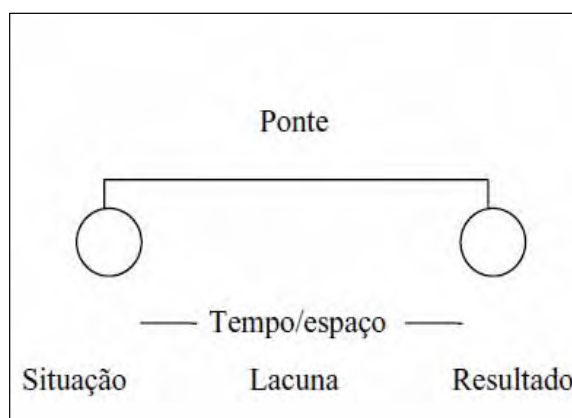
Borges (2002, p.38) argumenta que “[...] a abordagem de *sense-making* parte do pressuposto de que a informação é o elemento que resolve um “*gap*” de conhecimento do indivíduo, em um determinado momento, no espaço e no tempo”.





**Figura 4: Estrutura do Modelo de Sense-Making de Dervin.**

**Fonte:** Martínez-Silveira; Oddone - 2007, p.123.



**Figura 5: Metáfora do Modelo do Sense-Making de Dervin.**

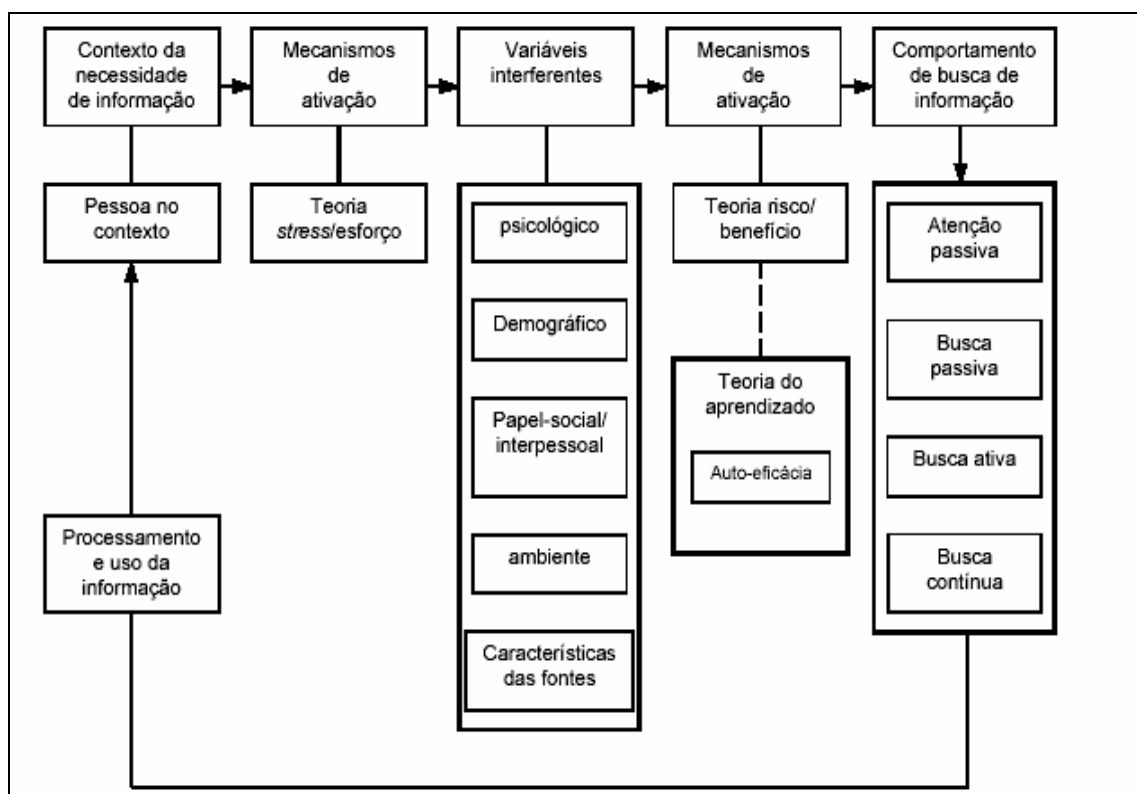
**Fonte:** Martínez-Silveira; Oddone – 2007 - p.123.

Na *Teoria Sense-Making* reconhece-se os indivíduos com comportamentos diferentes na busca e uso da informação, mesmo que estejam inseridos em um mesmo ambiente de trabalho ou que sejam de um grupo de interesse comum. Pode-se perceber que alguns elementos constituem o modelo *sense-making* como:

- **Situação** em tempo e espaço, a qual refere-se o contexto no qual surge o problema informacional;
- **Lacuna** (gap), que seria a distância entre a situação contextual e a situação desejada (incerteza);
- **Resultado**, que representa a consequência do processo de sense-making (DERVIN, 1983 *apud* SILVEIRA; ODDONE, 2007, p.123).

Como metáfora do modelo *sense-making* tem-se também o meio de preencher a lacuna entre a situação e o resultado, o qual é exemplificado pela **ponte**, como demonstrado na Figura 5.

Ainda em relação aos modelos de comportamento informacional denota-se o trabalho de Wilson (1981) denominado *On user studies and information needs* considerado um marco nos estudos de usuários e de necessidades de informação, no contexto da Ciência da Informação.



**Figura 6: Modelo Geral de Comportamento Informacional.**

Fonte: Wilson – 1996.

O modelo de Wilson passou por diversas modificações e evidencia o ciclo de atividades de informação, desde a necessidade até o uso da informação. Esse modelo apresenta diversas variáveis interferentes, quais sejam aquelas que exercem influências no comportamento informacional, bem como os mecanismos que ativam tal comportamento. Pode-se perceber que o modelo apresentado, tem seu foco direcionado ao comportamento de busca da informação, no entanto, não deixa de abordar aspectos gerais do comportamento informacional, enfatizando o contexto completo da busca de informação. O usuário em contexto permanece no foco da necessidade de informação, ou seja, ele tem uma necessidade que precisa ser resolvida. No entanto, este usuário sofre uma série de intervenções que afetarão os mecanismos que ativam o comportamento de busca de informação.

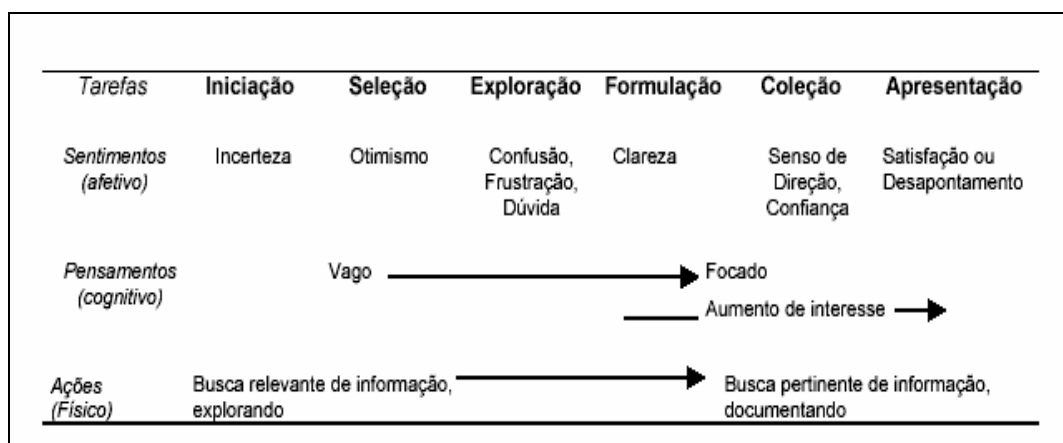
O **Modelo de Kuhlthau** está centrado nos indivíduos, considerando os sentimentos, pensamentos e ações ocorridas durante os processos de busca e uso da informação. De acordo com Crespo e Caregnato (2003, p.250)

O modelo de Kuhlthau detalha os sentimentos que acompanham os indivíduos durante todas as etapas, sendo que estes sentimentos são analisados, como inerentes a um processo de busca da informação.

Ainda com base na argumentação dos referidos autores, o processo de busca da informação está diretamente ligado aos anseios e desejos dos indivíduos, e todas as etapas de tal processo, na visão de Kuhlthau estão interligadas aos sentimentos desses indivíduos. Desse modo, o modelo de Kuhlthau engloba as seguintes etapas: as etapas de iniciação, seleção, exploração, formulação, coleta e apresentação. Garcia (2007, p.96-97) detalha cada uma das etapas:

- *Iniciação* é quando uma pessoa percebe uma falta de conhecimento ou entendimento, os sentimentos de incerteza e apreensão são comuns.
- *Seleção* é identificar e selecionar o tópico geral para ser investigado ou a abordagem a ser procurada.
- *Exploração* é caracterizada por sentimentos de confusão, incerteza, e dúvida os quais freqüentemente aumentam no decorrer do tempo.
- *Formulação* é o ponto decisivo do ISP quando sentimentos de incerteza diminuem e a confiança é aumentada.
- *Coleta* é o estágio do processo quando as interações entre o usuário e as funções do sistema de informação estão mais efetivas e eficientes. Neste momento, a tarefa é juntar a informação relacionada com o tópico focalizado.
- Na *apresentação* sentimentos de 'alívio' são comuns com uma sensação de satisfação se a busca for bem sucedida ou decepção se ela não o for. A tarefa é completar a busca e preparar para apresentar ou, caso contrário, usar o que se encontrou.

Observa-se que o modelo de Kuhlthau foca o indivíduo e sua relação com a informação, mas especificamente a busca da informação, e que essa busca frequentemente é permeada pela incerteza, caracterizando assim o “princípio da incerteza”, ou seja, o comportamento de busca da informação parte da incerteza, e suas etapas estão vinculadas às percepções dos indivíduos.

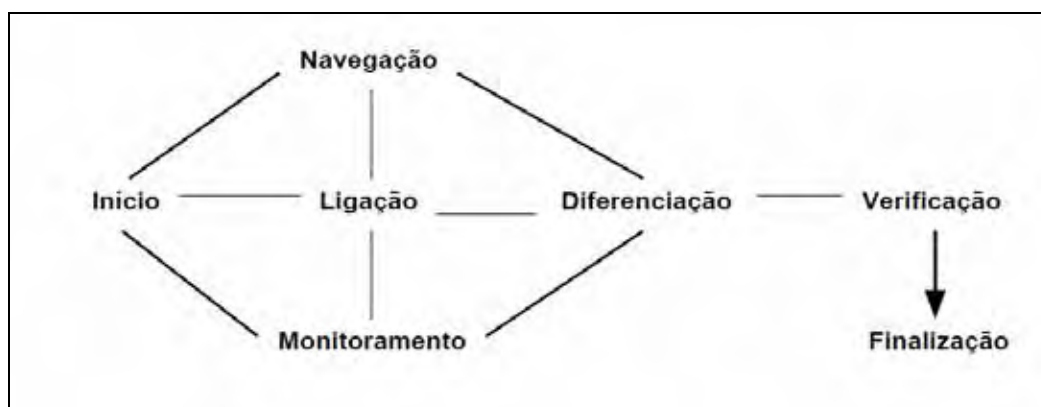


**Figura 7: Modelo do Processo de Busca de Informação (ISP).**

Fonte: Kuhlthau – 1993 – p.343.

Ellis desenvolveu um **modelo de busca de informação** centrado em aspectos cognitivos. Tal modelo não se apresenta como um processo, visto que suas etapas não são sucessivas. Este modelo baseia-se segundo Euclides (2007, p.92) em “[...] aspectos do comportamento que podem suceder diferentes seqüências com diferentes pessoas ou com a mesma pessoa em diferentes momentos”. De acordo com Crespo e Caregnato (2006, p.32-33) as categorias do modelo de Ellis são as seguintes.

- Iniciar: é composta pelas atividades efetuadas no começo da busca da informação e que trazem informações que podem basear posteriores ampliações da busca;
- Encadear: abrange as buscas de informação nas quais os indivíduos efetuam ligações entre as citações;
- Navegar: é uma busca semidirecionada, ou semi-estruturada, a uma área de interesse amplo;
- Diferenciar: abrange as atividades efetuadas na avaliação das diferenças entre as fontes como um filtro para analisar o material identificado;
- Monitorar: compreende o monitoramento das fontes de informações específicas;
- Extrair: são atividades sistemáticas efetuadas pelo usuário de uma informação específica para obter o material de que necessita.
- Verificar: atividades vinculadas com a verificação da acuracidade da informação;
- Finalizar: atividades de busca de informação ao final de um tópico ou projeto.



**Figura 8: Uma Versão do Processo de Fases da Estrutura Comportamental de Ellis (1989).**

**Fonte:** Wilson - 1999 *apud* Garcia – 2007 - p.107.

Cabe ressaltar que as categorias *verificar* e *finalizar* não faziam parte do modelo inicial de Ellis (1989a; 1989b), tais categorias passaram a fazer parte do modelo ampliado por Ellis, Cox e Hall (1993). Segundo Crespo e Caregnato (2006, p.33) o modelo ampliado de (1993) “é relevante, pois foi estruturado em características amplas que se ajustam a várias áreas do conhecimento”, ou seja, é um modelo abrangente passível de estudo por diferentes áreas, que pretendam compreender as atividades desenvolvidas pelos indivíduos em processos de busca da informação.

Percebe-se que o modelo apresenta um foco no indivíduo, mas diferentemente do modelo de Kuhlthau, o modelo de Ellis, não se direciona aos sentimentos dos indivíduos no processo de busca da informação. Para Ellis as etapas do comportamento em relação à busca da informação podem variar, não seguindo uma ordem seqüencial, diferentemente de Kuhlthau cujo comportamento segue as etapas seqüenciais de desenvolvimento.

Pela breve exploração de alguns modelos, percebe-se a variedade de estudos envolvendo o comportamento informacional, seja o comportamento de busca ou de uso da informação, e o quão importante são esses estudos, visto que propiciam uma melhor compreensão das necessidades de informação dos indivíduos, bem como proporcionam um entendimento de como as TICs podem auxiliar na busca e uso da informação por esses indivíduos, em diferentes ambientes de modo a auxiliar a “suprir tais necessidades”.

Denota-se que, como qualquer outro estudo envolvendo a informação, estudar o comportamento informacional envolve não só usuário, mas todo o contexto

no qual está inserido, isto é, deve-se ter uma visão sistêmica do fato. Portanto, é importante compreender o ambiente organizacional e, por sua vez, como a cultura organizacional influencia o comportamento informacional dos indivíduos, junto aos processos organizacionais, bem como o uso das TICs com finalidade de auxiliar este comportamento.

#### **4.3 Comportamento Informacional e as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)**

Antes de conceituar as TICs e estabelecer as relações da mesma com o comportamento informacional, se faz necessária uma breve compreensão acerca dos fatos que influenciaram a rápida evolução das mesmas. De acordo com Dantas (2006, p.23) as sociedades passaram por três “períodos” evolutivos, a saber: a Revolução Agrícola, a Revolução Industrial e a Revolução Tecnológica. A gama informacional advinda dessas evoluções, fez com que fosse inevitável o desenvolvimento das TICs. Segundo Walton (1994, p.23) a tecnologia da informação engloba

Gama de produtos de hardware e software que proliferam, com capacidade de coletar, armazenar, processar e acessar números e imagens, para o controle de equipamentos e processos de trabalho, e para conectar pessoas, funções escritórios tanto dentro quanto entre organizações.

Desse modo, diante dos avanços tecnológicos há necessidade de adequação das organizações às tecnologias diante de um cenário, cada vez mais, competitivo como abordam Fadel e Moraes (2005, p.37):

Esse fato vem exigindo rápidas e contínuas adaptações na postura estratégica dessas empresas, para sobreviver e crescer. A mudança tecnológica acaba tendo um forte impacto psicológico, sociológico e na cultura das organizações, pois obriga as pessoas a pensar novas maneiras de gerenciamento, bem como novos padrões de eficiência e produtividade.

Outra questão relevante a ser abordada em se tratando das TICs refere-se ao fato de que a tecnologia não se faz sozinha, ela depende, na grande maioria das vezes, do agente humano para seu real desenvolvimento, por tal fato é necessário um comportamento favorável ao seu uso efetivo, pois segundo McGee e Prusak (1995, p.4), “não é a tecnologia, mas sim o seu uso que cria valor adicional”. Resende e Abreu (2003, p.77) argumentam que todos “os componentes da TI, interagem e necessitam do componente fundamental que é o recurso humano,

*peopleware* ou *humanware*.” Portanto, entende-se que é pela interação harmônica do fator humano, junto à informação e tecnologias que a organização pode conseguir gerenciar seus processos e se desenvolver com sucesso.

De acordo com Morgan (1996, p.119) “a informação aliada aos recursos da tecnologia é uma necessidade primária elementar para a funcionalidade, tática, estratégica e operacional da empresa de hoje e será também amanhã”, o que denota que a tecnologia está em desenvolvimento contínuo, e que as empresas têm que acompanhar esse desenvolvimento para otimizar seus processos e serviços.

Molina e Valentim (2008) argumentam que “com o desenvolvimento da TICs, a informação e o conhecimento podem ser obtidos através de diversas fontes, armazenados em diferentes mídias eletrônicas e digitais”. Portanto, analisar essa relação do comportamento informacional junto as TICs é de extrema importância para as organizações que pretendem seguir competitivas no cenário globalizado.

Chiavenato (2003, p.576) argumenta que tecnologia da informação [...] “invade a vida das organizações e das pessoas provocando profundas transformações”. As transformações sofridas com a adoção das TICs ocorrem em nível geral na organização, seja afetando a sua estrutura e, principalmente, afetando os indivíduos, visto que estes passam por todo um processo de adaptação à tecnologia. Desse modo, adotar qualquer que seja a tecnologia em uma determinada organização, implica em capacitação dos sujeitos à utilização de tal tecnologia.

Pela visão de Pacheco e Valentim (2008, p.142) as TICs “revolucionaram o cotidiano das organizações, das pessoas e da sociedade, permitindo a interconexão global sem barreiras de tempo e espaço”. Evidencia-se que as TICs são ferramentas importantes para que os gestores lidem com os intensos fluxos informacionais nos quais a organização está envolta, visto que tais tecnologias podem contribuir para dinamização da informação neste contexto. Fialho et al. (2008, p.65-66) expõem os objetivos que devem ser focados com relação ao investimento em tecnologias de informação:

- Selecionar informações úteis ao andamento da organização de acordo com seus objetivos e metas;
- Descartar informações obsoletas e sem utilidade;
- Estimular a criação, disseminação e compartilhamento de conhecimento e informações úteis dentro da organização;
- Estimular a aprendizagem organizacional;
- Melhorar o controle e a precisão das decisões;
- Aumentar a integração funcional, automação e resposta rápida;
- Proporcionar uma maior compreensão das funções produtivas.

Davenport e Prusak (1998, p.259-262 *apud* PACHECO; VALENTIM, 2008, p.143-144) caracterizam as TICs no contexto organizacional da seguinte forma:

- Tecnologias infra-estruturais: [...] Tais tecnologias tornam possíveis recursos de infra-estrutura como comunicações e processamento de documentos e de transações. Para a maioria das organizações de negócios, esses sistemas incluem redes de telefonia e correio de voz, computadores pessoais e máquinas de fax.
- Tecnologias em uso: trata-se de sistemas de TI já existentes de uso amplo e diversificado, que tornaram-se essenciais para as operações diárias da organização. Tais sistemas são padronizados por setor produtivo, e todo gerente da área deve acompanhar os lançamentos para atualizar-se.
- Tecnologias inovadoras: [...] são as que realmente pesam quando se trata de investigar mercados de tecnologia, porque são os sistemas que representam uma nova maneira de gerar negócios, criando novos produtos ou novos serviços.

Percebe-se que a evolução tecnológica em si é fruto de um processo cultural. Com o decorrer dos anos, as tecnologias foram evoluindo cada vez mais, implicando assim em uma adequação das pessoas em relação ao uso das tecnologias, uma vez que as mesmas, direta ou indiretamente estão presentes no cotidiano dos indivíduos.

Existe uma variedade de tecnologias que podem auxiliar no processamento e gerenciamento das informações no âmbito organizacional bem como em processos desenvolvidos nesse contexto. Não sendo intenção dessa pesquisa um aprofundamento acerca dos conceitos das TICs existentes e aplicáveis ao contexto organizacional, sintetizou-se a Figura 8 como forma de apontar algumas dessas tecnologias, bem como apresentar uma breve descrição.

Cabe ressaltar que a Figura 8 a seguir foi elaborada a partir de conceitos levantados por Pacheco e Valentim (2008) acerca de algumas TICs aplicáveis à prospecção e monitoramento informacional no contexto do processo de inteligência competitiva organizacional. No entanto, acredita-se que as TICs apresentadas são passíveis de utilização para diversos fins que envolvam informação e conhecimento em organizações, implicando na pertinência de tal figura.

<p><b>Customer relationship management</b> (CRM): <i>software</i> que permite a empresa conhecer o perfil de seu cliente a partir de um trabalho dirigido de fidelização (VALENTIM et al., 2003).</p>
---

<p><b>Internet:</b> é a rede que possibilita a interação dinâmica entre os computadores que entendem a linguagem TCP/IP (<i>Transfer Control Protocol / Internet Protocol</i>), pois a comunicação entre os mesmos só é possível através desse protocolo.</p>
---

<p><b>Intranet:</b> é uma rede interna de computadores que utiliza os serviços da internet com</p>
--



segurança. Seu principal objetivo é a disseminação rápida e eficiente de informações entre usuários de uma corporação
<b>Extranet:</b> é uma rede que conecta corporações de grande porte. Esse tipo de rede é usado para compartilhar informações entre empresas.
<b>Data warehouse (DW):</b> trata-se de um conjunto de bancos de dados integrados que visa subsidiar o processo de tomada de decisão. O D.W. utiliza-se do modelo multidimensional para integrar dados e informações armazenados, possibilitando, assim, diferentes relacionamentos, culminando em resultados mais eficazes (VALENTIM, 2003).
<b>Data Base Marketing (DBM):</b> é utilizado para obter informações sobre consumidores e sobre o mercado. Tem por finalidade armazenar dados referentes aos clientes reais ou potenciais da empresa de forma que possibilite traçar estratégias de marketing através da identificação dos perfis do cliente e do estabelecimento de padrões de consumo para o produto ou serviço da empresa (ROSINI; PALMISANO, 2003).
<b>On-line transaction processing (OLTP):</b> oferece suporte às operações cotidianas do negócio por meio de processamento operacional. Tem como características o processamento de dados individual, o tratamento de um registro de cada vez, sempre com a versão mais atual dos dados como base de informação e orientação para os processos da empresa (ROSINI; PALMISANO, 2003).
<b>Groupware:</b> trata-se de um <i>software</i> de conhecimento compartilhado, o qual organiza as informações relativas a determinados grupos ou tópicos de discussão em um banco de dados centralizado.
<b>Forms Processing:</b> processamento de formulários. Possibilita o reconhecimento de informações a partir de formulários e relacioná-las com os diferentes campos existentes em um banco de dados (LAZARINI, 2006).
<b>Sistema de Informações Gerencial (SIG):</b> atende às necessidades dos diversos níveis gerenciais de alto escalão das organizações, gerando relatórios gerenciais e, em alguns casos, com acesso <i>on-line</i> às ocorrências de desempenho e a dados históricos (ROSINI; PALMISANO, 2003).
<b>Workgroup:</b> permite que pessoas em grupo compartilhem informações a fim de realizarem suas atividades, aumentando-lhes a produtividade e a eficiência (CRUZ, 2003 apud LAZARINI, 2006).
<b>Workflows:</b> consiste na automação de procedimentos e fluxo de serviços em que documentos, informações ou tarefas são passadas de uma pessoa para outra, (BOVO; BALANCIERI, 2003 apud VALENTIM et al., 2003).
<b>Executive Information System (EIS):</b> visam atender as necessidades dos executivos de uma organização quanto a obtenção de informações para a tomada de decisão. O sistema permite o acompanhamento diário das informações geradas por todas as áreas da empresa (VALENTIM, 2003).
<b>Business Intelligence (BI):</b> representa a inteligência dos negócios da empresa através da extração de dados advindos de bases internas e externas, os quais farão parte de relatórios relacionais que servirão de apoio aos tomadores de decisão (LAZARINI, 2006).
<b>Data mart:</b> trata-se de uma segmentação do <i>data warehouse</i> , criado para dar suporte às necessidades específicas de um determinado setor / departamento da organização (VALENTIM, 2003).
<b>Data mining:</b> Valentim (2003, p.2) comenta que o termo também é conhecido como mineração de dados – prospecção e monitoramento – e consiste no processo.
<b>On-line analytical processing (OLAP):</b> trata-se de um aplicativo utilizado para análise de dados que permite o acesso a diferentes aspectos informacionais. De acordo com Rosini e Palmisano (2003, p.47), “o OLAP possibilita a analistas, gerentes e executivos obter uma visão sobre os dados de forma rápida, consistente e interativa”.
<b>Enterprise resource planning (ERP):</b> trata-se de um sistema integrado que permite o fluxo e a gestão de informações em uma única base de dados.
<b>Decision Support System (DSS):</b> é um sistema desenvolvido para auxiliar executivos do nível tático no acesso às informações críticas do negócio (CARDOSO FILHO, 2003 apud LAZARINI, 2006).
<b>Eletronic Data Interchange (EDI):</b> trata-se de um processo de comunicação entre as

organizações, por meio do intercâmbio eletrônico de informações estruturadas (LAZARINI, 2006).

**Figura 9: Tecnologias de Informação e Comunicação.**

**Fonte Adaptada:** Pacheco; Valentim – 2008.

Observa-se a variedade de tecnologias que podem ser utilizadas no contexto organizacional, com fins de auxiliar os gestores a gerenciar os fluxos informacionais de sua empresa.

Nesse sentido, no contexto organizacional, mais especificamente relacionado ao comportamento informacional, as tecnologias de informação e comunicação são importantes para o indivíduo, visto que ampliam as possibilidades de fontes de informação, bem como propiciam que a informação seja compartilhada e disseminada de forma mais rápida e ágil.

No entanto, a funcionalidade das tecnologias está relacionada ao modo como os indivíduos se adaptam às mesmas, bem como as utilizam na busca, acesso e compartilhamento de informações que propiciem tomadas de decisão mais assertivas.

#### **4.4 Interação entre Indivíduos e as TICs**

Como visto a evolução tecnológica é um processo cultural e natural do desenvolvimento das sociedades, contudo ressalta-se que em alguns casos é um processo que implica em mudanças e adaptações e, em muitos casos, isto não ocorre naturalmente. “É ilusório imaginar que a simples utilização da tecnologia da informação no sistema produtivo irá trazer ganhos substanciais de qualidade e produtividade” Valle (1996, p.5).

Para Davenport (2000 *apud* SOUZA, 2004, p.47) “a excessiva ênfase das empresas no lado tecnológico do binômio tecnologia-informação faz com que as empresas extraiam pouco benefício do uso da TI”. Castells (1999, p.62) argumenta que “o valor destas tecnologias está em possibilitar, tornar flexível e dinamizar a vida econômica, as relações sociais e o ambiente cultural, desde que haja competência de se disseminar e extrair informações relevantes”, ou seja, sem determinada competência para a utilização das tecnologias, a assertividade da mesma em uma organização, por exemplo, pode ser prejudicada.

Não são raros os casos em que estratégias empresariais centradas na automação, alta tecnologia e informatização de processos produzem resultados pífios em termos de economias de custos e melhoria de desempenho organizacional. De forma geral, boa parte dos insucessos explica-se pelo fato de que as referidas estratégias foram adotadas sem alterações profundas no estilo gerencial, nas práticas organizacionais e na política de capacitação e desenvolvimento dos recursos humanos (VALLE, 1996, p.5).

Nas organizações empresariais, o advento das TICs, na maioria das vezes, é visto com receio pelos indivíduos, fato que pode ser gerado por diversos fatores tais como uma cultura organizacional negativa em relação as TICs. “O impacto da TI sobre o trabalho irá depender da interação entre os indivíduos e a tecnologia” (TAVARES; COSTA, 2008, p.12). “Perceber os indivíduos com seus valores, crenças, sonhos e expectativas – e como agentes ativos da organização, é entender que eles serão os verdadeiros instrumentos de ação [...]” (VIEIRA; CARDOSO, 2003 *apud* TAVARES; COSTA, 2008, p.17). Nesse sentido, é possível perceber o quão importante é o fator humano para a efetivação das TICs.

A vantagem competitiva de qualquer organização começa com as pessoas, sua disciplina, motivação, qualificação e participação. Assim, antes da compra de equipamentos intensivos em tecnologia avançada, deve-se investir no potencial criativo e inovador das pessoas, desenvolvendo nelas novas habilidades e integrando-as plenamente ao processo de trabalho, com treinamento e educação geral. A capacidade criativa do trabalhador é um ativo valioso, parte integral da tecnologia da empresa (VALLE, 1996, p.5).

A tecnologia de informação terá utilidade real a partir do momento em que for incutido nos indivíduos que tal tecnologia está ali para auxiliar, para contribuir e oferecer possibilidades que permitam aos mesmos acessar, buscar e compartilhar informações em determinados contextos para determinados fins.

No contexto organizacional tem-se a cultura organizacional que pode ser um elemento influenciador do indivíduo em relação ao uso das tecnologias como auxiliares aos comportamentos em relação à informação no ambiente da organização. Assim, a cultura organizacional é fator extremamente importante, pois sendo a mesma influenciadora de comportamentos e atitudes, logo qualquer comportamento e atitude arraigado em relação ao uso das TICs no contexto organizacional, pode influenciar em demasia o desenvolvimento da TICs nesses contextos.

Fialho et al. (2008, p.61) argumentam que a “[...] tecnologia traz consigo também a necessidade de mudança cultural e passa a exigir das organizações a

capacidade de reciclar seus conceitos e paradigmas”. Os mesmos autores explicam ainda que “a ênfase exagerada na tecnologia de informação pode levar a negligência de outras fontes de informação e as empresas raramente identificam em que o comportamento e a cultura devem mudar para que a tecnologia seja bem sucedida” (FIALHO et al., 2008, p.62).

No entanto, trabalhar uma cultura que propicie comportamentos positivos em relação ao uso das TICs é uma tarefa delicada, visto que implica em processo de mudança e reestruturação da cultura organizacional, fato que leva tempo e, principalmente, exige a participação de todos da empresa. Obviamente que em tempos atuais as TICs estão presentes na realidade organizacional, porquanto fazem parte do processo evolutivo de cada organização.

As TICs são, portanto, fator importante ao contexto organizacional, visto que dinamizam a informação em tal contexto. Segundo Borges e Carvalho (1998, p.76) para se desenvolverem as empresas têm a necessidade de informações acessíveis com rapidez e precisão. Desse modo, as TICs auxiliam a estabelecer uma ponte entre a informação e as pessoas, tanto em relação ao acesso quanto ao uso da informação no contexto organizacional.

No entanto, a efetividade das TICs junto às organizações esbarra em um fator preponderante, ao qual muitas vezes não é dada atenção suficiente, que é o fator humano. Todos os processos e tarefas organizacionais passam direta ou indiretamente pela ação humana, sofrem interferência da ação humana e com as TICs este fato não é diferente. Marchand, Kettinger, Rollins (2000, p.69 *apud* SOUZA, 2004, p.47) argumentam que “[...] a TI melhora a performance empresarial apenas se combinada com uma gestão da informação competente e com valores e comportamentos corretos”, ou seja, deve-se focar a informação e as pessoas no contexto organizacional antes de aprimorar determinados sistemas de tecnologias.

Pelo exposto destaca-se que o uso eficaz das TICs no sentido de auxiliar o comportamento informacional dos indivíduos, somente terá resultados concretos, ao passo que a cultura organizacional e informacional propiciarem uma visão, bem como incutirem valores e crenças compartilhados entre os atores organizacionais, acerca da importância de tais tecnologias.

De modo geral o referencial teórico abordado nesta pesquisa, propiciou parâmetros à compreensão do fenômeno estudado, bem como às análises dos dados obtidos com a aplicação dos instrumentos de coleta de dados. Desse

modo, a seguir tem-se a abordagem dos procedimentos metodológicos compreendidos na presente pesquisa.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracteriza-se como estudo de caso de cunho descritivo exploratório e de natureza qualitativa-quantitativa, cujo universo engloba uma empresa de fabricação de celulose, localizada no interior do Estado de São Paulo. Os sujeitos participantes da pesquisa foram os funcionários pertencentes à empresa participante.

Yin (2001, p.32) afirma o seguinte:

O estudo de caso é uma forma de fazer pesquisa social empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos e na situação em que múltiplas fontes de evidências são usadas.

Segundo Triviños (1987, p.109-110) “os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema” e os estudos descritivos visam “aprofundar a descrição de determinada realidade”.

Para a coleta dos dados foram elaborados e utilizados os seguintes instrumentos: o questionário estruturado contendo questões abertas e fechadas e questões dependentes (Apêndice C) e a entrevista semi-estruturada (Apêndice D). De acordo com Gil (1999, p.128) “o questionário tem por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”. Triviños (1987, p.146), argumenta que “a entrevista semi-estruturada valoriza a presença do investigador, oferecendo perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e espontaneidade necessárias, o que enriquece a investigação”, desse modo, pode-se perceber a funcionalidade da entrevista semi-estruturada.

Também foi realizada a análise de documentos coletados referentes à empresa pesquisada no intuito de coletar dados que contribuíssem a um melhor entendimento acerca da empresa. Ressalta-se que a empresa não disponibilizou documentos internos para análise, desse modo, os documentos utilizados na pesquisa foram os informativos que a mesma possui em seu *web site*, cujo acesso é aberto aos *stakeholders*, bem como o código de conduta (Anexo B) e a política de segurança da informação (Anexo C).

Como procedimentos de análise optou-se pelo método ‘Análise de Conteúdo’ de Laurence Bardin, mais especificamente a ‘Análise Categrorial’ a qual implica em desmembramento do discurso em categorias.

Explica-se que a análise de conteúdo é um

[...] conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, c1977, p.42).

De acordo com Frankfort-Nachmias e Nachmias (1996, p.324-330 *apud* FREITAS; JANISSEK, 2000, p.29) “análise de conteúdo consiste em uma leitura aprofundada de cada uma das respostas, onde, codificando-se cada uma obtém-se uma idéia sobre o todo”. Assim, a análise de conteúdo se aprofunda sobre as mensagens a fim de compreender o todo.

Segundo Freitas e Janissek (2000, p.37) “[...] uma parte importante do comportamento, opinião ou idéias de pessoas se exprime sob a forma verbal ou escrita”, o que leva ao entendimento de que por meio da análise de conteúdo é possível a obtenção de informações por tais elementos, uma vez que a análise de conteúdo foca as comunicações sejam estas orais ou escritas. Denota-se que utilizar a análise de conteúdo foi relevante para se estudar o comportamento informacional, visto que a partir das respostas obtidas com a coleta de dados foi possível identificar e compreender através do conteúdo das mensagens, o comportamento informacional dos sujeitos estudados, bem como a representação mental que os mesmos fazem acerca de tal comportamento

Freitas e Janissek (2000, p.37) argumentam, também, que a análise de conteúdo acaba tornando-se um método de observação indireto, visto que é “a expressão verbal ou escrita do respondente que será observada”. A análise de conteúdo aprofunda-se nos conteúdos das respostas, retirando destas, o que está nas entrelinhas, o que de certa forma está implícito no conteúdo das respostas.

A análise de conteúdo torna possível analisar as entrelinhas das opiniões das pessoas, não se restringindo unicamente às palavras expressas diretamente, mas também àquelas que estão subentendidas no discurso, fala ou resposta de um respondente (PERRIEN; CHÉRONNE; ZINS, 1984, p.27 *apud* FREITAS; JANISSEK, 2000, p.37).

A análise de conteúdo é realizada em três fases:

- A pré-análise: que consiste de modo geral na organização do material a ser analisado.

- A exploração do material: começa na etapa anterior, de modo a aprofundar mais análise, utilizando-se de procedimentos, como a classificação, codificação e a categorização.
- O tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação: onde os dados brutos são trabalhados e interpretados.

Pode-se afirmar que as fases da análise de conteúdo são interligadas, visto que uma depende da outra para seu desenvolvimento, bem como para o desenvolvimento de toda análise.

A análise de conteúdo da presente pesquisa centrou-se nas seguintes categorias: comportamento informacional, cultura organizacional/cultura informacional e tecnologias de informação e comunicação, as quais foram estabelecidas posteriormente à abordagem junto à literatura. Desse modo, cada categoria foi sistematizada em figuras (Apêndice E), as quais indicaram a presença ou ausência de elementos constituintes das categorias, utilizando-se o trecho da fala do entrevistado como unidade de registro, ou seja, a prova do elemento abordado. Tais elementos foram expressos nas figuras por meio dos seguintes códigos: ausência (**A-**), presença (**P+**), unidade de registro (**UR**).

## **5.1 Caracterização do Universo da Pesquisa<sup>2</sup>**

O Brasil está entre os maiores produtores de celulose e papel do mundo, ocupando a quarta posição em relação à produção de papel, e a décima segunda em relação à produção de celulose<sup>3</sup>. Segundo dados da Bracelpa, em 2008, o setor de celulose e papel no Brasil possuía 220 empresas em 450 municípios, localizados em 17 estados e nas 5 regiões, gerando cerca de 114 mil empregos diretos, distribuídos entre indústria e florestas e 500 mil empregos indiretos.

A indústria de celulose e papel promove e incentiva o desenvolvimento econômico e social em regiões localizadas distantes dos grandes centros urbanos. Em 2007, US\$ 585 milhões foram investidos em projetos e iniciativas em áreas como: educação, saúde programa de educação ambiental, geração de emprego e renda, fomento Florestal: 16.484 propriedades em 344 mil hectares.

---

<sup>2</sup> Dados retirados do *website* da empresa.

<sup>3</sup> Maiores Produtores Mundiais de Celulose e Papel 2008 (Preliminar) Dados 2008 – Fonte: Bracelpa/CEPI.



Antes de uma abordagem da caracterização da empresa participante cabe ressaltar que o nome da mesma bem como do Grupo ao qual faz parte não foi divulgado, respaldando um compromisso ético da pesquisa. Ressalta-se que as informações obtidas acerca da empresa pesquisada, tiveram como fontes as próprias entrevistas, bem como os informativos disponíveis ao público externo.

A empresa pesquisada faz parte de um complexo industrial de iniciativa privada, com atividades de capital fechado, estabelecida no interior do Estado de São Paulo, desde 1975. O Grupo é formado por quatro empresas que mantêm negócios nos setores de refino de óleos lubrificantes usados, fabricação de produtos para impermeabilização, pavimentação e isolamento termo-acústica, reflorestamento de eucalipto, produção de celulose de eucalipto e celulose tipo *fluff*<sup>4</sup>. Juntas as empresas pertencentes ao grupo, geram mais de 2.500 empregos na cidade onde está localizada, bem como na região.

A empresa pesquisada tem sua história marcada pelo rápido crescimento e atualização tecnológica, tendo iniciado suas atividades na década de 80. O principal produto da empresa é a celulose de eucalipto branqueada que é comercializada, tanto no Brasil quanto no exterior e utilizada na fabricação de diversos tipos de papéis como os de imprimir e escrever, papéis sanitários, cartões para embalagens e papéis especiais. A empresa conta atualmente com 700 funcionários próprios e cerca de 900 terceiros fixos.

A missão da empresa está pautada em produzir e comercializar celulose de mercado a partir de florestas plantadas, empregando processos sustentáveis, atendendo as necessidades de seus clientes, gerando resultados para acionistas, colaboradores e comunidades. Como visão, a empresa centra-se em ser uma das empresas de celulose mais competitivas e reconhecidas pela excelência de seus produtos e atendimento ao cliente.

Recentemente no segundo semestre do ano de 2009 foi criado o código de conduta do grupo ao qual a empresa pesquisada faz parte. Tal código apresenta recomendações de seus colaboradores, em relação a determinados comportamentos que devem ocorrer ou não na empresa. É um código mais voltado a como os indivíduos devem se portar em relação à determinados elementos na empresa. Como ponto positivo deste código, evidenciou-se mais uma vez a

---

<sup>4</sup> A celulose Fluff, é usada na fabricação de fraldas descartáveis para crianças e idosos, absorventes higiênicos, lenços perfumados para limpeza, bandejas para alimentos e tapetes para cães e gatos.

valorização dos indivíduos que atuam na empresa. Como ponto negativo, destacou-se que o código não apresenta orientações quanto ao comportamento informacional na empresa, exceto em relação às informações sigilosas e de caráter estratégico, as quais devem ser mantidas sob compromisso de confidencialidade.

A empresa também possui uma política de segurança da informação (Anexo C), a qual está voltada às regras para o uso dos recursos de informática oferecidos pela empresa.

## **5.2 Procedimentos da Coleta de Dados**

Inicialmente a pesquisadora enviou uma carta de apresentação (Apêndice A) à empresa por *e-mail*, após ter obtido resposta positiva em relação à carta enviada, foi estabelecido um contato por telefone. Após o referido contato foi solicitado à pesquisadora que comparecesse a uma reunião com o Diretor Geral da empresa para esclarecimento de alguns pontos da pesquisa, bem como para a formalização do consentimento da empresa em participar da pesquisa. Foi elaborada uma declaração constando o conteúdo da reunião, a qual foi assinada pela pesquisadora e por sua orientadora.

Com relação à escolha dos sujeitos participantes da pesquisa, foi solicitado pela pesquisadora que os sujeitos atuassem em cargos de liderança na empresa, bem como fossem de diferentes níveis organizacionais. A empresa atendeu a solicitação da pesquisadora, bem como forneceu uma lista com aproximadamente 70 (setenta) pessoas entre os mais variados cargos. Dessa forma, coube à pesquisadora selecionar os participantes da pesquisa. Tal seleção ocorreu aleatoriamente sem a presença da diretoria e/ou funcionário da empresa. Assim, foram selecionados 20 (vinte) participantes, atingindo 30% do total de participantes de diferentes níveis organizacionais. Ressalta-se que antes da aplicação do questionário, realizou-se um pré-teste com um departamento da empresa, com o objetivo de verificar a clareza e consistência das questões formuladas, bem como o entendimento dos sujeitos pesquisados. Vale destacar que tal departamento não participou da aplicação final do instrumento.

Aos 20 (vinte) sujeitos escolhidos para participar da pesquisa foi enviado o questionário juntamente com uma carta escrita pelo Diretor da Empresa, respaldando a importância da participação das pessoas na pesquisa, bem como

mencionando o sigilo das informações coletadas. Cabe ressaltar que mesmo com a referida carta, o Diretor mencionava que a participação na pesquisa ficava exclusivamente a critério dos sujeitos. Ficou estabelecido que o questionário deveria ser entregue à pesquisadora no dia agendado para a realização das entrevistas.

As entrevistas foram realizadas no período de 4 a 10 de junho de 2009, em salas de reunião da empresa. Desse modo, as entrevistas ocorreram nos dias agendados para cada sujeito participante.

Durante a entrevista, procurou-se primeiramente acolher o participante, explicar os objetivos da pesquisa, apresentar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B), bem como recolher a assinatura de consentimento do participante e o questionário entregue anteriormente. Foi também solicitado ao sujeito entrevistado, a permissão para que a entrevista fosse gravada em aparelho de MP4 para posterior transcrição. Cabe ressaltar que todos os participantes consentiram e permitiram a gravação da entrevista. As entrevistas tiveram duração média de 20 a 50 minutos e transcorreu de forma cordial e amigável entre sujeitos pesquisados e pesquisadora.

O roteiro de entrevistas foi elaborado tendo como base os objetivos propostos à dissertação e abordou questões que englobavam o contexto do comportamento informacional, a relação do indivíduo com as tecnologias de informação, e como o indivíduo concebia a informação no ambiente de trabalho. Desse modo, segue abaixo o roteiro de entrevista.

**Fale um pouco sobre o seu dia-a-dia na empresa. Quais são as atividades mais importantes que você desenvolve?**

Esta questão teve como objetivo conhecer as atividades desempenhadas pelo entrevistado na empresa, no intuito de compreender a relevância da informação nesta atividade.

**Na empresa em que você trabalha existem normas e valores que orientam os funcionários em relação ao acesso, compartilhamento, disseminação e uso de informações?**

O intuito desta questão era abordar se a empresa pesquisada possuía normas e valores que orientassem os funcionários em relação a elementos de comportamentos em relação à informação

**Comente o que você pensa sobre o papel da informação para o desenvolvimento de suas atividades e, também, para a tomada de decisão no seu dia-a-dia?**

Com esta questão objetivou-se conhecer qual a importância da informação para o entrevistado no contexto de seu trabalho, no intuito de compreender, se ele valorizava ou não a informação neste contexto.

**De que forma você compartilha ou troca informações com os colegas e outros setores no ambiente da empresa? Especificamente para você, qual a importância em se compartilhar informações no ambiente de trabalho?**

Procurou-se com esta questão, conhecer as maneiras, os meios pelos quais o entrevistado compartilhava a informação no contexto do trabalho ( dentro da empresa) e se o mesmo acreditava ser importante compartilhar informação neste contexto, bem como o que o entrevistado acreditava que este compartilhamento ou troca pudesse propiciar ao ambiente de trabalho.

**De que forma você compartilha ou troca informações com pessoas de outras empresas (fornecedores, clientes, outros tipos)? Especificamente para você, qual a importância em se compartilhar informações externamente ao ambiente de trabalho?**

Esta questão teve o mesmo objetivo da questão anterior, no entanto com o enfoque nos *stakeholders* em geral.

**No decorrer do desenvolvimento de atividades relacionadas à sua função, e quando você necessita de algum tipo de informação, a quem ou a qual fonte você recorre para buscar a informação de que necessita, e por que você recorre a essa pessoa ou a essa fonte?**

Esta questão objetivou levantar de forma geral quais as fontes de informação eram utilizadas pelo entrevistado para buscar informações quando o mesmo necessitava de alguma informação no contexto do trabalho, e qual a importância da fonte escolhida pelo entrevistado. Esta questão também proporcionou levantar a fonte de informação mais utilizada pelo entrevistado.

**Relate uma situação vivenciada por você na empresa, na qual o uso de uma informação foi imprescindível ao desenvolvimento da atividade, tarefa ou tomada de decisão. Por que você acredita que esta informação foi importante naquele momento?**

A intenção dessa questão foi abordar o entrevistado de modo que o mesmo relatasse algum momento no qual precisou de alguma informação que tenha sido importante para determinada atividade ou solução de problema, abordado desde a necessidade da informação, a busca e qual fim teve essa informação (uso) no contexto da situação relatada.

**Como você definiria o comportamento das pessoas em relação à informação na empresa em que atua? Você acredita que o comportamento informacional que as pessoas desenvolvem no ambiente organizacional é importante para a empresa? Por quê?**

Esta questão foi elaborada no intuito de fornecer à pesquisadora, uma visão acerca do que o entrevistado compreendia por comportamento informacional e se o mesmo compreendia a importância de tal comportamento para o contexto do ambiente de trabalho.

**A empresa oferece uma estrutura tecnológica para buscar, acessar, compartilhar, usar e disseminar informações de diferentes naturezas? Como isso é feito? As pessoas sabem usar esse tipo de estrutura?**

Objetivou-se com esta questão identificar quais meios tecnológicos a empresa oferece às pessoas para buscar, acessar, usar e disseminar a informação no contexto do ambiente de trabalho e identificar no ponto de vista do entrevistado se as pessoas são capacitadas à usar tais tecnologias, o que também poderia indicar se a empresa pesquisada proporciona treinamento e capacitação para os seus funcionários quanto às tecnologias

**O que você pensa a respeito da evolução das tecnologias de informação e comunicação para a busca, acesso, compartilhamento, uso e disseminação da informação no ambiente de trabalho?**

Nesta questão procurou-se conhecer qual a visão do entrevistado acerca das tecnologias de informação para a busca, acesso, compartilhamento e uso da informação no ambiente de trabalho. Em que ponto o entrevistado acreditava ser isso bom ou ruim.

**Em sua opinião, as tecnologias modificaram a forma com que as pessoas buscam, acessam, compartilham, usam e disseminação a informação? Explique.**

Esta questão teve como objetivo identificar se para o entrevistado as tecnologias modificaram o modo como as pessoas se relacionam com a informação de modo geral.

**Como você definiria o comportamento informacional das pessoas no ambiente de trabalho? São pro ativas ou são reativas? Explique.**

O intuito dessa questão era verificar se o entrevistado julgava o comportamento informacional de seus colegas, pro ativo ou reativo.

**Destaque o que você considera fundamental no comportamento informacional de seus colegas de trabalho.**

Esta questão teve o objetivo de identificar junto ao entrevistado o que o mesmo acreditava ser algo importante no comportamento informacional das pessoas com as quais o mesmo mantinha relações no ambiente de trabalho. A questão também poderia indicar o que o entrevistado considerava ser fundamental em relação ao comportamento informacional de uma forma geral

**Você gostaria de acrescentar algo mais sobre o que foi abordado nesta entrevista?**

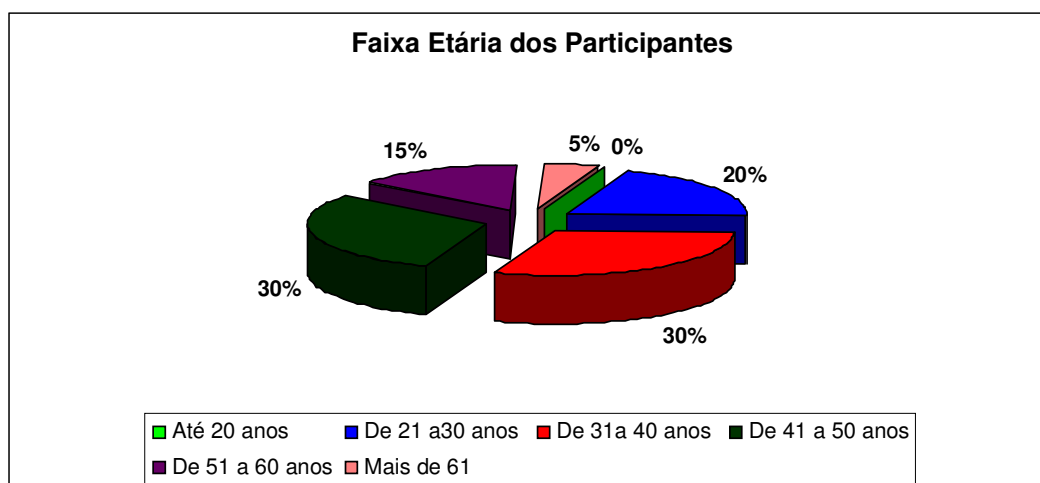
Esta questão proporcionava ao entrevistado abordar livremente outros aspectos acerca da entrevista, bem como fazer algum comentário sobre o que tinha sido abordado, fornecendo assim outras informações que complementassem a entrevista.

## 6 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentadas as tabulações, bem como a análise dos dados obtidos com a aplicação questionário estruturado. Apresenta também a análise das entrevistas, a partir das categorias propostas. Ressalta-se que tais análises foram realizadas tendo como base o objetivo geral proposto, qual seja, analisar, em uma empresa de fabricação de celulose, a relação entre o comportamento informacional dos indivíduos e as TICs, enfocando os aspectos cognitivos que desencadeiam tal comportamento, como os modelos mentais, com intuito de propor uma sistematização para a gestão do comportamento informacional voltado às tecnologias de informação e comunicação, aplicado aos ambientes empresariais.

### 6.1 Categoria: Caracterização dos Respondentes

As figuras que seguem abaixo são referentes à caracterização dos 20 participantes da pesquisa. Os elementos abordados nos referidos gráficos são: faixa etária; formação; cargo e setor; tempo de experiência no ramo de celulose; e tempo de experiência e atuação na empresa.

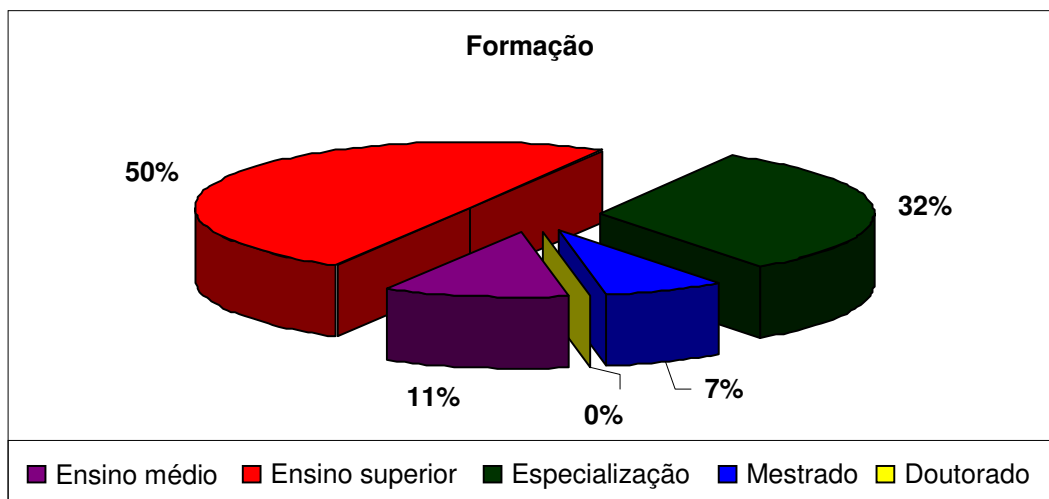


**Figura 10: Faixa Etária dos Participantes.**

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se que a faixa etária dos participantes permaneceu entre 21 a 60 anos, sendo apenas um participante com idade superior a 61 anos.

Com relação à formação constatou-se que a maioria dos sujeitos participantes da pesquisa possui ensino superior e especialização, e três participantes possuem apenas o ensino médio como mostra a Figura 10.



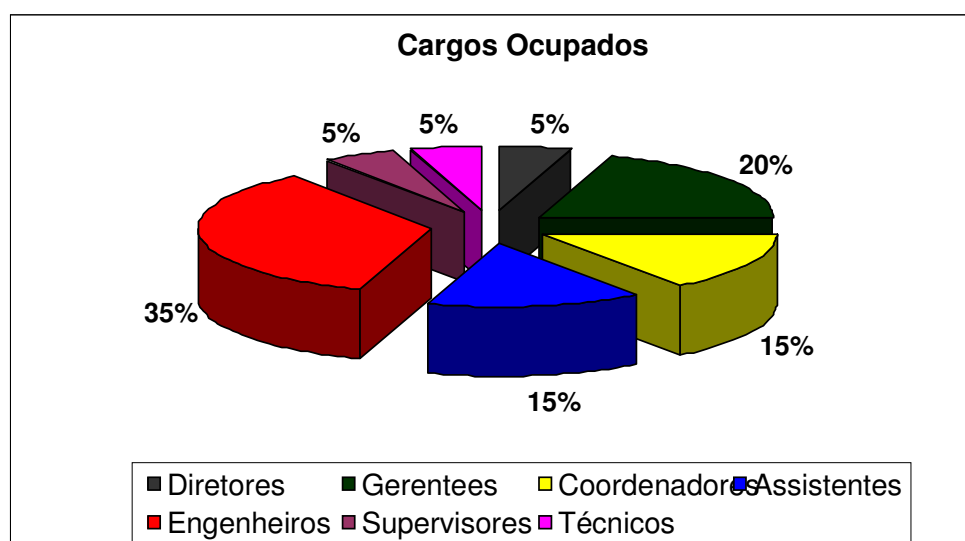
**Figura 11: Formação.**  
Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação às áreas compreendidas entre a formação dos participantes da pesquisa, percebe-se que em relação ao nível superior, as áreas compreendidas são Engenharia, Química e Administração. Já a especialização é composta por várias áreas, relacionadas tanto à produção de celulose e papel quanto à gestão.

Formação	Total de Respostas	Tabela de Áreas Compreendidas
Ensino Médio	15%	
Superior	45%	Engenharia; Química; Administração.
Especialização	50%	Processo de Fabricação de Celulose; Meio Ambiente em Indústria de Celulose; Manejo Florestal; MBA – Gestão Empresarial; Mecatrônica; Gestão de Manutenção; Gestão de Produção; Celulose e Papel; Gestão de Engenharia de Manutenção; Engenharia de Produção; MBA – Marketing.
Mestrado	5%	Tecnologia de Celulose e Papel (em andamento)
Doutorado	0%	

**Figura 12: Áreas Compreendidas por Formação.**  
Fonte: Elaborado pela autora.

Os cargos compreendidos entre os sujeitos participantes da pesquisa foram: diretor geral da empresa, gerente do setor de recuperação e utilidades; gerente de produção, gerente florestal, gerente industrial; coordenador de planejamento e controle florestal, coordenadora de pesquisa e desenvolvimento, coordenador de manutenção; supervisor de elétrica e manutenção; assistentes técnicos e assistente de vendas e engenheiros compreendidos entre diversos setores.



**Figura 13: Cargos Ocupados.**

Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se perceber que dentre os 20 sujeitos participantes da pesquisa, estão diretores, gerentes, coordenadores, assistentes, supervisores, engenheiros e técnicos. Dessa forma, denota-se que os diversos níveis hierárquicos foram contemplados, bem como os níveis decisórios da organização: estratégico, tático e operacional.

A Figura 14 abaixo elucida os setores abrangidos na pesquisa:

Setores Abrangidos
Diretoria
Pesquisa e Desenvolvimento
Controle de Processos
Produção
Otimização
Produção
Departamento de Compras
Elétrica, Manutenção e Instrumentação.
Divisão Florestal



Implantação de projetos
Fábrica

**Figura 14: Setores Abrangidos.**

Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre os 20 sujeitos pesquisados, 45% possuem experiência no ramo de celulose, atuando na área há mais de 20 anos, 20% sujeitos possuem tempo de experiência e atuação na própria empresa há mais de 20 anos. Apenas 10% dos sujeitos possuem menos de um ano tanto no tempo de experiência no ramo de celulose, quanto no tempo de experiência e atuação na empresa.

Tempo de Experiência no Ramo de Celulose	Tempo de Experiência e Atuação na Empresa					
	Menos de um ano	Entre um e cinco	Entre seis e dez anos	Entre onze e quinze anos	Entre quinze e 20 anos	Mais de 20 anos
Tempo de experiência no ramo	5%	25%	20%	0	5%	45%
Tempo de experiência e atuação na empresa	5%	30%	55%	0	10%	20%

**Figura 15: Tempo de Experiência.**

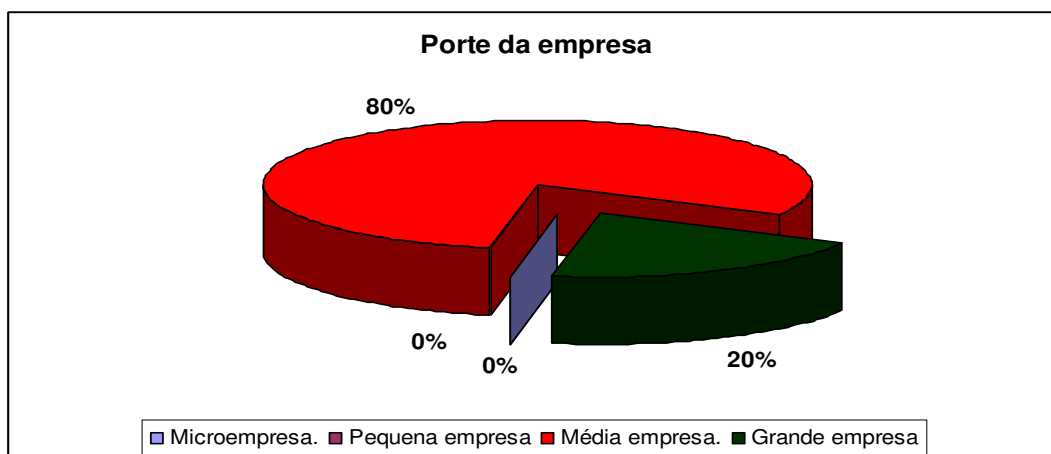
Fonte: Elaborado pela autora.

Pela categoria abordada foi possível perceber que a faixa etária dos participantes compreendeu entre 21 a 60 anos, a maioria dos participantes possui ensino superior e especialização, sendo três participantes que possuem somente o ensino médio. Entre os pesquisados estão diretores, gerentes, engenheiros, coordenadores, supervisores, técnicos e assistentes. Notou-se que a maioria dos participantes possui experiência no ramo de celulose a mais de vinte anos, já com relação ao tempo de atuação na empresa, a maioria dos participantes respondeu ter um tempo de atuação na empresa compreendido entre seis e dez anos.

## 6.2 Categoria: Caracterização da Empresa

Nesta categoria buscou-se uma visão geral da empresa no intuito de caracterizá-la. Desse modo, são abordados os seguintes elementos: porte da

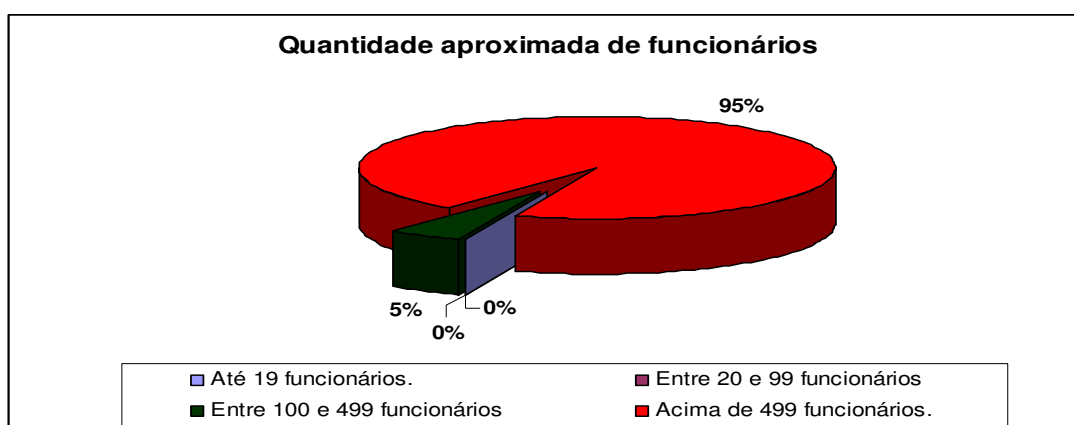
empresa; quantidade de funcionários, tempo de atuação da empresa no mercado; mercados atendidos pela empresa; e exportação da empresa.



**Figura 16: Porte da Empresa.**

Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se perceber pela Figura 16 que do total de 20 sujeitos, em relação ao elemento **porte da empresa**, a maioria indicou ser a empresa uma média empresa. No entanto, em relação ao elemento **quantidade de funcionários**<sup>5</sup>, a maioria dos 20 sujeitos pesquisados indicou que a empresa possui acima de 499 funcionários. Denota-se a existência de uma contradição por parte dos respondentes, visto que pelas próprias informações contidas no *web site* da empresa, bem como em outras fontes que relacionam o nome da empresa, a caracteriza como uma grande empresa, visto que possui mais 700 funcionários.



**Figura 17: Quantidade Aproximada de Funcionários.**

Fonte: Elaborado pela autora.

<sup>5</sup> Cabe ressaltar que para esse elemento foi adotada a classificação SEBRAE para o porte de empresas.

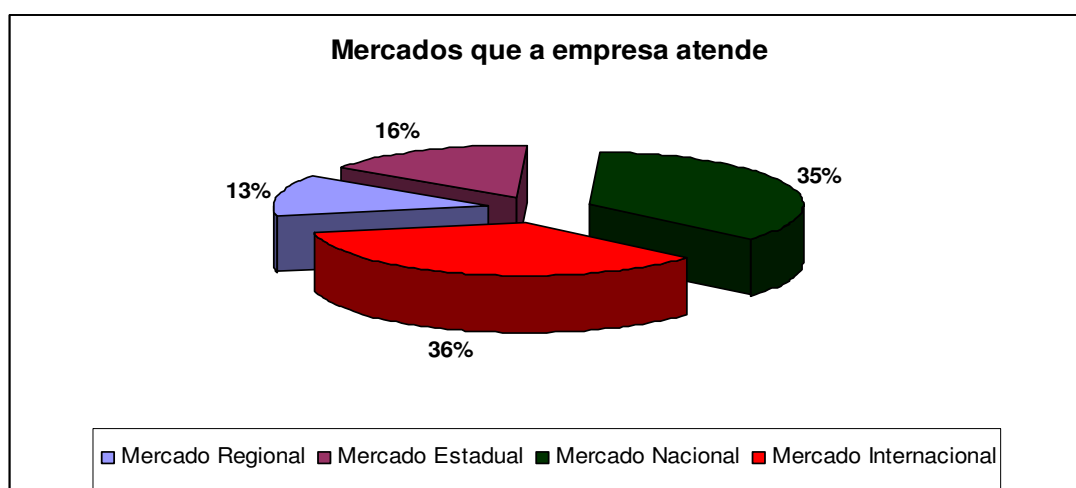
A Figura 18 elucida o tempo de atuação da empresa no mercado, denotando que a mesma atua há mais de 20 anos neste setor, fato este também verificável junto às informações contidas no *web site* da empresa.

Tempo de Atuação da Empresa no Mercado	Total de Sujeitos
Até um ano	-
Entre um e cinco anos	-
Entre seis e dez anos	-
Entre onze e quinze anos	-
Entre dezesseis e vinte anos	-
Acima de vinte anos.	20

**Figura 18: Tempo de Atuação da Empresa no Mercado.**

Fonte: Elaborado pela autora

Os sujeitos podiam assinalar mais de uma alternativa, assim, do total de alternativas assinaladas entre os 20 sujeitos pesquisados, observou-se que a empresa participante da pesquisa atende a diversos mercados, possuindo um foco maior junto ao mercado internacional, visto que este mercado foi assinalado pela maioria dos sujeitos pesquisados demonstrando que é uma empresa exportadora de seus produtos, como apontado por todos os 20 sujeitos pesquisados em questão referente ao elemento **exportação**.



**Figura 19: Mercados que a Empresa Atende.**

Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se notar pelos dados apresentados que a empresa pesquisada é uma empresa de grande porte exportadora, atuante no mercado a mais de 20 anos, voltada a vários mercados, com enfoque maior no mercado nacional e internacional.

### 6.3 Categoria: Cultura Organizacional

Com relação à categoria cultura organizacional, foi pedido que os 20 sujeitos participantes indicassem o que acreditavam ser a essência da “filosofia” ou cultura da empresa.

VALORES	Total
<b>Valoriza totalmente</b> pessoas, departamentos ou setores que possuem mais informação.	85%
<b>Valoriza parcialmente</b> pessoas, departamentos ou setores que possuem mais informação.	10%
<b>Não valoriza</b> pessoas, departamentos ou setores que possuem mais informação.	0

**Figura 20: Valores.**  
Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação aos valores, 85% dos sujeitos pesquisados acreditam que a cultura da empresa valoriza totalmente pessoas, departamentos ou setores que possuem mais informação, 10% pessoas acreditam que essa valorização ocorre de forma parcial, e 5% não responderam a questão. Desse modo, é possível denotar a partir dos dados obtidos que a empresa possui uma preocupação com a informação e valoriza tanto pessoas, setores, ou departamentos que possuem mais informação. Isso é importante, pois essa valorização pode fazer com que as pessoas sintam motivação para atuar em determinada área. E principalmente com relação ao comportamento informacional, a empresa pode direcionar tais segmentos de modo que os mesmos compartilhem e disseminem a informação dentro da empresa, possibilitando assim o surgimento de novos conhecimentos que possam ser utilizados para o desenvolvimento mais assertivo dos processos organizacionais.

CRENÇAS	Total
Apóia-se em crenças ou visões de mundo que interferem de forma <b>positiva</b> no trabalho das pessoas com a informação, por exemplo, divulgando que “quanto mais se compartilha, mais conhecimento se adquire”.	100%
Apóia-se em crenças ou visão de mundo que interferem de	0

forma <b>negativa</b> no trabalho das pessoas com a informação, por exemplo, divulgando que "pessoas que tem informação tem poder".	
---	--

**Figura 21: Crenças.**

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação às crenças, todos 100% sujeitos acreditam que as crenças existentes na empresa interferem de modo positivo no trabalho das pessoas com a informação. Isso indica que a empresa está consciente da relevância da informação no contexto organizacional e principalmente que vem procurando conscientizar seus funcionários dessa importância, bem como da importância em se compartilhar as informações. Ao passo que os funcionários se conscientizam da importância em se compartilhar informações, isso propicia a melhor circulação da informação na empresa, não fazendo assim com que as informações que possam ser relevantes fiquem centralizadas em um único setor ou pessoa.

<b>RITUAIS E CERIMÔNIAS</b>	<b>Total</b>
Existem rituais e cerimônias, por exemplo, promoções, comemorações, eleição do "funcionário do mês" etc., que interferem de forma positiva no trabalho das pessoas com a informação.	75%
Os rituais e cerimônias não existem ou não interferem no trabalho das pessoas com a informação.	25%

**Figura 22: Rituais e Cerimônias.**

Fonte: Elaborado pela autora.

Sobre os rituais e cerimônias, do total de 20 sujeitos pesquisados, 75% acreditam que tais rituais existem e interferem de forma positiva no trabalho das pessoas com a informação, e 25% dos sujeitos acredita que tais rituais não existem ou não interferem no trabalho das pessoas com a informação.

Foi possível perceber que tais rituais são importantes e as pessoas têm consciência disso. Como abordado na literatura, os rituais também são elementos responsáveis pela comunicação clara da maneira como as pessoas devem se comportar, guiando os comportamentos considerados adequados a partir da dramatização dos valores, e fornecem senso de segurança e identidade comum, entre outros. A empresa pode se valer dos rituais como guias de comportamentos considerados importantes em relação à informação.

HSTÓRIAS	Total
Histórias de problemas resolvidos e das pessoas que os resolveram são divulgadas na empresa, como forma de fornecer parâmetros para a solução de problemas atuais	55%
Não é comum a empresa recorrer a histórias de problemas resolvidos e das pessoas que os resolveram, como forma de fornecer parâmetros para a solução de problemas atuais	45%

**Figura 23: Histórias.**

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação às histórias, do total de 20 sujeitos, 55% assinalaram que as histórias de problemas resolvidos são divulgadas, a fim de fornecer parâmetros que possam ajudar na resolução de problemas atuais. Outros 45% sujeitos assinalaram que não é comum à empresa recorrer a histórias de problemas resolvidos.

É possível perceber uma diferença não muito expressiva nas respostas, o que implica que recorrer às histórias passadas como forma de resolver problemas, ainda não é algo bem divulgado pela empresa, ou que os funcionários não tem conhecimento de tais histórias. É importante que isso esteja bem divulgado, pois é uma forma de se obter informações ocorridas no passado ou que foram vivenciadas no passado por alguém de modo a conseguir resolver problemas, ou direcionar soluções mais rapidamente sem perder tempo com ações que demandariam um tempo maior ou mais recursos.

MITOS	Total
Existem mitos entre as pessoas, ou seja, histórias contadas sobre pessoas ou situações que não ocorreram ou que ocorreram de forma diferente, as quais são usadas para controlar o comportamento das pessoas.	15%
Não existem mitos ou eles são pouco divulgados	85%

**Figura 24: Mitos.**

Fonte: Elaborado pela autora.

Foi possível denotar com relação aos mitos que a maioria dos entrevistados acreditam que os mesmos não existem ou são pouco divulgados. Traçando um paralelo deste dado com os dados obtidos junto às entrevistas, foi possível perceber que em relação à informação, que no passado as pessoas acreditavam no mito de que informação retida era poder. No entanto este fator foi sendo desmerecido com o passar dos anos e a evolução da empresa.

<b>TABUS</b>	<b>Total</b>
Existem tabus (proibições sobre comportamentos ou sobre o que não dever ser falado na empresa) que interferem na execução das tarefas e no processo decisório	10%
Não existem tabus ou qualquer tipo de impedimento sobre comportamentos ou sobre o que deve ou não ser dito na empresa	90%

**Figura 25: Tabus.**

Fonte: Elaborado pela autora.

Dos 20 sujeitos pesquisados, 90% acreditam que os tabus em relação a comportamentos não existem na empresa, por outro lado 10% sujeitos acreditam que existem tabus relacionados ao comportamento que interferem na execução da tarefa. Ao passo que os tabus informam aos integrantes da organização o comportamento aceito através da ênfase no “não permitido” Freitas (1991), argumenta-se que mesmo a maioria dos entrevistados tendo respondido que os tabus não existem, foi possível perceber dos mesmos, como por exemplo, a questão da confidencialidade das informações sigilosas.

<b>HERÓIS</b>	<b>Total</b>
Existem heróis (normalmente líderes, supervisores, gerentes, diretores ou fundadores da empresa) que são usados como modelo para as pessoas resolverem os problemas rotineiros e os relacionados ao trabalho com a informação.	45%
Não existem heróis ou figuras que fazem ou fizeram parte da empresa, usados como modelos para as demais pessoas resolverem problemas rotineiros e os relacionados ao trabalho com a informação	55%

**Figura 26: Heróis.**

Fonte: Elaborado pela autora.

Houve um equilíbrio entre os participantes em relação ao elemento heróis, apesar de 55% sujeitos não acreditarem que esse elemento exista, 45% sujeitos acreditam que existem modelos de referência os quais auxiliam na ajuda com problemas relacionados à informação na cultura da empresa. Apesar da pouca diferença, este é um dado importante, porque a empresa pode-se utilizar tais “heróis” de modo a divulgar a importância do comportamento informacional no contexto da empresa, fornecendo exemplos positivos de tal comportamento e incentivando o mesmo entre os colaboradores.

<b>NORMAS</b>	<b>Total</b>
Existem normas, implícitas ou explícitas, para executar as tarefas, para compartilhar e usar informação	95%
Não existem normas para executar as tarefas, para compartilhar e usar informação.	5%

**Figura 27: Normas.**

Fonte: Elaborado pela autora.

A maioria dos sujeitos apontou que existem normas tanto explícitas quanto implícitas para a execução das tarefas, bem como relacionadas ao compartilhamento e uso das informações. Os dados apresentados são importantes, pois apontam um elemento muito significativo, que é a não existência de norma explícita e formalizada em relação ao comportamento informacional, apesar de recentemente no mês de setembro de 2009 ter sido criado um código de conduta do Grupo ao qual a empresa pesquisada faz parte, ainda não existe uma norma relacionada ao comportamento informacional especificamente. Argumenta-se que criar normas ou diretrizes relacionadas ao comportamento informacional é importante porque pode fazer com que a informação seja trabalhada de modo mais assertivo no âmbito da organização.

<b>PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO</b>	<b>Total</b>
Os processos de comunicação fluem sem impedimentos, facilitando a interação entre as pessoas e o compartilhamento de informação	85%
Existem barreiras e impedimentos para os processos de comunicação	15%

**Figura 28: Processos de Comunicação.**

Fonte: Elaborado pela autora.

Apesar dos processos de comunicação fluírem sem impedimentos, como apontado pela maioria dos sujeitos pesquisados, alguns sujeitos mencionaram que essas barreiras e impedimentos existem. Para o comportamento informacional este é um dado importante visto que a comunicação é um canal pelo qual a informação é compartilhada e onde se compartilham conhecimentos, bem como é o canal pelo qual os indivíduos podem expressar sua necessidade informacional, buscando informações que possam ser úteis ao desenvolvimento de suas atividades na empresa. Cabe ressaltar que os processos de comunicação de uma organização propiciam a interação social neste contexto, e é por tal interação que as culturas



são criadas, sustentadas, transmitidas como argumenta (FREITAS, 1991 *apud* COLLARES, 2002, p.46-47).

Como outra característica da filosofia da empresa foi mencionado, também, por um dos sujeitos pesquisados que a mesma se norteia em sua visão e missão. Desse modo, denota-se que a empresa pode utilizar seus valores e missão como meio para divulgar a importância do comportamento informacional no contexto da empresa, para todo o corpo de funcionários.

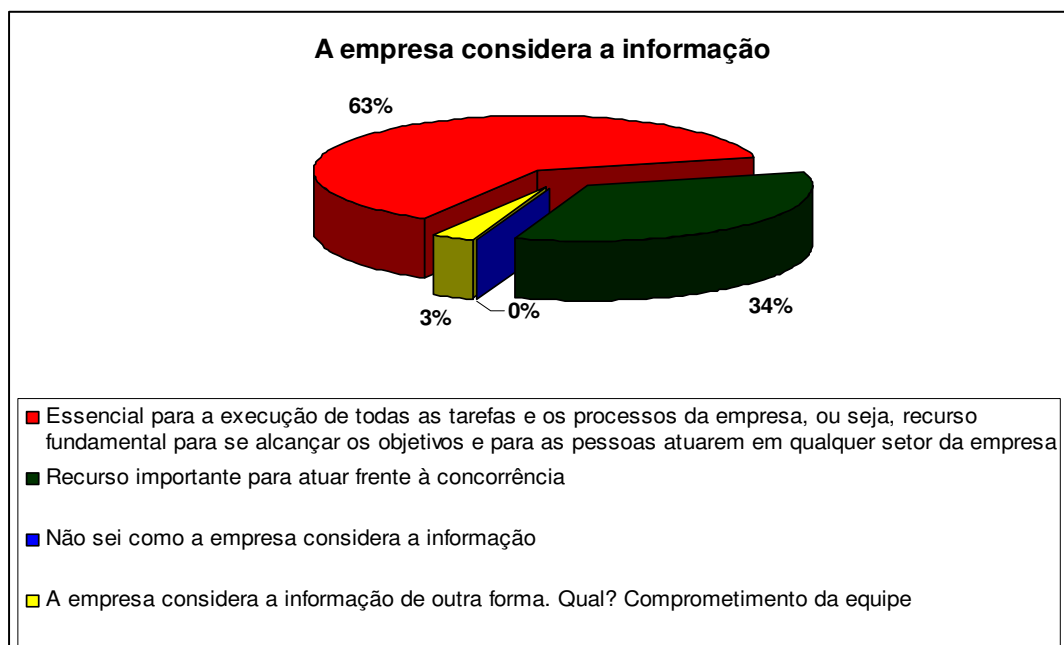
Em suma de maneira geral, foi possível denotar pelos dados apresentados que a cultura da empresa propicia um comportamento de compartilhamento e uso de informação com base em determinadas normas sejam explícitas ou implícitas, bem como as crenças existentes na empresa interferem de forma positiva no modo como as pessoas lidam com a informação. Cabe ressaltar que como abordado pela literatura, a cultura organizacional está arraigada sob um conjunto de elementos que podem influenciar os comportamentos das pessoas no ambiente de trabalho, porquanto a cultura informacional, a qual está ligada à cultura da organização relaciona-se, como argumentam Davenport e Prusak (1998, p.110) ao “[...] padrão de comportamentos e atitudes que expressam a orientação informacional de uma empresa” podendo influenciar os comportamentos dos indivíduos em relação à informação nesse contexto.

Denota-se que os elementos que abragem a cultura organizacional, tais como: normas valores, crenças, mitos, histórias, processos de comunicação etc., são compartilhados entre os indivíduos e, portanto, podem ser trabalhados de modo a propiciar o desenvolvimento de uma visão compartilhada que esteja relacionada a compreensão da importância da informação para a organização e os processos que a mesma engloba, bem como a importância de desenvolver comportamentos proativos em relação à informação.

#### **6.4 Categoria: Informação**

Nesta categoria os sujeitos podiam assinalar mais de uma alternativa, assim, do total de 32 respostas assinaladas entre os 20 sujeitos pesquisados, 63% das respostas indicaram que a empresa considera a informação essencial para a execução de todas as tarefas e processos da empresa, 34% das respostas indicaram que a empresa considera a informação importante para atuar frente à

concorrência, e 3% das respostas indicaram que a empresa considera a informação de outra forma, qual seja, estar ligada ao comprometimento das equipes, como é possível verificar na Figura 29.



**Figura 29: A Empresa Considera a Informação.**

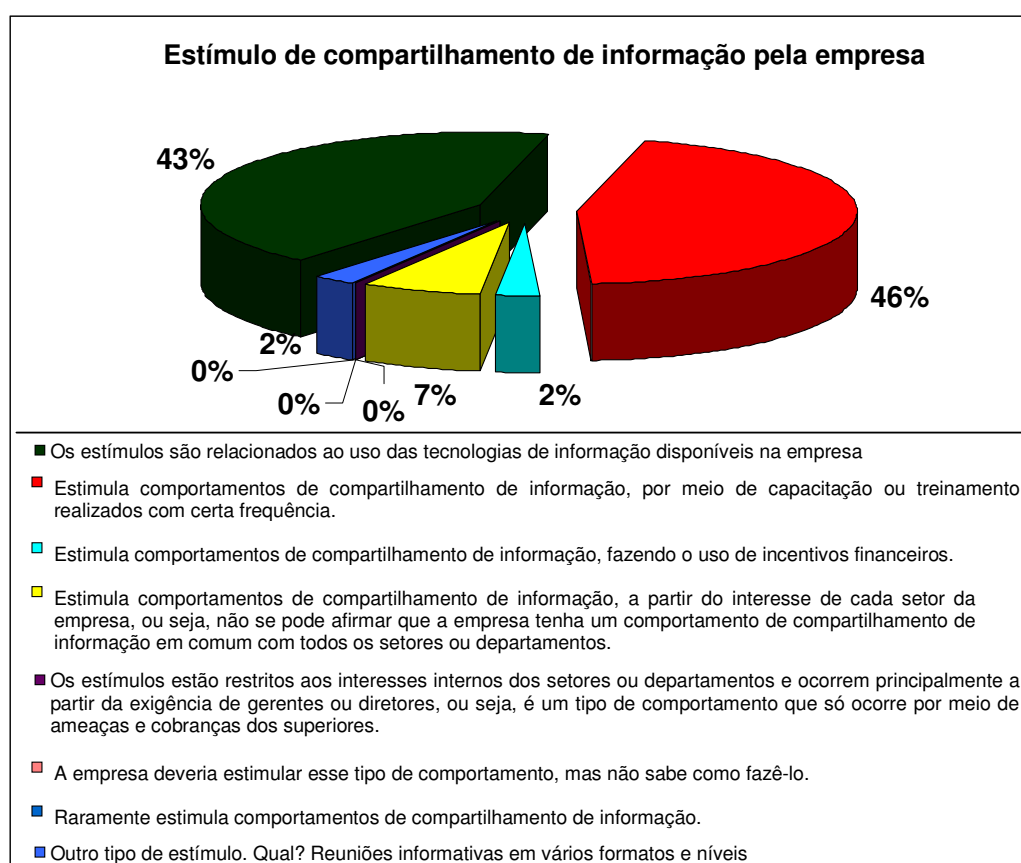
Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados apresentados na figura 29 são relevantes, pois demonstram que a informação é importante e, também, é um recurso estratégico tanto para os processos internos, quanto para as ações externas relacionadas à concorrência. Além disso, a informação é um componente intrínseco a quase tudo que uma organização faz como argumenta Choo (2003, p.27).

Nesse contexto, 63% das respostas indicaram que os colaboradores da empresa consideram a informação essencial para a execução de todas as tarefas e processos. Desse modo, é possível perceber que a partir de tal consciência, a organização pode criar mecanismos que dinamizem a informação, tais como o incentivo a busca da informação, o compartilhamento da informação, o incentivo aos colaboradores para expressarem suas necessidades informacionais, bem como elaborar estudos sobre fontes de informação relevantes para a empresa. Davenport e Prusak (2001, p.135) destacam a importância de “tornar claro que a informação – e o comportamento que promove seu uso efetivo – é valiosa sendo este o primeiro passo para a administração do comportamento informacional”.

Foi possível notar que a empresa segundo todos os sujeitos pesquisados estimula o compartilhamento de informações entre as pessoas. Nesse sentido, o compartilhamento de informação é importante, pois propicia entre outros fatores, o esclarecimento de dúvidas, amplia conhecimentos, auxilia na tomada de decisão e na redução de conflitos e/ou problemas, e também possibilita a construção de *insights* e de conhecimentos favoráveis à tomada de decisão.

No caso de responderem afirmativamente a esta questão, os indivíduos tinham que assinalar como esse estímulo era realizado. Desse modo, os 20 sujeitos pesquisados podiam assinalar mais de uma alternativa.



**Figura 30: Estímulo de Compartilhamento de Informação.**

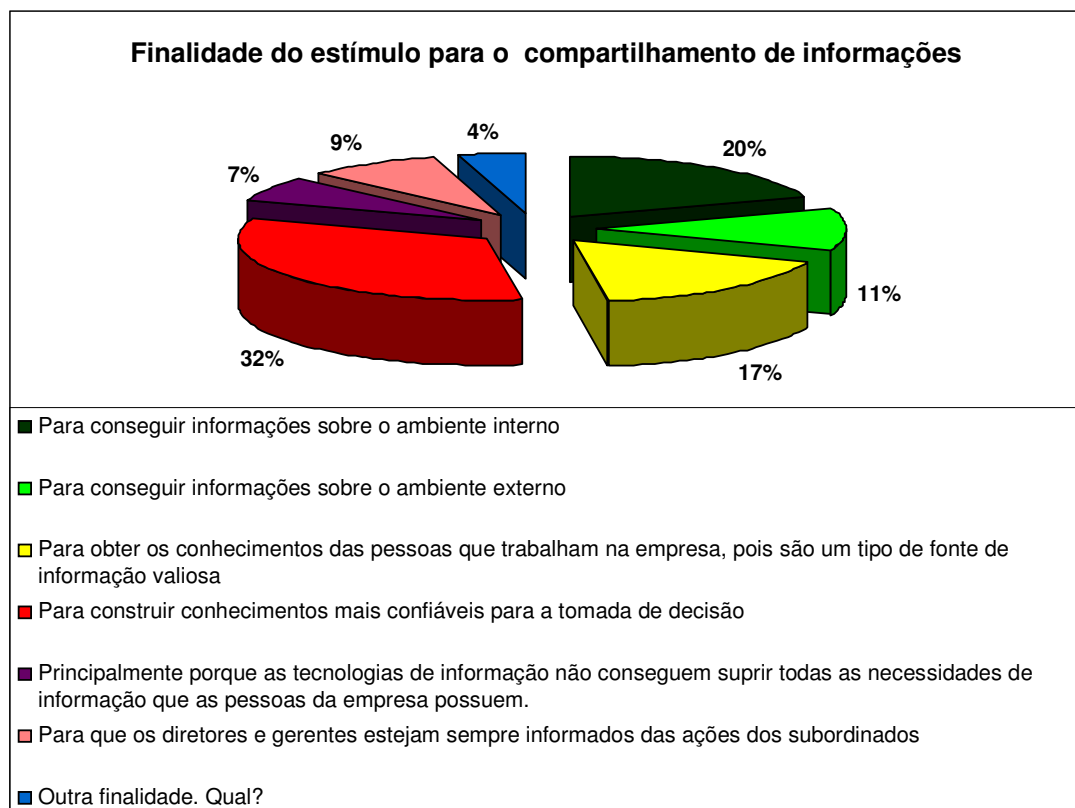
Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da Figura 30 infere-se que entre o total de alternativas assinaladas pelos 20 sujeitos pesquisados, 46% das respostas indicam que a empresa estimula comportamentos de compartilhamento de informação, por meio de capacitação ou treinamento realizados com certa frequência, 43% das respostas indicam que os

estímulos estão relacionados ao uso das tecnologias de informação e comunicação disponíveis na empresa, 2% das respostas assinaladas dentre o total indicaram que a empresa, também, estimula o compartilhamento de informações através de reuniões informativas em vários níveis e formatos.

Infere-se que os treinamentos e capacitações promovidos pela empresa são uma fonte de estímulo ao compartilhamento de informações entre as pessoas, visto que ao passo que as pessoas tomam consciência de que são reconhecidas e valorizadas na empresa elas tendem a sentir mais segurança em compartilhar as informações com seus colegas de trabalho. Também são significativos os meios tecnológicos utilizados para estimular o acesso à informação, como por exemplo, a intranet. Sob esse aspecto cabe abordar que na empresa todos os funcionários possuem acesso à intranet da mesma. Também existem alguns relatórios operacionais, nos quais o funcionário insere os dados nos mesmos com finalidade de divulgar o que foi ocorrido na fábrica, cabendo ao funcionário a responsabilidade pelas informações inseridas ali.

É importante ressaltar a relevância das reuniões informativas em vários formatos e níveis nesse contexto, porque as mesmas propiciam um contato face a face, um *feedback* maior não só para o compartilhamento de informações, mas também pela troca de experiências, esclarecimento de dúvidas, etc. Ressalta-se que em relação a essas as formas de estímulos mencionadas e abordadas aqui, é importante denotar que as mesmas servem também como um fonte de informação para os indivíduos.



**Figura 31: Finalidade do Estímulo para o Compartilhamento de Informações.**

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme apresentado na Figura 31, os 20 sujeitos pesquisados podiam assinalar mais de uma alternativa. Do total de 46 respostas assinaladas, 32% indicaram que a empresa estimula o compartilhamento de informações, com a finalidade de construir conhecimentos mais confiáveis para a tomada de decisão, 20% das respostas indicaram que isso visa obter informações sobre o ambiente externo, 17% das respostas indicaram que é para obter conhecimento das pessoas que trabalham na empresa, sendo que estas são um tipo de fonte de informação valiosa, 4% das respostas indicaram outras finalidade, qual seja, para **obter melhores resultados e comprometimento e para desenvolver as habilidades/capacidades dos funcionários, obtendo bons resultados e funcionários mais motivados** (grifo nosso). Um dado significativo dentre o total de respostas assinaladas relaciona-se a 7% das respostas, que por sua vez indicaram que a empresa estimula o compartilhamento de informação, principalmente, porque as tecnologias de informação não conseguem suprir todas as necessidades de informação que as pessoas possuem, o que vai de encontro ao que foi apontado

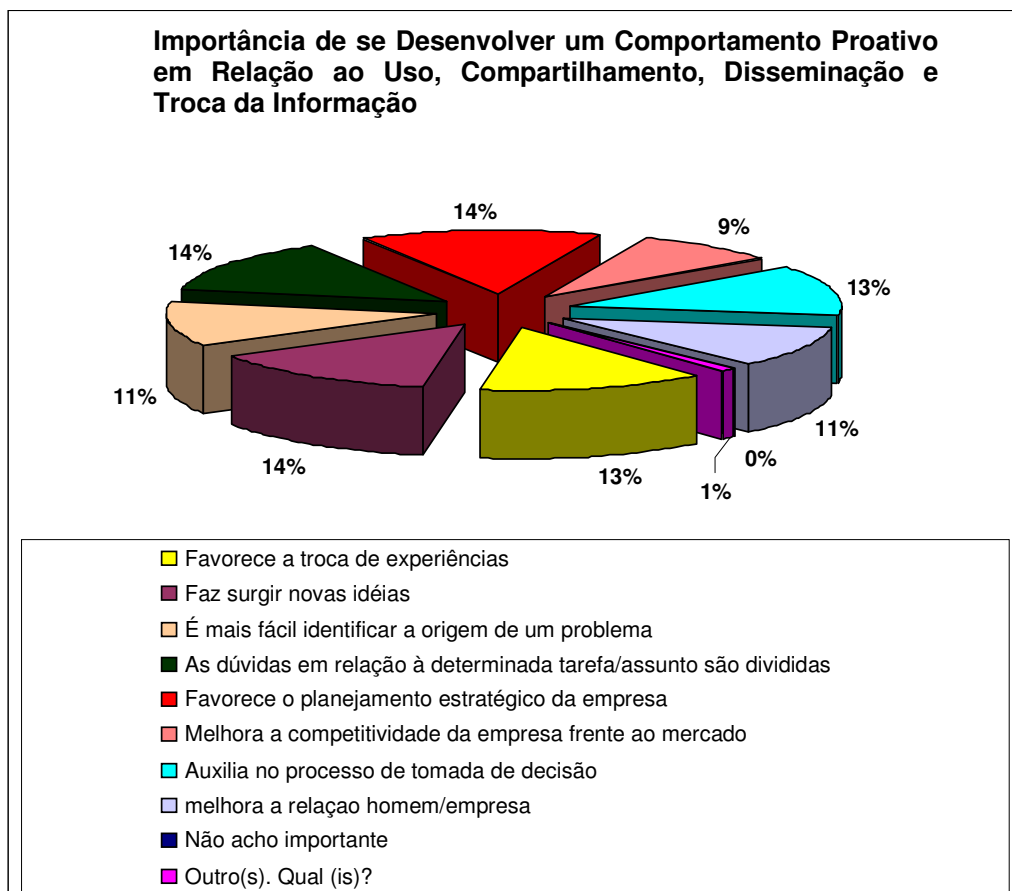
pelos entrevistados em relação à Figura 30. Ou seja, ao passo que os estímulos ao compartilhamento de informações estão ligados às TICs, essas por conseguinte não suprem as necessidades informacionais das pessoas, o que denota que o uso de tais tecnologias na empresa está mais ligado a passar a informação.

Como se pode inferir essa questão apontou alguns dados interessantes como, por exemplo, o estímulo ao compartilhamento de informação estar ligado principalmente à tomada de decisão. Isto é importante porque ao passo que o colaborador compartilha informação ele está propiciando meios dessa informação servir a uma tomada de decisão, a resolução de um problema, ao esclarecimento de uma dúvida. Também se mostraram relevante os dados ( 20%) que apontam que o compartilhamento de informação serve como forma de obter informações sobre o ambiente externo. Isso se justifica, pois o setor de celulose segundo informações coletadas entre os participantes da pesquisa, e em fontes relacionadas ao setor, é um setor onde existe muita interação entre as empresas, e também as pessoas estão sempre participando de eventos relacionados ao setor, e por conseqüência acabam tendo contato com diversas informações que podem ser úteis no contexto da empresa.

Também foi possível denotar nesta questão, que estimular o compartilhamento de informações também está ligado a obtenção de melhores resultados, desenvolvimento das capacidades dos funcionários e motivação dos mesmos. Isso é explicado porque quando se compartilha informação a mesma pode indicar se o colaborador está seguindo o caminho certo, aonde que ele ainda pode melhorar, ou se o está fazendo forma errada. Desse modo, o compartilhamento de informações pode propiciar tais ações também.

Ressalta-se um dado muito significativo que está relacionado aos 7% das respostas que indicaram que só a tecnologia não basta para suprir as necessidades de informação e por isso o compartilhamento de informações é um caminho para que tais necessidades sejam compartilhadas, sejam explicitadas pelos colaboradores, e que apesar de toda tecnologia existente na empresa para que o compartilhamento das informações ocorra de forma mais rápida, elas ainda não são vistas por todos os colaboradores como uma melhor opção para tal.

Quando perguntado se as pessoas têm um comportamento favorável ao compartilhamento de informação no ambiente organizacional, houve consenso entre os sujeitos pesquisados indicando que **sim**.



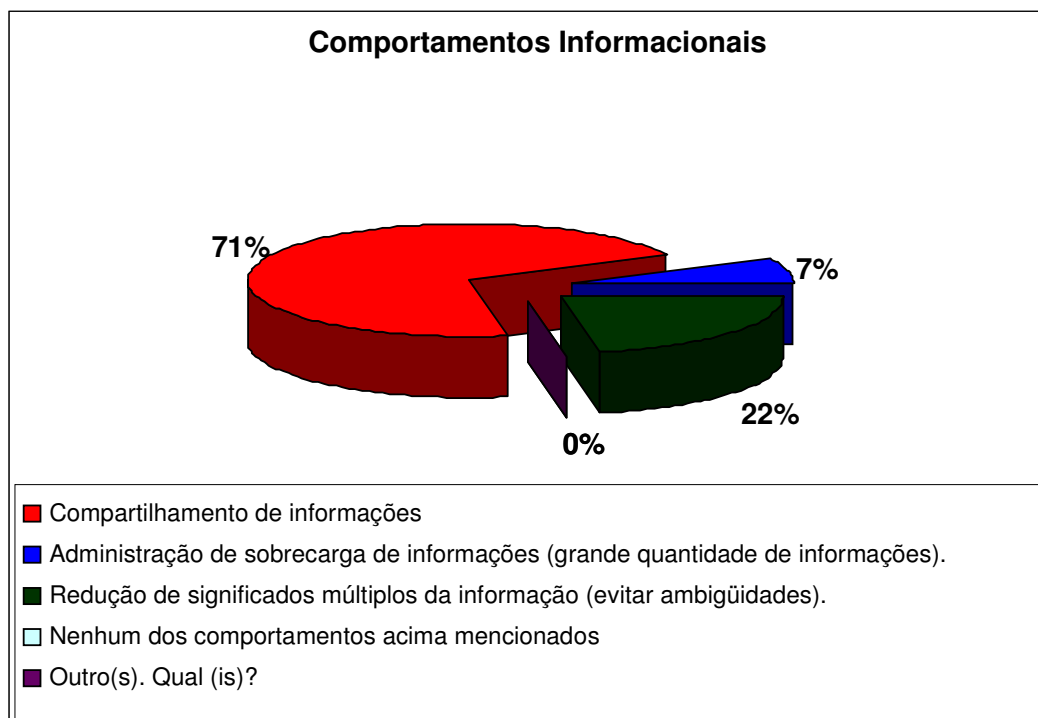
**Figura 32: Importância de se Desenvolver um Comportamento Proativo em Relação ao Uso, Compartilhamento, Disseminação e Troca da Informação.**

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação à Figura 32 os 20 sujeitos pesquisados podiam assinalar mais de uma alternativa, assim, do total de 140 respostas assinaladas, aproximadamente 14% das respostas indicaram que favorece o planejamento estratégico da empresa, 14% indicaram que as dúvidas em relação à determinada tarefa e ou assunto são divididas, 14% indicaram que faz surgir novas idéias, 13% indicaram que auxilia no processo de tomada de decisão, 1% das respostas indicaram que é importante, porque expõe os funcionários no sentido de ampliar atividades realizadas para o quadro da empresa.

Os dados apontados na Figura 32 são significativos, porque mostram que as pessoas sabem a importância em se compartilhar a informação no ambiente de trabalho. Desse modo, a empresa pode utilizar tal dado de forma a incentivar melhor não só o compartilhamento de informações, mas também uma busca, acesso e uso

das informações mais assertivos no ambiente da empresa, utilizando todos os recursos que a empresa oferece, desde caixa de sugestões à internet e banco de dados.



**Figura 33: Comportamentos Informacionais.**

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao total de 27 respostas assinaladas entre os 20 sujeitos pesquisados – vale lembrar que nesta questão os sujeitos podiam assinalar mais de uma alternativa –, em relação à Figura 33, 71% indicaram que o compartilhamento de informações é o comportamento informacional utilizado para melhorar o ambiente informacional da empresa, 22% dos respondentes indicaram que o comportamento em relação à redução de significados múltiplos também é utilizado como forma de melhorar o ambiente informacional.

Tais dados são relevantes porque indicam mais uma vez que a empresa reconhece a importância em se compartilhar informações e que a partir desse dado é possível indicar aos colaboradores as melhores formas com que os mesmos podem fazer este compartilhamento e quais meios e ocasiões podem estar utilizando para tal.

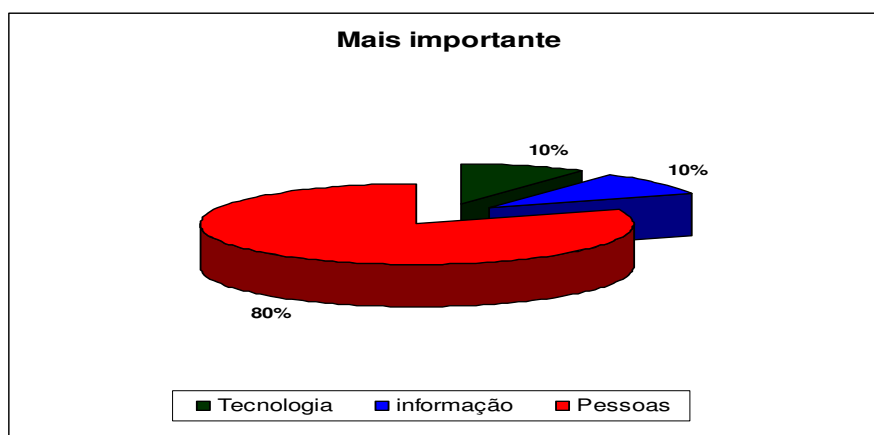
Também foi indicado que a redução de significados múltiplos é importante. Isso porque em uma empresa, ou em qualquer contexto, a informação tem que ser



clara, o que no âmbito empresarial é um fator preponderante, porque dependendo da interpretação que a informação propicia, tal interpretação pode servir tanto de uma forma positiva, quanto negativa. Nesse sentido, as pessoas devem ser claras e objetivas quando do compartilhamento de uma informação, com margem mínima de propiciar erros. Desse modo, as pessoas da empresa devem saber utilizar os recursos disponíveis para registro de informações como, por exemplo, os relatórios de ocorrências, de um modo que a informação registrada seja clara, precisa e não cause dúvidas a quem se destina tal informação.

Ao final das questões referentes à categoria informação, foi solicitado em uma última questão que os participantes indicassem a importância para a empresa dos três elementos, tecnologia, informação e pessoas, marcando 1, 2 e 3, sendo (1) mais importante e (3) menos importante.

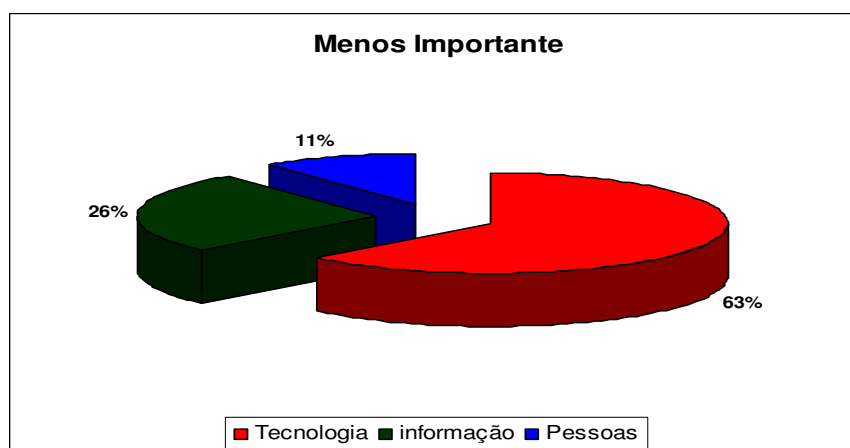
Foi possível verificar que do total de 20 sujeitos participantes na pesquisa, 80% indicaram que a empresa considera as pessoas mais importantes, e 63% indicaram que a tecnologia é menos importante, como é possível observar nas figuras que se seguem.



**Figura 34: Mais Importante.**  
Fonte: Elaborado pela autora.

Verificou--se através da Figura 34 que entre tecnologia, informação e pessoas, aproximadamente 80% das respostas indicaram que as pessoas são mais importantes. Este é um dado muito significativo, pois denota que as pessoas sentem que fazem parte da empresa e sabem que são reconhecidas pela mesma. Do ponto de vista do comportamento informacional este dado é relevante, pois a valorização das pessoas é um passo importante para a motivação das mesmas, o que faz com

que as mesmas sintam-se mais a vontade para colaborar com possíveis mudanças e adequações, bem como propicia com que fiquem mais abertas a expressar suas vontades, no caso, expressar suas necessidades informacionais, e compartilhar mais informação.



**Figura 35: Menos Importante.**

Fonte: Elaborado pela autora.

Inferese a partir do demonstrado na Figura 35, que entre tecnologia, informação e pessoas a menos importante segundo aproximadamente 63% dos respondentes é a tecnologia, apesar das mesmas atuarem como ferramentas importantes ao contexto organizacional. Esse dado é muito significativo porque mostra que os recursos tecnológicos existentes na empresa não prevalecem quando comparados às pessoas, e as pessoas têm consciência disso, comprovando o argumento encontrado na literatura de que o impacto da TI em uma organização depende da interação entre os indivíduos e a tecnologia. Para os estudos sobre comportamento informacional essa informação é muito importante, pois evidencia que apesar da tecnologia, quem faz, quem direciona a busca, o uso, o acesso, o compartilhamento de informações, o comportamento informacional como um todo, são as pessoas, evidenciando que as tecnologias apesar de sua importância, são compreendidas como uma ferramenta que auxiliam o comportamento informacional.

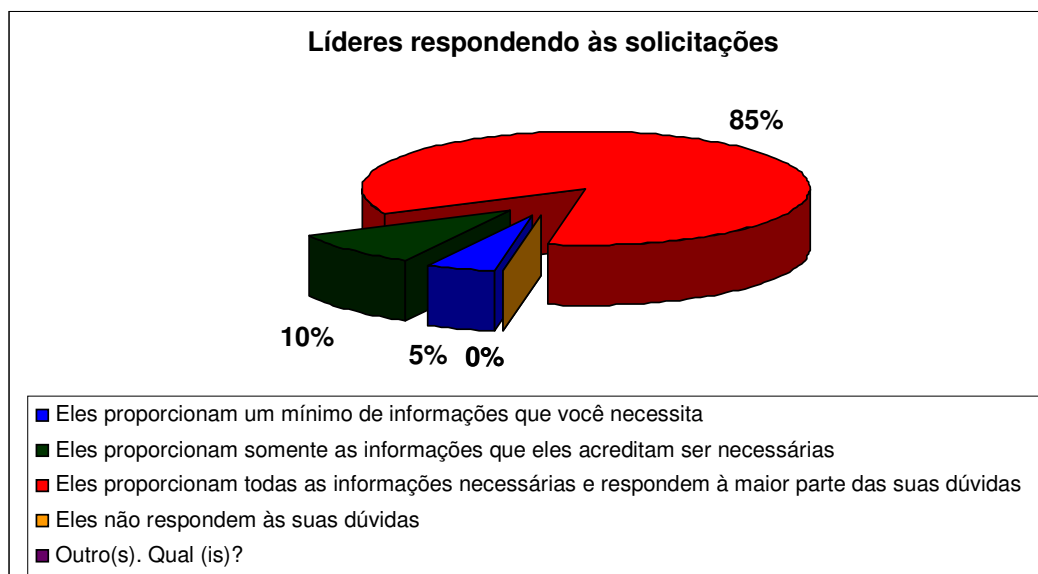
Com base nos dados apresentados, foi possível compreender que a informação para a empresa pesquisada é essencial para a execução de todas as atividades e tarefas realizadas no âmbito da mesma, a empresa estimula o compartilhamento de informação com finalidade de construção de conhecimentos

mais favoráveis à tomada de decisão. A maioria dos participantes acredita que as pessoas no âmbito da empresa têm um comportamento favorável ao compartilhamento de informações. Os dados também ressaltam por parte dos sujeitos pesquisados, que estes acreditam ser importante o desenvolvimento de um comportamento proativo em relação ao uso, compartilhamento, disseminação e troca da informação, para o desenvolvimento das atividades e tarefas no contexto da empresa. Verificou-se que apesar de a empresa considerar a informação importante, resalta-se pelos dados apresentados, que a atenção da empresa volta-se aos seus funcionários, sendo estes mais importantes, deixando também as tecnologias em segundo plano.

Os dados apontados são relevantes, pois sendo a informação um fator que perpassa todo o contexto organizacional, bem como todas as atividades desenvolvidas neste contexto, a chave para o gerenciamento da mesma está intimamente ligada em compreender e gerenciar de forma assertiva o comportamento dos indivíduos em relação à mesma, uma vez que como argumentam Davenport e Prusak (1998) a informação e o conhecimento são criações essencialmente humanas, desse modo, não é possível administrá-los sem considerar o papel fundamental desempenhado pelas pessoas nesse contexto.

### **6.5 Categoria: Liderança Informacional**

Foi perguntado se os líderes da empresa proporcionavam um feedback informacional aos funcionários. Todos os participantes da pesquisa responderam que **sim**, havendo então um consenso quanto a esta questão, o que demonstra que os líderes são reconhecidos pelos colaboradores na empresa. Isso é importante porque os líderes são peças-chave ao desencadeamento de determinadas atitudes, servindo muitas vezes de exemplo para os colaboradores, desse modo, os líderes podem atuar de forma a introduzir conceitos de comportamentos em relação à informação, bem como exemplificar como tais comportamentos podem auxiliar ao desenvolvimento dos processos e serviços executados.



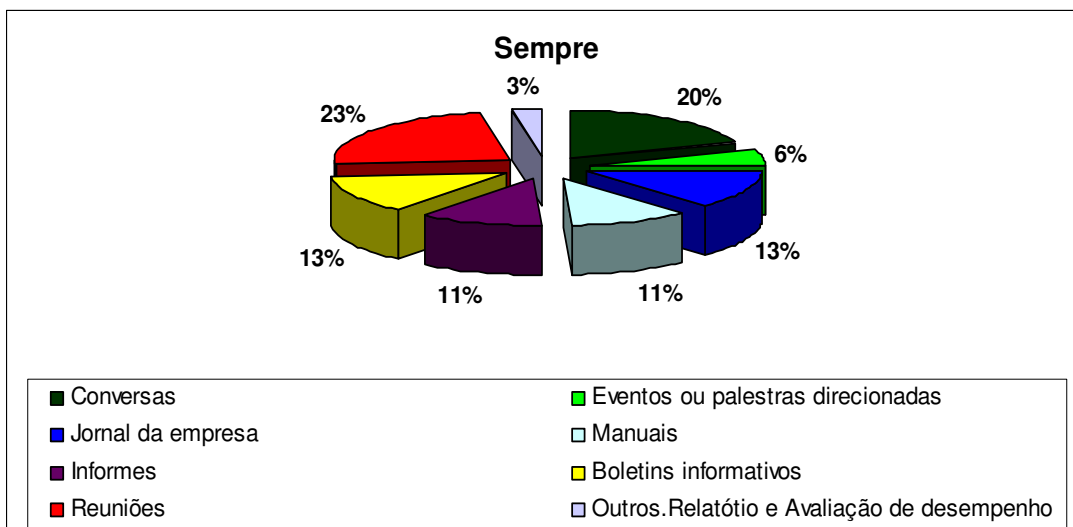
**Figura 36: Líderes Respondendo às Solicitações.**

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se na Figura 36 que aproximadamente 85% dos sujeitos indicaram que os líderes proporcionam todas as informações necessárias e respondem à maior parte de suas dúvidas, 10% dos sujeitos indicaram que os líderes proporcionam somente as informações que julgam ser necessárias.

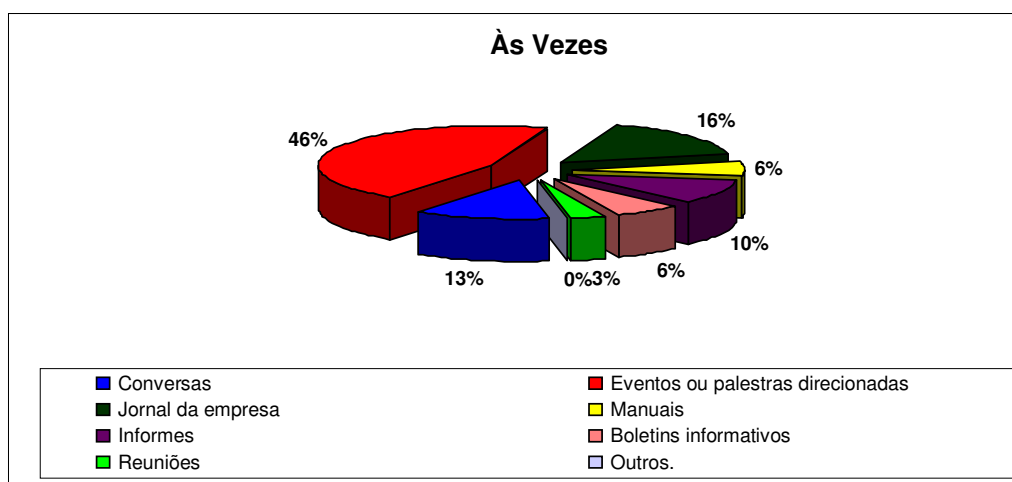
A questão 4.3 do questionário buscou saber se a empresa orienta os funcionários quanto à conduta em relação às informações que são importantes para o próprio desenvolvimento da empresa. Mais uma vez houve consenso entre os participantes, e todos responderam que **sim**. Desse modo, na questão subsequente, foi perguntado como e a frequência com que essa orientação ocorria.

Todos os 20 sujeitos podiam assinalar mais de uma alternativa, assim, do total de respostas assinaladas para o elemento **sempre**, 23% corresponderam às reuniões, 20% as conversas e 3% corresponderam a outros como, por exemplo, o relatório de avaliação de desempenho. Em relação ao elemento **às vezes**, 46% do total das respostas assinaladas indicaram que às vezes a orientação ocorre por informes, seguido do jornal da empresa com 16%, e das conversas com 13%. Já a respeito do elemento **difícilmente**, do total de respostas assinaladas entre os sujeitos 37% das respostas indicaram que dificilmente a orientação em relação a conduta junto às informações por parte da empresa provém dos manuais, seguido dos boletins informativos com 24% das respostas assinaladas.



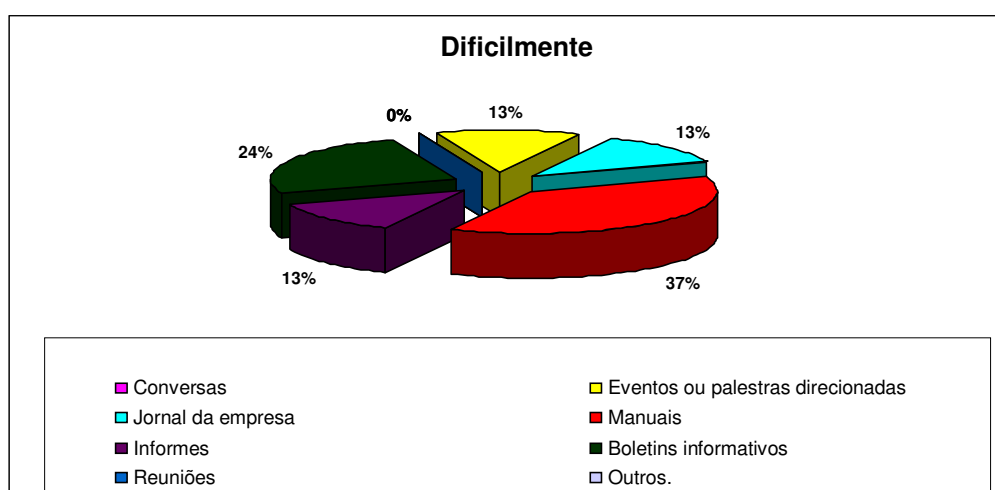
**Figura 37: Sempre.**  
Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação ao elemento **sempre**, evidenciou-se que a empresa orienta os funcionários quanto à conduta em relação às informações que são importantes para o próprio desenvolvimento da empresa principalmente através das reuniões e de conversas que ocorrem. Isso é importante em relação ao comportamento informacional porque denota mais uma vez a questão da valorização do contato com os colaboradores, do contato para compartilhar informação. Tais reuniões e conversas são importantes também como fontes de informação. Ainda houve uma parcela de respostas que indicaram que também são feitos relatórios de avaliação de desempenho.



**Figura 38: Às vezes.**  
Fonte: Elaborado pela autora.

Foi possível inferir pelos dados apresentados na Figura 38, que aproximadamente 46% das respostas apontaram que **às vezes** a orientação ocorre através de eventos ou palestras direcionadas e do jornal da empresa. Também foram apontados o jornal da empresa e as conversas. Ainda com relação aos eventos ou palestras direcionadas, a empresa pode utilizá-los como meio de divulgar aos colaboradores questões sobre necessidade de informação, como explicitar essa necessidade, a importância em se fazer isso, divulgar novos meios de busca e de fontes de informação, bem como quais tecnologias podem auxiliar nesses processos.



**Figura 39: Difícilmente.**  
Fonte: Elaborado pela autora.

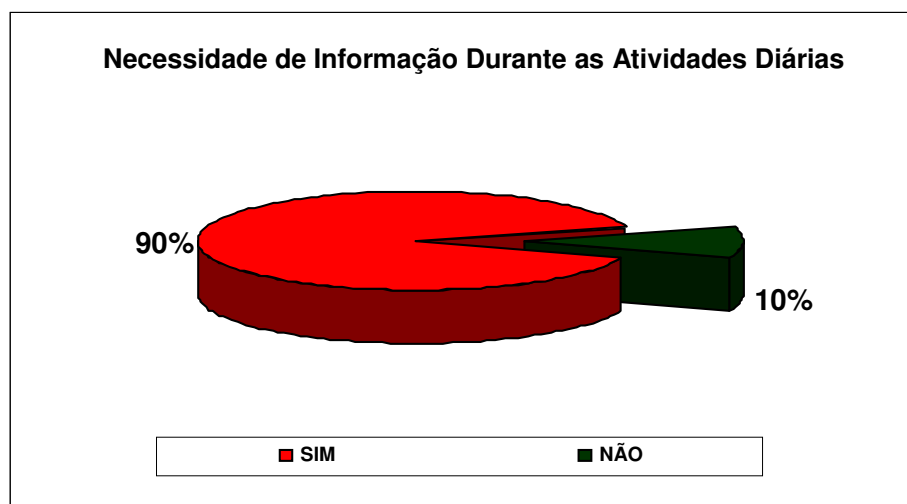
Foi possível verificar pela Figura 39 que **difícilmente** a empresa orienta os funcionários por meio de manuais e boletins informativos, os mesmos são utilizados com função mais operacional, o que implica que como fonte de informação, tais meios serão pouco utilizados.

Desse modo, pelo exposto até o momento e pelos dados apresentados infere-se que os líderes possuem um *feedback* informacional positivo, e que a empresa orienta os funcionários quanto à conduta em relação às informações que são importantes para o próprio desenvolvimento da empresa, sendo esta orientação ocorrendo sempre por meio de reuniões e conversas como indicado pelos sujeitos participantes da pesquisa. Nesse sentido, sobre o argumento de Shein (2001) os líderes têm uma papel importante no que tange a influenciar o grupo a construir um consenso, uma certeza tácita entre os indivíduos, desse modo, é possível denotar

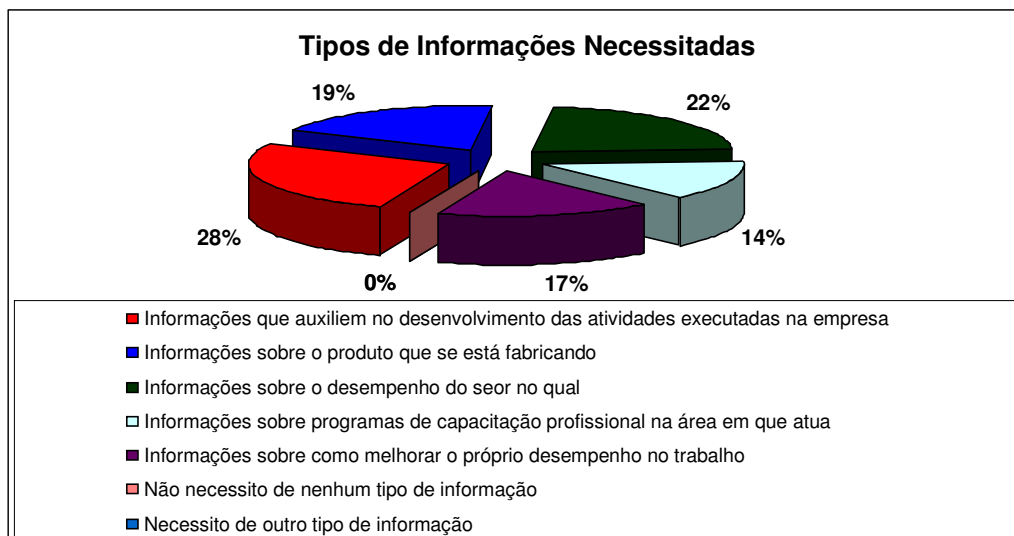
que esta influência também pode girar em torno da relevância da informação, bem como de comportamentos proativos em relação à informação para o contexto organizacional.

### 6.6 Categoria: Necessidade, Busca e Uso da Informação

Verificou-se que 90% dos sujeitos sentem alguma necessidade de informação durante a execução de atividades diárias no trabalho. Isso demonstra que a empresa precisa dar atenção a tais necessidades, uma vez que estão relacionadas às lacunas informacionais e de conhecimento do indivíduo, no que tange ao desenvolvimento do trabalho, fator que pode implicar na não execução do mesmo. Desse modo, a empresa deve incutir nos funcionários a importância de expressarem suas necessidades informacionais, de modo a compreender qual tipo de informação os funcionários mais precisam e a partir de então indicar as fontes de informação que servirão de auxílio à suprir tal necessidade e ao desenvolvimento mais assertivo das atividades.



**Figura 40: Necessidade de Informação Durante as Atividades Diárias.**  
Fonte: Elaborado pela autora.



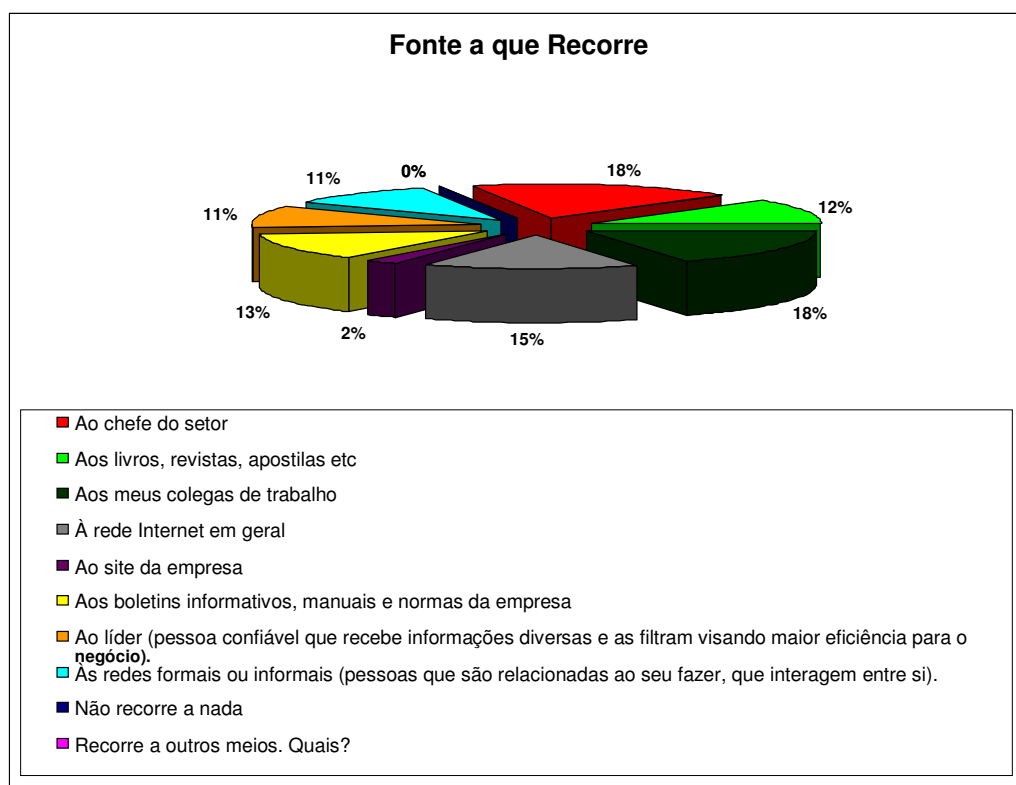
**Figura 41: Tipos de Informações Necessitadas.**

Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação aos dados relativos à Figura 41, os 20 sujeitos pesquisados podiam assinalar mais de uma alternativa, logo do total de 63 respostas assinaladas, aproximadamente 28% das respostas indicaram que dentre os sujeitos existe a necessidade de informações que auxiliem no desenvolvimento de atividades executadas na empresa, seguido da necessidade de informações sobre o desempenho do setor no qual atua com 22%, e 19% das respostas indicaram necessidade de informações referentes ao produto que se está fabricando.

Tais dados são importantes, pois podem auxiliar ao gestor trabalhar meios que propiciem ao colaborador a explicitação da necessidade de informação, o que pode vir a auxiliar também em um desempenho mais assertivo das atividades desenvolvidas. Também é importante estimular os colaboradores a compartilharem suas necessidades de informação, visto que tal compartilhamento pode revelar necessidades em comum entre os colaboradores, necessidades que podem ser decisivas em determinadas situações na empresa. É interessante que o gestor esteja atento a essa questão, e principalmente que o mesmo utilize os momentos face a face com os colaboradores para abordar a relevância em se expressar a necessidade de informação.





**Figura 42: Fonte a que Recorre.**

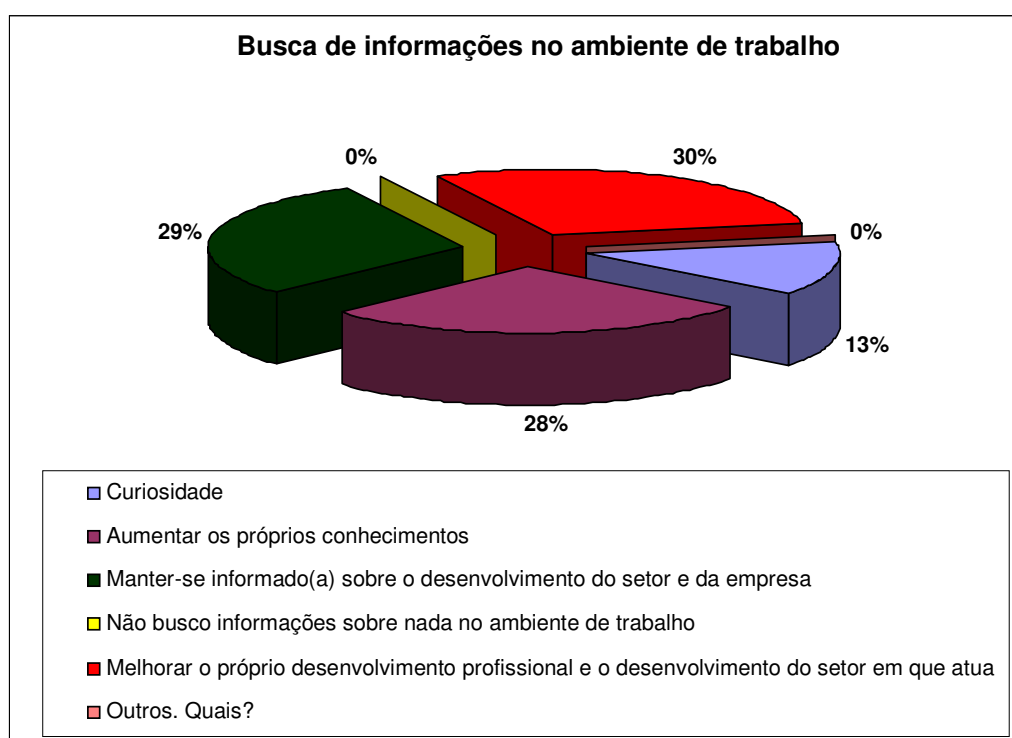
Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se através da Figura 42 que diante de uma necessidade de informação para a execução de determinada atividade, a maioria das respostas assinaladas indicaram que os sujeitos pesquisados recorrem, principalmente, ao chefe do setor e aos colegas de trabalho, com destaque também para a rede Internet e as redes formais ou informais.

Novamente é ressaltado o papel do contato face a face na empresa pesquisada, para a questão da busca de informação, reforçando ainda mais o argumento de que a empresa precisa abordar a questão do comportamento informacional, visto que são as pessoas que fazem com que a informação tenha um direcionamento, um ponto final na empresa. Todos os momentos que envolvem esse contato pessoal, em todos os sentidos, podem ser usados como forma de disseminar o quão importante é para a empresa que o colaborador possua um comportamento informacional proativo. Desse modo, todos os envolvidos na liderança dos setores têm um papel importante em mobilizar o colaborador para que ele compreenda o comportamento informacional e sua relevância para um bom

desempenho tanto do seu setor quanto da empresa como um todo. Nesse sentido, os canais de comunicação podem ser um meio pelo qual o comportamento informacional seja disseminado.

Foi perguntado aos sujeitos o que eles fariam se estivessem de posse de uma informação que pudesse ser útil às atividades/tarefas desenvolvidas no ambiente de trabalho, e obteve-se consenso entre os participantes assinalando que **utilizariam a informação para melhorar as atividades/tarefas desenvolvidas no trabalho e compartilham esta informação com outras pessoas.**

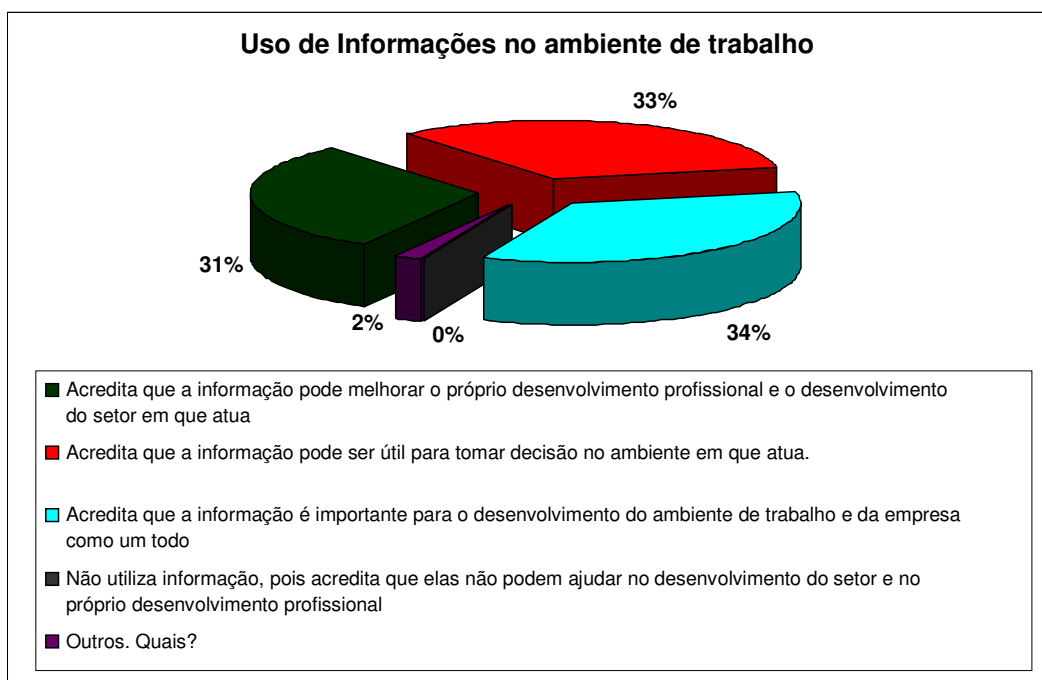


**Figura 43: Busca de Informações no Ambiente de Trabalho.**

Fonte: Elaborado pela autora.

A Figura 43 demonstra que do total de 54 respostas assinaladas, aproximadamente 30% das respostas indicaram que os sujeitos buscam informações para melhorar o próprio desenvolvimento profissional e do setor em que atua, seguida de manter-se informado sobre o desenvolvimento do setor e da empresa, e aproximadamente 28% das respostas assinaladas relacionadas a aumentar os próprios conhecimentos. Estes são dados relevantes, pois indicam que de certa maneira os colaboradores estão buscando informações, no sentido não só de melhorar o desempenho individual, mas também do setor em que atuam. Esses

dados podem auxiliar a empresa a programar uma avaliação de como e quantas vezes os setores buscam informações, quais informações são mais buscadas por determinados setores, e as fontes de informação mais utilizadas.



**Figura 44: Uso de Informações no Ambiente de Trabalho.**

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação ao uso da informação, indicado pela Figura 44, do total de 49 respostas assinaladas, aproximadamente 34% indicaram que os sujeitos pesquisados usam a informação por acreditar que a informação é importante para o desenvolvimento do ambiente de trabalho e da empresa como um todo, 33% acreditam que a informação pode ser útil para a tomada de decisão no ambiente em que atuam e 31% acreditam que a informação pode melhorar o próprio desenvolvimento profissional e o desenvolvimento do setor em que atuam. Foi possível verificar que 2% das repostas assinaladas indicaram que o uso da informação propicia a sintonia entre os setores e os profissionais.

Novamente nesta questão percebeu-se que existe entre os pesquisados uma visão compartilhada acerca da importância da informação para a empresa e para a execução das tarefas diárias e integração entre os setores e os profissionais. Desse modo, isso propicia que sejam tomadas medidas para a conscientização acerca do comportamento informacional, bem como para indicar de que modo as

pessoas podem utilizar a informação de forma mais assertiva no contexto da empresa.

Portanto, nesta categoria foi possível inferir de maneira geral, que a maioria dos sujeitos pesquisados possui necessidade de algum tipo de informação para execução das atividades diárias no contexto da empresa, e que a maioria recorre principalmente ao chefe do setor ou aos colegas de trabalho quando necessitam de algum tipo de informação. Com relação à busca e uso de informações no ambiente de trabalho, a maioria dos sujeitos indicou que busca informações para melhorar o próprio desenvolvimento profissional e do setor em que atua, para manter-se informado sobre o desenvolvimento do setor e da empresa, e para aumentar os próprios conhecimentos. Já em relação ao uso de informações no ambiente de trabalho a maioria dos sujeitos indicou que usa a informação por acreditar que ela é importante para o desenvolvimento da empresa e do ambiente do trabalho como um todo, e que a informação pode ser útil para a tomada de decisão.

Como abordado no Capítulo 4 desta pesquisa, o comportamento informacional está ligado às necessidades, busca e uso das informações em determinados contextos. Entende-se que é por meio da compreensão de tais elementos no contexto organizacional que os gestores poderão direcionar a gestão de tal comportamento com enfoque aos objetivos organizacionais, identificando as necessidades informacionais de seus funcionários, a fim de por meio destas levantar as fontes de informação que melhor compreendam tais necessidades.

## 6.7 Apresentação das Entrevistas e Análise das Categorias

Neste tópico são apresentadas as entrevistas abordando os principais pontos percebidos, bem como são destacados alguns elementos presentes na fala dos entrevistados acerca das categorias analisadas.

**Entrevistado A:** Entre os elementos abordados na categoria comportamento informacional foi possível perceber nos argumentos do entrevistado A, que o compartilhamento de informações se faz presente, tanto no âmbito interno quanto externo. Sendo que internamente pode propiciar antecipação de soluções para determinados problemas, bem como auxiliar na tomada de decisão. Por outro lado, o compartilhamento de informações com os *stakeholders*, também, está relacionado à antecipação de problemas e soluções, e no desenvolvimento de

melhorias para a empresa, como explica o entrevistado: “[...] às vezes uma pequena mudança que alguém fez em uma outra empresa pode ser uma grande solução para algum problema que você tenha aqui [...]”.

Sobre as fontes de informação o entrevistado A destacou que elas são importantes, mas não são mais relevantes que as pessoas nesse contexto.

A respeito do comportamento informacional, o entrevistado A, relacionou-o à troca de informações, pois acredita que de modo geral as pessoas possuem um comportamento proativo que está em constante evolução, uma vez que no passado as pessoas eram mais reativas. O entrevistado considera, também, que trocar informações, ou compartilhar informações, faz parte de um processo relacionado a saber falar e ouvir.

Em relação aos elementos abordados na categoria cultura organizacional/cultura informacional, o entrevistado A mencionou que existem normas para o compartilhamento, acesso e disseminação de informações, no entanto, não soube especificar quais. Destacou também entre os canais de comunicação da empresa, as reuniões e os *e-mails*, e que a informação se destaca como elemento fundamental para o desenvolvimento das atividades organizacionais.

No que tange as TICs, o entrevistado A destacou a Internet, argumentando que ela é vinculada à revolução da informação, no que diz respeito ao suporte (antes papel e atualmente digital), acesso e uso.

**Entrevistado B:** Em relação à categoria comportamento informacional, o entrevistado explicou que o compartilhamento de informações no ambiente interno pode auxiliar a resolução de problemas, enquanto que as informações compartilhadas com os *stakeholders* podem propiciar conhecimento sobre as inovações existentes e as perspectivas futuras do setor.

A fonte de informação mais utilizada pelo entrevistado B refere-se aos líderes, de turno ou de área, da organização, pois explicou que existe uma proatividade em relação ao compartilhamento de informações por parte das pessoas. O entrevistado abordou a transparência e a qualidade das informações, como aspectos importantes ao comportamento informacional, denotando certa preocupação em relação a isso.

No que tange à categoria cultura organizacional/informacional destacou a existência de normas e valores em relação ao acesso, compartilhamento, disseminação e uso de informações, no entanto entrevistado B não mencionou os

tipos de normas e valores, mas implicitamente percebe-se que essas normas e valores transcorrem de maneira informal. Os canais de comunicação apontados pelo entrevistado também foram às reuniões e os e-mails. Destacou também que as pessoas são importantes fontes de informação para a resolução de problemas, pois, segundo ele, uma informação passada por alguém pode desencadear várias possibilidades de ação, uma vez que cada pessoa compreende a informação de modo particular.

O entrevistado B reconheceu a importância da informação para o contexto organizacional, argumentando que tudo gira em torno dela, *“tanto é a criação de um problema quanto à solução de um problema”*, sendo o contato pessoal essencial para que a informação flua.

Observa-se que há diferença em relação às informações que circulam nos níveis organizacionais. O entrevistado B explicou que as informações para o desenvolvimento das atividades cotidianas são compartilhadas com todos, por outro lado, as informações estratégicas são compartilhadas apenas com uma parte do pessoal, e outras de caráter confidencial são compartilhadas com um grupo restrito de pessoas.

Em relação às TICs o entrevistado B destacou a Intranet, a Internet e o sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP). Quanto à adoção dessas tecnologias no ambiente de trabalho, acredita que as TICs propiciam mais “velocidade”, por outro lado acabam influenciando na comunicação entre as pessoas, pois elas perdem o contato pessoal: *“[...] o falar agora não é mais falar é digitar né... isso é um é um ponto negativo”*.

**Entrevistado C:** Em relação à categoria comportamento informacional o entrevistado abordou que há compartilhamento de informações, o qual geralmente é feito através de reuniões táticas realizadas todos os dias. As reuniões ocorrem de forma rápida, cujo objetivo é compartilhar a informação básica do que ocorreu no dia anterior. Para o entrevistado compartilhar a informação internamente propicia conhecer opiniões diferentes, assim como não centraliza a informação em apenas uma pessoa. O mesmo considera esse aspecto importante, pois para ele cada indivíduo tem uma interpretação particular de uma determinada informação, e o compartilhamento possibilita a troca e o consenso entre informações distintas. Quanto ao compartilhamento de informações junto aos *stakeholders*, o entrevistado mencionou que há uma melhor compreensão do mercado que engloba o setor, em

relação ao relacionamento com os clientes, e a percepção para a antecipação de tendências.

Sobre a pró-atividade das pessoas em relação ao comportamento informacional, o entrevistado C destacou que, geralmente, as pessoas precisam de algum estímulo para buscar uma determinada informação, pois algumas pessoas são passivas em relação à isso, havendo portanto, falta de iniciativa individual. Nesse sentido, destacou como quesito fundamental para um comportamento positivo em relação à informação, a vontade das pessoas para aprender e buscar informação e conhecimento.

A respeito da cultura organizacional e informacional, destacou que as normas existentes em relação ao comportamento informacional são em geral informais, pois não existe uma ação formalizada. Segundo o entrevistado isso ocorre informalmente entre as pessoas, ou seja, as normas de certo modo estão implícitas.

Sobre os canais de comunicação, além da Intranet que foi citada pela maioria dos entrevistados, o entrevistado C destacou as caixas de sugestões e os jornais internos que a empresa produz e disponibiliza. As caixas de sugestões são utilizadas com a finalidade de coletar opiniões, sugestões e qualquer outro tipo de manifestação dos funcionários. Segundo ele, esse canal de comunicação tem se mostrado importante para a área de atuação dele, pois como os trabalhadores desta área executam tarefas no campo, pois são ligados a área florestal da empresa, não têm acesso fácil à Internet, por esse motivo as informações são disponibilizadas em pontos estratégicos, em locais em que o trabalhador tem algum tipo de contato como, por exemplo, no 'cafezinho', no ônibus que faz o transporte da equipe, banheiros, restaurante etc.

O contato face a face também foi destacado pelo entrevistado, enfatizando que mesmo não sendo possível fazer esse tipo de contato o tempo todo, ele é importante porque possibilita uma maior integração entre as pessoas. Sobre as TICs mencionou que são ferramentas essenciais para buscar, acessar, compartilhar e usar informações. Destacou, também, que a informação é disponibilizada em diferentes níveis: *“existe pra alguns níveis mais, pra alguns níveis menos né..., não existe, não é uma linha só”*, ou seja, confirma a diferenciação da disseminação de informações entre os níveis organizacionais. Para o entrevistado C as TICs no ambiente de trabalho proporcionam maior facilidade de acesso às informações, além da Intranet, e da Internet mencionou o sistema ERP.

**Entrevistado D:** Todos os elementos da categoria comportamento informacional estavam presentes na fala do entrevistado. Segundo ele, o compartilhamento de informações é importante para que as pessoas possam estar no mesmo ritmo, porquanto o compartilhamento de informações no ambiente interno pode “transformar” a informação em uma ação. Para este sujeito a informação se caracteriza por sua finalidade e, a partir de seu compartilhamento, é possível gerar uma nova informação, bem como é possível haver uma contribuição para a resolução de um problema e/ou propostas de resolução. De acordo com o entrevistado, o compartilhamento de informações internamente também propicia o comprometimento das pessoas com o que está ocorrendo na empresa, pois as pessoas se envolvem de fato com as questões relevantes da empresa.

Em relação aos *stakeholders*, o entrevistado D mencionou que o compartilhamento de informações propicia a percepção antecipada de riscos e problemas e, também, conhecer o que está sendo feito pelas outras empresas que poderia dar ou não certo se fosse aplicado na empresa (melhores práticas).

A fonte de informação destacada pelo entrevistado D relaciona-se às pessoas. Para ele os subordinados, pares e/ou superiores podem contribuir para a qualidade do trabalho desenvolvido por ele, destacou ainda a rede de relacionamentos da qual faz parte como uma importante fonte de informação.

Segundo o entrevistado D, em geral, as pessoas são proativas em relação à informação. No entanto, compartilha da mesma opinião do entrevistado C, sobre a necessidade de estimular as pessoas para que o comportamento em relação à informação flua naturalmente de forma proativa. Nesse sentido, para ele o comportamento informacional está relacionado ao modo como as pessoas recebem e socializam a informação, pois acredita que não há resistência das pessoas quanto à troca de informação. Assim, considera o compartilhamento um fator importante para o comportamento proativo, pois defende que não adianta guardar a informação para si, visto que a informação é um bem perecível.

Também houve presença de elementos relacionados à categoria cultura organizacional/cultura informacional. O entrevistado D argumentou que existem “*algumas coisas formais e algumas coisas informais. No sentido de, por exemplo, proteger a informação e dentro dos valores éticos da empresa nós aprovamos uma política de informação de recursos eletrônicos*”. Nesse sentido, as normas que orientam os colaboradores em relação ao acesso, compartilhamento, disseminação



e uso de informações são informais. Por outro lado em relação à informação em meio eletrônico, mencionou que existe uma política de segurança da informação (Anexo C), que instrui como as pessoas devem agir. A Intranet, os jornais internos e os quadros de avisos foram alguns canais de comunicação da empresa mencionados por ele.

O entrevistado D abordou também a importância da informação, destacando que toda tomada de decisão, seja qual for, é baseada em algum tipo de informação, portanto, a informação é essencial nesse contexto. Sobre a qualidade da informação o entrevistado ressaltou: *“porque se você vai decidir sobre qualquer tema baseado naquilo que foi colocado por determinadas pessoas, ou baseado em um fato que ocorreu, a qualidade da informação é muito importante para você ta decidindo sobre isso”*, ou seja, as pessoas têm que observar a relevância de determinada informação, em acordo com a sua finalidade.

O entrevistado D também valorizou em sua fala o contato face a face como um meio para a solução de problemas e/ou construção de novos conhecimentos, sobre este aspecto explicou que a ‘hora do cafezinho’, por exemplo, é um momento único em que às pessoas estão desprovidas de defesa, fator que promove a troca de informações e conhecimentos de modo natural.

A respeito das TICs argumentou que embora todos os colaboradores tenham *e-mail*, nem sempre possuem computador em sua mesa/espço de trabalho, uma vez que existem distintas funções na empresa. O entrevistado D citou a Intranet, como um meio importante para o colaborador encontrar informações da empresa: *“a maior parte da informação que o colaborador, desde a base até um determinado nível, precisa ele vai encontrar ali”*, evidenciando, também, acerca da existência de uma diferenciação da disseminação das informações entre os níveis da empresa, ou seja, que os funcionários recebem somente as informações necessárias para exercerem o respectivo cargo.

Na visão do entrevistado D as TICs são importantes, mas influem as atitudes individuais e as pessoas se “tornam autodidatas”. Para exemplificar destacou que muitas vezes as pessoas procuram informações na Internet, deixando para segundo plano o contato com pessoas que possuem experiência sobre uma determinada questão. Assim, uma informação encontrada na Internet poderia ser obtida, por meio de uma pessoa próxima, às vezes um parceiro de trabalho, cuja experiência e

conhecimento especializado em relação a determinado problema ou temática da empresa seria mais focada e, portanto, seria mais bem aproveitada.

**Entrevistado E:** Percebeu-se a presença de alguns elementos relacionados à categoria comportamento informacional. Em relação ao compartilhamento de informações ficou implícito na fala do entrevistado que ele ocorre. Destacou que na empresa as pessoas têm que compartilhar informações, visando à atualização das informações para quem vier a precisar dela, bem como seja a mais assertiva possível. Em relação ao compartilhamento de informações junto aos *stakeholders*, também, destacou que tal compartilhamento pode fornecer parâmetros sobre o andamento do mercado.

O entrevistado E mencionou o seu próprio gerente como fonte de informação, e ressaltou que as pessoas da empresa são proativas em relação ao comportamento informacional, cuja dinâmica/comunicação está relacionada à troca de informações, ou seja, disseminar e receber informações. Este é um ponto importante, pois indica de que maneira o entrevistado compreende o que seja comportamento informacional.

Em relação à categoria cultura organizacional/cultura informacional citou a política de segurança da informação como uma norma da empresa. No entanto, trata-se de uma política voltada ao uso das informações dispostas em meio eletrônico.

Como canais de comunicação o entrevistado E citou a Intranet e o mural. Para o entrevistado a importância da informação está relacionada à construção de conhecimento, *“pois quanto mais você obtém mais conhecimento você adquire”*. Apesar do entrevistado não abordar nenhuma TIC específica disponibilizada para o acesso, compartilhamento, disseminação e uso da informação, isso ficou implícito quando abordou a Intranet e o uso do *e-mail*, porquanto são recursos tecnológicos utilizados para essa finalidade.

**Entrevistado F:** A categoria comportamento informacional obteve a presença de alguns elementos. Em relação ao compartilhamento de informações o entrevistado mencionou que isso ocorre através de reuniões diárias, sendo o compartilhamento interno de informações um mecanismo importante para a troca de experiências e, também, para as pessoas estarem cientes do que está acontecendo na empresa. O entrevistado usou a mesma argumentação ao mencionar o compartilhamento de informações com os *stakeholders*.

Como fontes de informação o entrevistado F indicou os manuais existentes na empresa, os gerentes, os supervisores e, também, os arquivos técnicos da empresa. Destacou que existe tanto a pró-atividade quanto a reatividade no comportamento das pessoas em relação à informação, visto que acredita que algumas tendem a compartilhar a informação de forma mais espontânea, enquanto outras só o fazem caso sejam cobradas por isso.

Para o entrevistado F o comportamento informacional é visto como uma forma de conversar e relatar as experiências sobre problemas já vivenciados na empresa, pois considerou a sinceridade em passar as informações um aspecto fundamental do comportamento informacional, visto que de acordo com o entrevistado uma *“informação mal dada pode levar ao contrário do que a gente espera no trabalho”*.

Em relação à categoria cultura organizacional/cultura informacional, se observou alguns elementos, como os canais de comunicação utilizados para compartilhamento, troca e disseminação da informação entre pessoas e setores, como exemplo citou os relatórios de ocorrência e as reuniões. Destacou também a valorização das pessoas, uma vez que segundo ele a interação entre as pessoas propicia a troca de experiências. O entrevistado F reconheceu a importância da informação para a tomada de decisão, bem como para o planejamento de atividades e/ou resolução de problemas.

Acerca da categoria TICs percebe-se alguns elementos, pois o entrevistado mencionou a Intranet. O entrevistado F argumentou que a presença das TICs no ambiente da empresa, proporciona mais agilidade para se obter informações que antes estavam em suporte de papel, visto que atualmente estão em suporte digital em meio eletrônico.

**Entrevistado G:** Na categoria comportamento informacional identificou-se alguns elementos como o compartilhamento de informações, que segundo o entrevistado ocorre através de reuniões. O entrevistado G destacou que compartilhar informações internamente é importante para ajudar a solucionar algum tipo de problema. No que tange a compartilhar informações com os *stakeholders*, ressaltou que pode auxiliar no planejamento de ações futuras.

Em relação às fontes de informação utilizadas, o entrevistado G citou a Internet, usada quando necessita de informações sobre algum equipamento ou manual de algum equipamento. No entanto, o entrevistado mencionou que recorre

também ao coordenador da equipe em que está inserido, quando não consegue a informação de que precisa na Internet. O entrevistado apontou que há pró-atividade no comportamento em relação à informação.

Observa-se que para o entrevistado o conceito de comportamento informacional está relacionado ao modo como as pessoas buscam e disseminam a informação, com a finalidade de ajudar a equipe de trabalho. Ainda em relação ao comportamento informacional o entrevistado G destacou que o mais importante para o próprio desenvolvimento é obter o *feedback* informacional dos colegas de trabalho.

Sobre a categoria cultura organizacional/cultura informacional, o entrevistado G mencionou apenas as orientações que ocorrem a respeito de segurança no trabalho, cujas reuniões se comenta a respeito das informações que devem ser disseminadas aos coordenadores e chefes. Também se observou que ele compreende a informação como um insumo importante para o próprio trabalho.

A categoria TICs obteve a presença de alguns elementos que a compõe como, por exemplo, a Intranet e o banco de dados. O entrevistado explicou que as TICs trouxeram o desenvolvimento pessoal, uma vez que as pessoas buscam se atualizar, bem como buscam informações para desenvolver melhor o próprio trabalho usando tecnologias. Destacou que a empresa realiza treinamentos para a adequação e familiarização dos indivíduos com as tecnologias.

**Entrevistado H:** Foi observado alguns elementos da categoria compartilhamento informacional, visto que o entrevistado considerou importante o compartilhamento de informações no ambiente interno. Segundo o entrevistado H, quando ocorre a troca de turnos, a equipe que está assumindo as atividades deve ter ciência do que ocorreu no turno anterior, se houve algum problema, contratempo etc. No que tange ao compartilhamento de informações com os *stakeholders* destacou que este está relacionado ao apoio técnico, isto é, quando há a necessidade de resolver algum problema com equipamentos, máquinas etc.

Como fontes de informação o entrevistado H destacou o arquivo técnico, coordenadores e terceiros. Em relação à existência de comportamento informacional proativo ou reativo, acredita que no passado as pessoas eram receosas de conversar com o gerente ou com o coordenador, fato este que ainda persiste, no entanto em menor escala.

A categoria cultura organizacional/cultura informacional também apresentou alguns elementos segundo se observou na fala do entrevistado, com destaque para

a valorização das pessoas e de outros setores como fonte de informação como, por exemplo, as áreas operacionais. Destacou também que a informação é importante para qualquer empresa, assim como é importante fazer o registro correto das informações geradas internamente como, por exemplo, nos relatórios que a empresa disponibiliza para as áreas.

O acesso e a disseminação de informação ocorre entre as áreas, por meio de relatórios que são disponibilizados para acesso. No entanto, percebeu-se na fala do entrevistado H que tais relatórios são de cunho operacional, com o intuito de checar o andamento de cada área, o que permite inferir que esses relatórios estão disponíveis apenas para algumas áreas.

Em relação às TICs o entrevistado H ressaltou a facilidade de acesso às informações contidas nos relatórios de ocorrência, uma vez que anteriormente as pessoas que não tinham contato com o computador não tinham acesso a essas informações. Atualmente, com o uso das tecnologias e da Internet, as pessoas podem acessar essas e outras informações.

**Entrevistado I:** A respeito da categoria comportamento informacional o entrevistado destacou que o compartilhamento de informações ocorre através de reuniões, sendo importante o compartilhamento de informações no ambiente interno, pois segundo ele não adianta somente buscar informações se estas não são compartilhadas e disseminadas. Destacou, também, que o compartilhamento de informações com os *stakeholders* é um meio de outras pessoas obterem informações sobre a empresa, e uma das formas disso ocorrer é por meio das informações dispostas no informativo periódico, disponível no *website* da empresa.

A fonte de informação que o entrevistado utiliza depende muito do tipo de situação no qual está envolvido, o que demonstra que para cada tipo de necessidade informacional, o entrevistado busca e usa determinada fonte de informação. Quanto à pró-atividade ou não do comportamento informacional, ele destacou que a maioria das pessoas tem um comportamento proativo. No entanto, isso varia de área para área. O conceito de comportamento informacional do entrevistado I é relacionado a necessidade das pessoas se manterem informadas, de forma que estejam preparadas para tomar algum tipo de decisão. Desse modo, ele valoriza a incitativa das pessoas em relação a buscar informações de forma autônoma.

A respeito da categoria cultura organizacional/cultura informacional, evidenciou-se o entendimento do entrevistado acerca da importância da informação no contexto organizacional e a preocupação com a qualidade da informação. Destacou que a comunicação na empresa melhorou após a entrada do novo diretor.

Em relação às TICs citou a Internet e a Intranet, além das tecnologias mais tradicionais como telefonia. Para o entrevistado I as TICs facilitaram o acesso à informação.

**Entrevistado J:** Alguns elementos do comportamento informacional foram evidenciados na fala do entrevistado J, entre eles o compartilhamento de informações no ambiente interno. Para ele é importante compartilhar informação com os outros membros da equipe, porque é possível que uma informação que aparentemente não tenha utilidade para determinada pessoa, possa ser útil à outra. Em relação ao compartilhamento de informações com os *stakeholders* relatou que o compartilhamento é importante, uma vez que propicia conhecer um cliente e com base na troca de informações com o cliente, o produto pode ser melhorado e/ou atualizado às necessidades dele e do mercado.

O entrevistado J denotou que prefere recorrer aos bancos de dados, pois os considera como fontes de informação confiáveis, ao invés de recorrer ao conhecimento de pessoas, fato que denota uma predileção pelo uso de fontes de informação que se apóiam em tecnologias de informação e comunicação.

A respeito da existência de comportamento informacional proativo ou reativo na empresa, ressaltou que depende muito do perfil de cada pessoa, uma vez que algumas têm medo de “perder” algo ao compartilhar informação e/ou conhecimento.

Para o entrevistado J o comportamento informacional está relacionado ao modo como as pessoas lidam com a informação, no sentido de disseminá-la rapidamente. Ressaltou que nesse processo é importante o senso de responsabilidade e o compromisso com a confiabilidade da informação, ou seja, é necessário fazer uma análise crítica da informação antes de disseminá-la aos outros.

Na categoria cultura organizacional/cultura informacional destacou que as normas que orientam os funcionários em relação ao acesso, compartilhamento, disseminação e uso de informações são voltadas para as informações digitalizadas e cujo acesso ocorre através de recursos tecnológicos disponíveis na empresa. Como canais de comunicação o entrevistado J citou reuniões e seções de

comunicação, as quais segundo ele são realizadas com todas as lideranças da equipe, gerência e diretoria.

Destacou a importância da informação, uma vez que o entrevistado está vinculado ao setor de Produção e Desenvolvimento, responsável pelo desenvolvimento de produtos, materiais e processos da empresa. Ressaltou, também, a importância da precisão e confiabilidade da informação, para evitar eventuais distorções. O acesso e a disseminação da informação entre as áreas foram evidenciados pelo entrevistado, pois ocorrem a partir das reuniões diárias dentro do departamento, entre os líderes de área etc.

Sobre a categoria TICs o entrevistado indicou algumas tecnologias como, por exemplo, o sistema ERP, a Internet e o banco de dados. Destacou as TICs como ferramentas importantes para a empresa, pois segundo seu ponto de vista, esse recurso centraliza as informações, fato que facilita o acesso às informações, propicia mais segurança e confiabilidade, além de facilitar o compartilhamento de informações.

**Entrevistado K:** A respeito da categoria comportamento informacional evidenciou a importância do compartilhamento de informações, tanto no ambiente interno quanto externo. Para o entrevistado o compartilhamento de informações pode propiciar tomada de decisão mais assertiva, bem como trocar experiências acerca do que está acontecendo em outra empresa, no caso de *stakeholders*.

Quanto à fonte de informação utilizada, mencionou que pode variar conforme a necessidade informacional. Ressaltou que as pessoas são importantes fontes de informação, seja fornecedor, gerente ou colegas de trabalho, seja cliente ou terceiros. Sobre o comportamento informacional proativo ou não o entrevistado K mencionou que isso depende da necessidade informacional.

De acordo com o entrevistado K, o comportamento informacional é relacionado à troca de experiências, à busca e troca de informação e, também, à comunicação, para ele a comunicação e a informação andam juntas. Desse modo, acredita que o fundamental em um comportamento em relação à informação refere-se a como as informações serão utilizadas a partir de seu acesso e recuperação.

A respeito da categoria cultura organizacional/cultura informacional o entrevistado K mencionou a existência de normas e valores que orientam os colaboradores em relação ao acesso, compartilhamento, disseminação e uso de informações. Argumentou que tais normas são bem divulgadas internamente e,

portanto, os colaboradores estão cientes sobre elas, no entanto, não informou quais são essas normas. Destacou que as pessoas são valorizadas como fonte de informação para a resolução de problemas, pois acredita que a troca de informações e experiências entre as pessoas, propicia a resolução de problemas no âmbito da empresa.

A importância da informação no contexto de trabalho foi destacada pelo entrevistado K juntamente com a qualidade da informação, pois para o entrevistado é necessário realizar a filtragem das informações, com a finalidade de direcioná-las corretamente.

Sobre as TICs o entrevistado mencionou que as considera ferramentas que contribuem para que a informação chegue de forma mais rápida aos colaboradores, tornando mais fácil tanto o acesso quanto a obtenção de informações.

**Entrevistado L:** Para ele o compartilhamento de informações no ambiente interno ocorre por meio de *e-mail*, e também por um canal de comunicação semelhante a um sistema de bate-papo. De acordo com o entrevistado compartilhar informações propicia que todos tenham uma visão comum e um objetivo comum, mesmo possuindo especialidades distintas. O compartilhamento de informações com os *stakeholders* propicia a resolução de problemas ou, por exemplo, conhecer como determinado equipamento funciona antes de ser implantado na empresa.

As fontes de informação utilizadas pelo entrevistado L se referem às pessoas, pois para ele elas possuem mais conhecimento técnico. O entrevistado L argumentou que em geral as pessoas com as quais se relaciona no ambiente de trabalho são proativas tanto em dar quanto receber informação, mas ressalta que isso depende do tipo de necessidade informacional.

Percebeu-se que o comportamento informacional para o entrevistado L está relacionado ao modo como as informações fluem na empresa. Nesse sentido, acredita ser fundamental ao comportamento informacional a interação entre as pessoas, as conversas, as trocas e, principalmente, não acreditar no mito de que informação é poder.

Em relação à categoria cultura organizacional/cultura informacional evidenciou a política de segurança da informação da empresa, contudo mencionou que não existe nada publicado. Para o entrevistado L existe um código de ética implícito entre as pessoas.



No que tange aos canais de comunicação destacou o papel do marketing para disseminar as informações da empresa na Intranet e nos quadros de aviso.

Valorizou as pessoas como fontes de informação e conhecimento para a resolução de problemas. Ressaltou que uma pessoa que atua a mais tempo na empresa pode ter vivenciado uma determinada situação, assim recorrendo-se ao conhecimento dessa pessoa, provavelmente, é mais fácil obter informações para tomar uma decisão. Destacou que o contato face a face influi na interação entre as pessoas, bem como propicia a possibilidade de esclarecimentos de dúvidas. Desse modo, a probabilidade de uma pessoa dar atenção àquela informação é maior. O entrevistado L relatou que a troca de informações entre áreas geralmente ocorre através de reuniões.

A respeito das TICs o entrevistado abordou que com o advento e desenvolvimento das tecnologias é possível encontrar muitas informações na Internet. Mencionou a existência da Intranet, do sistema ERP e, também, do *software PI System*, que segundo ele são importantes para a empresa, mas de acordo com o entrevistado é necessário evitar modismos, uma vez que qualquer ferramenta tecnológica tem que ser adaptada à realidade da empresa.

**Entrevistado M:** Destacou que o compartilhamento de informações no ambiente interno é realizado através de Intranet, sendo esta uma fonte de informação, assim como os arquivos, *folders* e manuais. Mencionou que as pessoas têm um comportamento informacional proativo e, segundo ele, o comportamento informacional está relacionado a agilizar o trabalho, sendo fundamental o uso da informação, dos computadores e dos bancos de dados da empresa.

Em relação à categoria cultura organizacional/cultura informacional, a respeito do elemento normas e valores, citou assim como ocorreu nas entrevistas anteriormente detalhadas, a política de segurança de informação. Citou, ainda, a Intranet como um canal de comunicação.

Na categoria TICs o entrevistado M citou a Intranet e os bancos de dados da empresa. Segundo ele a evolução das tecnologias de informação propiciou e propicia a comunicação entre as pessoas de forma eficaz, sem que necessariamente estejam no mesmo espaço físico, bem como propicia agilidade para buscar informações, se estiverem em meio eletrônico. O entrevistado destacou, ainda, que até no âmbito do lazer a empresa disponibiliza computadores para as pessoas usarem.

**Entrevistado N:** A respeito da categoria comportamento informacional o entrevistado destacou que as reuniões são muito utilizadas para compartilhar informações e que o compartilhamento de informações no ambiente interno é importante para que as pessoas não retenham informações para si, ao contrário socializem-na, com o intuito de resolver problemas futuros na ausência de quem detinha tal informação. Em relação aos *stakeholders*, para o entrevistado o compartilhamento de informações é uma forma de manter um contato, a fim de evitar que um acordo não siga o combinado como, por exemplo, no caso de fornecedores.

O entrevistado N destacou que a fonte de informação utilizada varia de acordo com a especificidade da necessidade de informação. Desse modo, utiliza catálogos quando se trata de uma informação mais técnica, mas mesmo assim não dispensa o conhecimento das pessoas mais experientes. Para o entrevistado existe uma reatividade no comportamento informacional das pessoas mais velhas no que tange ao compartilhamento da informação, pois acredita que isso decorre do receio que algumas pessoas têm em relação à perda de prestígio na empresa.

O conceito de comportamento informacional para o entrevistado N, está relacionado à disseminação da informação. Para ele é fundamental que as pessoas disseminem informação de forma natural e sistematicamente, para isso é necessário que haja interatividade na comunicação e que as pessoas não retenham informação para si.

Em relação à categoria cultura organizacional/cultura informacional citou a política de informação da empresa e as reuniões como canais de comunicação. Também valorizou as pessoas como fontes de informação para a resolução de problemas. Para o entrevistado N, a experiência das pessoas que atuam há mais tempo na empresa, propicia mais confiança e segurança aos colaboradores mais novos, ao lidar com determinado tipo de situação.

De acordo com o entrevistado a informação é um recurso fundamental. Ressaltou a importância das pessoas e, principalmente, o contato e a troca de informação entre elas, pois para o entrevistado N não é possível tomar decisões sem compartilhar informações com outras pessoas, visto que há a necessidade de conhecer opiniões divergentes. O entrevistado explicou que entre os níveis hierárquicos o acesso às pessoas ocorre sem burocracia.

Sobre as TICs destacou que elas possibilitam que as informações cheguem de forma mais rápida às pessoas. Além disso, mencionou que os colaboradores passam por treinamentos para operar as tecnologias disponibilizadas na empresa.

**Entrevistado O:** Em relação à categoria comportamento informacional destacou que o compartilhamento de informações no ambiente interno ocorre através de reuniões. Argumentou que o compartilhamento é importante, porque considera que a partir dele é possível auxiliar de alguma forma os colegas no ambiente de trabalho. Quanto ao compartilhamento de informações no ambiente externo, destacou que pode propiciar a agregação de conhecimento que pode ser aplicado/utilizado no âmbito da empresa.

O entrevistado O argumentou que normalmente recorre às fontes de informações internas como, por exemplo, ao próprio superior quando necessita de informações para o desenvolvimento de suas atividades.

Quanto ao comportamento informacional o entrevistado O mencionou que tal comportamento é importante para a empresa. Para ele o comportamento em relação à informação propicia a disseminação de informações e como característica importante a este comportamento, destacou a atenção das pessoas aos fatos que ocorrem na empresa.

Sobre a categoria cultura organizacional/cultura informacional evidenciou como canal de comunicação, a seção de comunicações que a diretoria realiza sistematicamente. A valorização das pessoas também se fez presente na fala do entrevistado, uma vez que ressaltou que quando as pessoas se desligam da empresa, junto com elas vão informações e conhecimentos, nesse sentido, muitas vezes a empresa perde informações e conhecimentos relevantes. Para ele as pessoas não são como as tecnologias que só funcionam se operadas por um indivíduo.

Para o entrevistado O a informação é importante para que as pessoas desempenhem suas tarefas, bem como divulguem o trabalho que realizam. De acordo com ele, a maneira com que o colaborador lida com as informações no ambiente de trabalho pode servir como um critério aplicado à avaliação de desempenho.

Em relação à categoria TICs alguns elementos foram destacados, tais como o uso da Intranet na empresa, bem como o uso de ferramentas tecnológicas para buscar informações em um “ambiente remoto”, principalmente quando as pessoas

não têm disponibilidade para buscar a informação *in loco*. O entrevistado ressaltou que atualmente as informações estão na Internet, assim as pessoas vão deixando de lado alguns hábitos como, por exemplo, o de ir a uma biblioteca e pegar um livro para ler, porquanto com o avanço das tecnologias as pessoas lêem na tela do computador.

**Entrevistado P:** Sobre a categoria comportamento informacional mencionou que existe compartilhamento de informações entre a equipe de trabalho e que esse compartilhamento propicia as pessoas focarem o objetivo do trabalho. Sobre o compartilhamento de informações com os *stakeholders* destacou que pode propiciar o planejamento de ações, com vistas a desenvolver melhor um produto, material ou processo.

Em relação às fontes de informação o entrevistado P citou as TICs existentes na empresa e pessoas-chave de cada área. Destacou ainda que nem todas as pessoas são totalmente proativas ou reativas em relação ao comportamento informacional, e que para tal comportamento é importante que as pessoas disseminem a maior quantidade de informação possível para desenvolver determinado processo ou tarefa.

A respeito da categoria cultura organizacional/cultura informacional destacou que as normas em relação à informação são muito rígidas, mais especificamente no âmbito das informações em meio eletrônico. Ressaltou que as reuniões são canais de informação utilizados pela empresa, e que as pessoas são valorizadas como fontes de informação, pois trocam idéias buscando o consenso para a resolução de problemas.

O entrevistado P ressaltou que a informação é importante para obter mais assertividade no desenvolvimento de um produto, e que no âmbito da sua equipe há constante troca de informação. Contudo, não entrou em detalhes de como isso ocorre com outros setores da empresa.

Sobre as TICs destacou que a estrutura tecnológica oferecida pela empresa é boa. Para ele as TICs possibilitam às pessoas buscarem informação de um modo mais rápido, uma vez que anteriormente era preciso deslocar-se até uma determinada área e procurar uma determinada pessoa para obter uma informação. Atualmente, com o uso das tecnologias de informação é possível realizar o mesmo processo sem precisar deslocar-se do ambiente de trabalho. De acordo o entrevistado P as tecnologias permitem que as informações antes estruturadas em

suporte papel, sejam estruturadas em formato eletrônico/digital e acessadas, por meio de computadores, citou a Intranet e o sistema ERP.

**Entrevistado Q:** Sobre a categoria comportamento informacional destacou que o compartilhamento de informações no ambiente interno ocorre por meio de reuniões específicas. Segundo ele compartilhar informações propicia que as pessoas andem no mesmo passo, e dependendo da especificidade do trabalho outros setores são envolvidos, por isso mesmo é necessário que as pessoas estejam alinhadas em termos informacionais. Em relação ao compartilhamento com os *stakeholders* mencionou que este pode auxiliar o desenvolvimento de algum projeto, bem como conhecer o que está sendo desenvolvido no mercado que possa ser aplicado/utilizado na empresa.

Como fonte de informação indicou as pessoas, pois possibilitam a troca de experiências e de informações e, além disso, mencionou a Internet. O entrevistado Q acredita que as pessoas são proativas no que tange ao comportamento informacional, mas mencionou que existe um nível de informação que pode ou não ser compartilhado.

Na categoria cultura organizacional/cultura informacional, o entrevistado Q destacou a existência de valores e normas que orientam os funcionários em relação às informações. Contudo, não detalhou quais eram essas normas.

Como canal de comunicação citou a Intranet. Destacou que busca informações junto às pessoas que possuem conhecimento sobre uma determinada situação ou temática.

O entrevistado Q destacou que a informação é um dos recursos mais importantes para o dia a dia da empresa, mencionou que é importante a confiabilidade da informação. Destacou, também, que o bate-papo no corredor e as conversas informais são momentos importantes para as pessoas trocarem informações, que podem auxiliar a resolução de problemas ou a construção de novos conhecimentos. Segundo ele, há a abertura para buscar e obter informações junto às pessoas que atuam hierarquicamente em nível superior.

A respeito da categoria TICs destacou a Intranet e a Internet, contudo mencionou que o uso é limitado e monitorado, tanto no âmbito da Internet, quanto no âmbito da Intranet, sistema corporativo que contém vários tipos de documentos como projetos, catálogos entre outros documentos.

De acordo com o entrevistado Q esses recursos possibilitam às pessoas armazenarem os documentos gerados, e que podem ser acessados por outros setores. Destacou, ainda, que em geral as pessoas sabem utilizar as tecnologias disponibilizadas pela empresa.

**Entrevistado R:** A respeito da categoria comportamento informacional destacou que o compartilhamento de informações no ambiente interno ocorre constantemente na empresa. O entrevistado mencionou que o compartilhamento propicia a tomada de decisão e, também, auxilia a resolução de problemas. Conforme ocorreu com outros entrevistados, destacou que o compartilhamento de informações com os *stakeholders* possibilita a antecipação de ações com base nas informações compartilhadas.

Ressaltou que a participação dos funcionários em cursos externos pode fornecer informações que agreguem valor ao trabalho desenvolvido na empresa. Em relação à fonte de informação o entrevistado R citou as pessoas e a Internet.

O entrevistado R destacou que o comportamento informacional de seus colegas é proativo, e acredita que tal comportamento está relacionado ao modo como as pessoas disseminam informações às outras no ambiente de trabalho. Ressaltou que é fundamental no comportamento informacional a veracidade das informações disseminadas.

Em relação à cultura organizacional/cultura informacional, o entrevistado R ressaltou que as normas existentes na empresa são importantes para que as pessoas tenham uma diretriz em relação ao desenvolvimento dos processos organizacionais. No entanto, no que tange especificamente ao comportamento informacional nenhuma norma foi mencionada pelo entrevistado.

Como canal de comunicação da empresa citou os jornais e as reuniões. Da mesma forma que outros entrevistados, valorizou as pessoas como fonte de informação: *“tudo o que se colhe de informação numa empresa, vai existir somente nos indivíduos, na cabeça de cada um”*.

Para o entrevistado R a informação é importante porque possibilita ao tomador de decisão chegar a um denominador comum, bem como a obter maior assertividade para desenvolver o trabalho. Também valorizou a precisão da informação nesse contexto. Segundo o entrevistado, a interação entre as pessoas propicia a construção de conhecimentos com base nas informações compartilhadas

entre as pessoas, uma vez que a partir do compartilhamento é possível chegar a um senso comum.

Destacou a importância das reuniões realizadas pela diretoria da empresa, como uma forma de acesso e compartilhamento de informações entre as áreas e, também, de conscientizar as pessoas sobre o andamento e ações da empresa.

A respeito das TICs o entrevistado R citou o uso do telefone, *e-mail* e da Internet. Destacou que com o advento das tecnologias várias atividades ficaram mais fáceis e rápidas, pois agilizou a comunicação entre as pessoas. O entrevistado argumentou que as pessoas sabem usar esses recursos disponibilizados pela empresa.

**Entrevistado S:** Alguns elementos da categoria comportamento informacional foram evidenciados na fala do entrevistado, que segundo ele o compartilhamento de informações no ambiente interno ocorre através de conversas, troca de idéias e da consulta aos arquivos. Destacou que compartilhar informação propicia um melhor desenvolvimento das próprias atividades. Em relação ao compartilhamento com os *stakeholders* mencionou que contribui para aprimorar a experiência no âmbito da empresa.

Como fonte de informação o entrevistado S abordou que utiliza a Internet, trabalhos científicos e os supervisores das áreas. Destacou que em sua área de atuação as pessoas possuem um comportamento proativo em relação à informação e estão sempre dispostas a disseminar informações.

Em relação ao comportamento informacional, percebeu-se que o entrevistado S o associa a disseminação de informações, considerando-a elemento importante para tal comportamento. Nesse sentido, defendeu que as pessoas não trabalham isoladas, mas ao contrário estão interligadas para o desenvolvimento de atividades e tarefas.

A respeito da cultura organizacional/cultura informacional destacou a existência de normas em relação às informações da empresa. Contudo, o entrevistado S não aprofundou essa questão. Ressaltou a importância do Departamento de Marketing em relação à disseminação das informações nos canais de comunicação da empresa como, por exemplo, a rede corporativa (Intranet).

Sobre as TICs destacou a Internet e a Intranet, bem como mencionou a importância da evolução das tecnologias de informação, uma vez que propiciam agilizar vários processos organizacionais sem precisar da presença física das

peessoas. De acordo com o entrevistado S as tecnologias evoluem constantemente, por isso mesmo há a necessidade de as pessoas se atualizarem e adaptarem essa evolução.

**Entrevistado T:** Observou-se que alguns elementos da categoria comportamento informacional ocorrem através de reuniões formais. Segundo o entrevistado, o compartilhamento de informações no ambiente interno é importante para que as pessoas, dependendo do nível hierárquico, saibam o que está acontecendo na organização. Em relação ao compartilhamento com os *stakeholders*, destacou que a empresa deve realizar esse tipo de compartilhamento como uma forma de permitir que esses atores conheçam a empresa de forma mais efetiva.

O entrevistado mencionou que utiliza diversas fontes de informação. Segundo ele aonde for possível buscar determinada informação ele o faz.

Sobre a questão do comportamento informacional proativo ou reativo das pessoas, ressaltou que pode variar de pessoa para pessoa. Para ele o conceito de comportamento informacional está relacionado ao grau de busca de informação desenvolvida pelo indivíduo, bem como ao grau de acesso a informação realizada pelo indivíduo. Assim, argumentou que a iniciativa das pessoas em buscar e acessar informações é fundamental para tal comportamento.

Sobre a cultura organizacional/cultura informacional destacou alguns elementos, entre os quais, os padrões de confidencialidade das informações.

A respeito dos canais de comunicação mencionou as reuniões, mais especificamente as seções de comunicação, a Intranet, os murais e, também, os canais informais.

Ressaltou que a informação é importante para o contexto do trabalho, mas pela fala do entrevistado T pode-se perceber certa preocupação com o tipo e a quantidade de informações, uma vez que não é toda informação que é relevante ou que pode ser utilizada.

O entrevistado T mencionou ser importante o contato face a face, uma vez que acredita que mesmo na 'hora do cafezinho' as pessoas interagem umas com as outras, para buscar ou compartilhar algum tipo de informação. Também destacou que o acesso e a disseminação da informação entre as áreas devem ocorrer de forma diferenciada, pois acredita que um operador de máquinas terá necessidades



específicas para desempenhar seu trabalho e, certamente, não precisará acessar as informações estratégicas da empresa para isso.

A respeito das TICs destacou a Intranet e a Internet. Para ele, as tecnologias de informação propiciam o contato dos colaboradores da empresa com clientes, fornecedores e outros *stakeholders* – obviamente dependendo da função de cada um –, mesmo que não estando presente fisicamente. Segundo ele, com as TICs as pessoas não despendem muito tempo para buscar, acessar e obter uma informação, fator extremamente importante.

Observou-se de maneira geral que as entrevistas proporcionaram informações relevantes para o processo de análise dos resultados. Dessa forma, será apresentada a seguir a análise de conteúdo de cada uma das categorias propostas inicialmente, com base na exploração das informações obtidas durante as entrevistas.

## **6.8 Análise da Categoria Comportamento Informacional**

Foi percebido pelas entrevistas realizadas junto aos colaboradores da empresa, que os indivíduos não compreendem claramente o que seja ‘comportamento informacional’. Entretanto, os entrevistados apresentam posturas relacionadas a tal comportamento, como o compartilhamento de informações, a busca de informações e a utilização de fontes de informação. Ressalta-se que sem conhecer o que é comportamento informacional, a empresa não consegue realizar a gestão da informação eficiente junto aos seus colaboradores e, por consequência, aspectos importantes desse comportamento acabam ficando de lado, além é claro da informação não ser trabalhada de forma mais assertiva no contexto organizacional.

O compartilhamento de informações tanto no âmbito interno quanto no âmbito externo, mais especificamente junto aos *stakeholders*, de um modo geral os entrevistados destacaram ser uma forma de trocar experiências; ampliar possibilidades de atuação em determinada situação interna; aprimorar a atuação frente ao mercado; e auxiliar sobre determinado problema ou tomada de decisão.

No entanto, infere-se que mesmo mencionando a importância do compartilhamento de informações no ambiente interno, verificou-se a partir da fala

dos entrevistados que o compartilhamento, segundo eles, é relacionado ao relato de informações.

Davenport e Prusak (1998, p.115) argumentam que o compartilhamento de informações deve ser concebido como um ato voluntário de colocar informações à disposição de outros, uma vez que “compartilhar não deve ser confundido com relatar, que é uma troca involuntária de informações de maneira estruturada e rotineira”.

Apesar da maioria dos entrevistados abordar que em geral as pessoas possuem um comportamento informacional proativo, ainda, existe uma parcela de colaboradores que possui um comportamento informacional reativo. Infere-se que há a necessidade de a empresa estimular as pessoas a buscar, acessar, compartilhar e usar informação, caso contrário serão ações realizadas somente quando solicitadas. Sobre essa questão, alguns entrevistados mencionaram que é necessário desenvolver mais iniciativa nas pessoas.

Outro aspecto importante mencionado por pessoas do nível estratégico da empresa, refere-se a questão da qualidade e precisão das informações e, também, que o indivíduo não pode ser apenas um receptor passivo de informações, conforme ressaltou o entrevistado T: *“existe um grau de informação que chega até as pessoas, e um grau de informação que elas tem que buscar”*.

Infere-se em relação a essa situação que a empresa deve se preocupar com a questão da competência informacional<sup>6</sup> de seus colaboradores, uma vez que para ser competente em informação a pessoa deve ser capaz de reconhecer quando precisa de informação e possuir habilidade para localizar, avaliar e usar efetivamente a informação (ALA<sup>7</sup>, 1989). Dessa forma, no “[...] contexto do trabalho a competência informacional é aquela que habilita os indivíduos, para lidar com todas as fontes de informação, no sentido de organizar, filtrar e selecionar o que realmente é importante para a tomada de decisão [...]” como argumentam Santos, Duarte e Prata (2008, p.218). Miranda (2004, p.121) explica que o “[...] desenvolvimento de competências informacionais pode tornar mais efetivo o

---

<sup>6</sup> Tendo em vista o amplo contexto da competência informacional, optou-se por utilizar apenas um dos conceitos sobre esta temática, como uma breve forma de elucidar um dos pontos que podem ser trabalhados em organizações empresariais, visto que uma discussão mais profunda sobre este tema demandaria mais tempo.

<sup>7</sup> American Library Association.

trabalho de qualquer profissional no tocante às tarefas ligadas à informação, principalmente em atividades intensivas em informação”.

Os argumentos citados são válidos ao contexto organizacional, tendo em vista que as empresas estão envoltas por fluxos informacionais tanto internos quanto externos, uma vez que identificar as competências informacionais dos atores organizacionais é importante para o desenvolvimento do comportamento informacional.

Em relação às fontes de informação utilizadas, os entrevistados destacaram algumas: Intranet, jornal da empresa, mural, arquivos técnicos, Internet, banco de dados, sistema ERP, entre outras. É importante ressaltar que a maioria dos entrevistados destacou as pessoas como uma importante fonte de informação.

A esse respeito o entrevistado R ressaltou: *“tudo o que se colhe de informação numa empresa, vai existir somente nos indivíduos, na cabeça de cada um”*, ou seja, os indivíduos que atuam em uma organização trazem consigo informações e conhecimentos, que por sua vez ao serem socializados podem contribuir para o desenvolvimento das atividades organizacionais, bem como podem propiciar a construção de novos conhecimentos Nonaka e Takeushi (1997, p.80).

Uma das intenções da presente categoria foi verificar quais os conceitos que os entrevistados concebiam em relação ao comportamento informacional, no intuito de estabelecer parâmetros sobre a representação mental que os indivíduos possuíam acerca do que seja comportamento informacional.

Desse modo, infere-se a partir dos conceitos abrangidos pelos entrevistados, que a visão compartilhada do que seja comportamento informacional é relacionada ao modo como as pessoas buscam, trocam e disseminam informação na empresa, com a finalidade de agilizar o fluxo informacional, e ao ato de comunicar a informação. Isso talvez explique o fato de muitos entrevistados relacionarem o comportamento informacional à comunicação. No entanto, a comunicação é apenas um dos elementos que podem propiciar o desenvolvimento do comportamento informacional, uma vez que a informação advinda de um canal de comunicação somente é útil de fato, a partir do momento em que o indivíduo atribui significado a informação e a apropria para uso ou construção de novo conhecimento.

É importante ressaltar que os entrevistados – inclusive aqueles ligados aos níveis estratégicos –, não abordaram como elemento constituinte do comportamento informacional, a identificação das necessidades informacionais, sendo este um

aspecto preocupante, pois é a partir do reconhecimento das necessidades informacionais existentes em uma empresa, que os gestores podem desenvolver mecanismos para a gestão do comportamento informacional dos indivíduos, bem como levantar fontes de informação que possam ser utilizadas no âmbito organizacional. A Figura 45 engloba os conceitos percebidos sobre comportamento informacional expressos pelos entrevistados, bem como os aspectos que eles consideram importantes para esse tipo de comportamento.

<b>Conceitos Relacionados ao Comportamento Informacional na Visão dos Entrevistados</b>	<b>Aspectos Considerados Importantes ao Comportamento Informacional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Troca de informações.</li> <li>▪ Receber e compartilhar a informação.</li> <li>▪ Conversar e relatar as experiências sobre problemas já vivenciados na empresa.</li> <li>▪ Buscar e disseminar a informação, com a finalidade de ajudar a equipe de trabalho.</li> <li>▪ Manter as pessoas informadas.</li> <li>▪ Passar a informação de modo que a mesma flua rapidamente.</li> <li>▪ Troca de experiências, a busca e a troca de informação e comunicação.</li> <li>▪ Modo como às informações fluem no ambiente de trabalho.</li> <li>▪ Agilizar o trabalho.</li> <li>▪ Disseminar a informação.</li> <li>▪ Propiciar a disseminação das informações.</li> <li>▪ Modo como às pessoas informam as outras pessoas no ambiente de trabalho.</li> <li>▪ Disponibilidade para disseminar a informação.</li> <li>▪ Grau de informação que chega até o indivíduo, e grau que este indivíduo tem que buscar a informação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Saber falar e também saber ouvir.</li> <li>▪ Vontade das pessoas em aprender, e em buscar informação e conhecimento.</li> <li>▪ Não haver resistência das pessoas em disseminar e compartilhar informações.</li> <li>▪ Sinceridade em compartilhar informações.</li> <li>▪ <i>Feedback</i> informacional dos colegas de trabalho.</li> <li>▪ Registro correto das informações.</li> <li>▪ Incitativa das pessoas em buscar informações de forma autônoma.</li> <li>▪ Senso de responsabilidade e compromisso com a informação, fazer uma análise crítica da informação antes de repassá-la.</li> <li>▪ Como as informações serão utilizadas a partir do momento do acesso às mesmas (uso das informações).</li> <li>▪ Uso da informação, dos computadores e bancos de dados da empresa.</li> <li>▪ Vontade de compartilhar informação, interatividade na comunicação, bem como não reter informação.</li> <li>▪ Atenção das pessoas ao que está sendo comunicado.</li> <li>▪ Veracidade das informações compartilhadas.</li> <li>▪ Disponibilidade em compartilhar a informação.</li> <li>▪ Iniciativa das pessoas em buscar informações.</li> </ul>

**Figura 45: Conceitos sobre Comportamento Informacional.**

Fonte: Elaborado pela autora.

Pelo exposto em relação à categoria comportamento informacional, foi possível inferir que os indivíduos pertencentes à empresa pesquisada possuem determinados comportamentos informacionais apesar de desconhecerem o que seja o comportamento em relação à informação. Também foi possível, através do levantamento de alguns conceitos - acerca do comportamento informacional - presentes na fala dos entrevistados, identificar a representação mental que os indivíduos possuíam acerca do comportamento informacional.

Um ponto muito importante e que se destacou nesta categoria foi a constatação da valorização das pessoas como fonte de informação no contexto organizacional. Infere-se que esse valor disseminado no espaço organizacional, possibilita entre outros fatores, a troca e o compartilhamento de informações entre as pessoas, bem como contribui para criação do conhecimento organizacional. Ressalta-se que a valorização das pessoas não está somente relacionada às fontes de informação, mas também está imbricada na cultura da empresa.

### **6.9 Análise da Categoria Cultura Organizacional/Cultura informacional**

Em relação a esta categoria infere-se que os entrevistados têm ciência da importância da informação para o ambiente organizacional. A empresa possui uma rotina de reuniões diárias em cada um dos setores que a compõe. Essas reuniões são fundamentais para a difusão da cultura informacional, porque possibilitam a troca e o compartilhamento de informações entre os colaboradores, fato que pode influir na resolução de problemas, bem como na percepção de riscos e ameaças futuras, além de propiciar a tomada de decisão mais assertiva.

Observa-se que existe uma valorização da alta administração da empresa em relação ao colaborador, não como peça condutora das atividades da empresa, mas, sobretudo, como indivíduo responsável por conhecimentos valiosos, assumindo o *status* de colaborador nas resoluções de problemas e no processo decisório. O *slogan* da empresa reflete este valor: “*Valorizando o homem, construindo o futuro*”.

A esse respeito ressalta-se a fala do entrevistado H, pois destaca que no passado quando o antigo diretor da empresa participava de algumas reuniões com o grupo todo, afirmava que o maior patrimônio da empresa eram os funcionários. O

entrevistado H mencionou, ainda, que as pessoas percebem essa valorização, sendo, portanto, um ponto marcante da cultura da empresa.

Inferese-se que a valorização das pessoas é um elemento importante da cultura organizacional da empresa pesquisada, pois tal valorização também age como um fator motivacional ao comportamento que o indivíduo desenvolve.

Observou-se entre os entrevistados que a relevância da comunicação interna é fundamental. Curvello (2002, p.17 *apud* FAUAT, 2007, p.46) explica que tal comunicação “[...] é aquela voltada para o segmento interno da organização buscando informar e integrar os vários segmentos deste público aos objetivos e interesses organizacionais[...]”.

Sobre este aspecto, a empresa disponibiliza os mais diversos canais de comunicação aos seus colaboradores, desde caixa de sugestão e murais até Intranet, Internet e *e-mail*. Além disso, mais recentemente foi implantada uma seção de comunicação (reunião com a liderança da empresa), recurso importante para que haja o compartilhamento de informação entre as áreas e setores da empresa, bem como para manter os colaboradores informados do andamento da fábrica tanto no que tange às questões de cunho interno, quanto às questões de cunho externo. Inferese-se que essa ação sistemática promovida pela alta administração da empresa, possibilita o esclarecimento de dúvidas junto às lideranças da empresa, bem como promove discussões sobre determinada temática sugerida pelos participantes, fator que incentiva ações para a melhoria das condições da empresa em todos os níveis.

Sobre este aspecto Machiori (2006, p.85) afirma que a comunicação quando bem direcionada, possibilita ao indivíduo a renegociação das representações mentais, modifica as interpretações cristalizadas e os incentiva ao compartilhamento de experiências.

Cabe ressaltar que a seção de comunicação é um elemento novo à cultura da empresa, pois foi implantado pelo novo diretor, como uma proposta de aproximar as pessoas e os setores, e que está sendo recebido positivamente pelos membros da organização. Denota-se que apesar do grupo ao qual a empresa participante faz parte, ter criado recentemente um Código de Conduta (Anexo B ) que estabelece alguns critérios em relação à divulgação de informações, ainda existe a necessidade da sistematização de normas voltadas ao incentivo um comportamento informacional proativo.

No entanto, ressalta-se que tal sistematização só obterá resultados se estiver conciliada à cultura organizacional e cultura informacional, uma vez que estas repousam e estão arraigadas sobre um conjunto de significados e simbologias que são compartilhados coletivamente, sendo estes vinculados ao modo como as pessoas ‘tratam’ a informação e o conhecimento no contexto organizacional.

Inferese que a partir da compreensão sobre o que seja comportamento informacional, é possível que sua gestão seja trabalhada de modo assertivo no contexto da empresa pesquisada, otimizando assim os processos e serviços desenvolvidos internamente, bem como gerando mais conhecimento. Sendo possível, também, identificar as necessidades de informação dos colaboradores, as fontes de informação mais utilizadas pelos indivíduos para buscar informações e resolver problemas no contexto da empresa e, também, identificar como as TICs existentes na empresa podem auxiliar o comportamento informacional dos colaboradores.

#### **6.10 Análise da Categoria TICs**

O grupo a qual a empresa pesquisada faz parte passou a investir em sistemas e tecnologias de informação desde o ano de 1999. Nesse contexto, entre as TICs mais citadas pelos entrevistados destaca-se o sistema ERP, que utiliza plataforma *Oracle*. Este é o principal gerenciador das informações presentes nos processos de negócio e na Intranet da empresa, que de acordo com alguns entrevistados modificou significativamente a forma como as pessoas acessam e compartilham informações desde sua implementação na empresa.

As tecnologias de informação existentes na empresa, segundo os entrevistados, propiciam agilidade e rapidez dos processos e serviços desenvolvidos. A maioria destacou algumas TICs como fontes de informação como, por exemplo, as bases de dados, os relatórios eletrônicos e a Intranet, sendo este um fator importante, pois demonstra que a maioria dos entrevistados compreende a importância da tecnologia como um recurso que dinamiza a informação no sentido de busca, acesso e disseminação.

No entanto, os entrevistados ressaltaram que mesmo com toda a agilidade e rapidez proporcionada pelas tecnologias, a maioria das pessoas não perdeu a essência do contato, do face a face, da valorização das pessoas mais experientes

como fonte importante de informação para a resolução de problemas, visto que argumentaram que o *feedback* informacional relacionado ao contato pessoal é maior do que o proporcionado pelas tecnologias, corroborando com os resultados do questionário estruturado que também destacaram essa questão.

Alguns entrevistados mencionaram que a tecnologia é importante, mas as pessoas não podem perder a essência das coisas como, por exemplo, o ato de conversar, como relatou um dos entrevistados ao argumentar que atualmente as pessoas não conversam mais, elas teclam, ou seja, não se pode perder a essência do contato pessoal.

Verificou-se que grupo ao qual a empresa pertence investe em treinamento para os seus colaboradores. Nesse sentido, o Departamento de Tecnologia da Informação e as outras áreas têm calendários anuais de treinamento, de forma que as pessoas são constantemente capacitadas ao uso das ferramentas tecnológicas disponibilizadas pela empresa.

Dessa forma, observou-se que as informações obtidas na entrevista proporcionaram compreender a visão que os indivíduos pertencentes à empresa têm em relação às TICs, bem como o entendimento dos colaboradores acerca da funcionalidade dessas ferramentas, no que diz respeito à informação. Infere-se que os entrevistados compreendem a relevância das TICs para o contexto organizacional, as compreendendo como ferramentas para o desenvolvimento de processos, atividades e tarefas. Contudo, acreditam que as pessoas são os elementos mais importantes do contexto organizacional.

#### **6.11 Sistematização voltada à Gestão de Comportamento Informacional voltado às TICs**

Optou-se por uma sistematização de modo simplificado dos principais elementos abordados na pesquisa, considerando que o enfoque em tais elementos seja um dos meios que podem auxiliar à gestão do comportamento informacional em organizações empresariais, servindo ainda como um guia para determinadas ações ou contextos. Nesse sentido, a sistematização apresentada na Figura 45 propõe que a gestão do o comportamento informacional nas organizações empresariais seja alicerçada nos seguintes elementos:



**Cultura organizacional e cultura informacional:** ambas centram-se em valores e crenças que podem delinear comportamentos e atitudes, desse modo é por tais culturas que os gestores podem incutir nos colaboradores as crenças sobre a relevância da informação para o contexto organizacional. Ressalta-se que o enfoque de tais culturas deve voltar-se a propiciar o desenvolvimento de uma representação mental compartilhada entre os atores organizacionais acerca de comportamentos informacionais proativos. A cultura organizacional também deve propiciar que sejam desenvolvidas competências voltadas ao uso das tecnologias de informação e comunicação pelos colaboradores da organização.

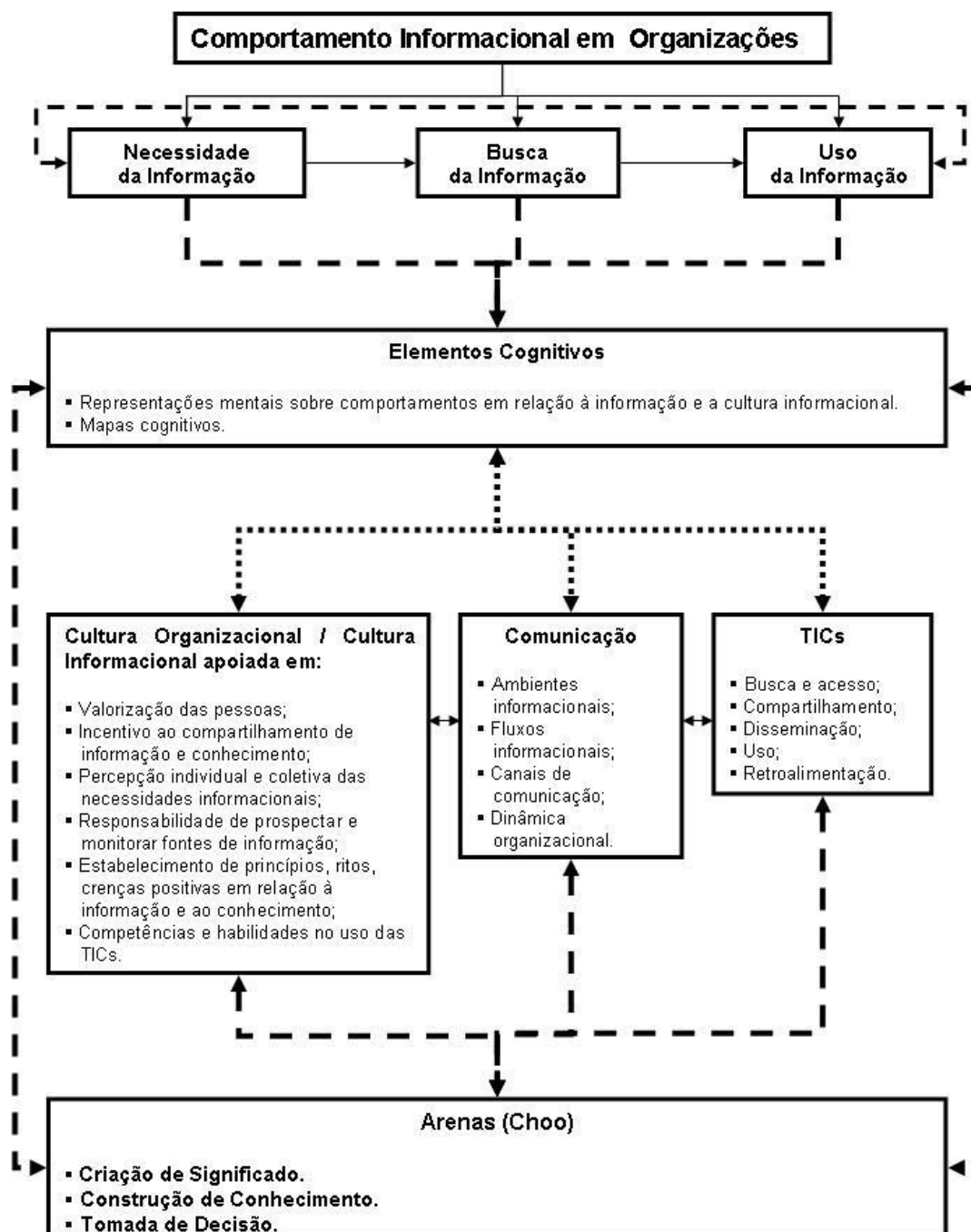
**Comunicação:** A comunicação atua como o elemento difusor da cultura, através dos fluxos informacionais e dos canais de comunicação da empresa. A comunicação atua ainda como elemento de interação social. Desse modo, no que tange ao comportamento informacional, a comunicação pode contribuir de forma a difundir a importância de comportamentos proativos em relação à informação no contexto organizacional e também do uso das TICs.

**Arenas de uso da informação:** Apóiam-se na criação de significado de modo a propiciar a construção de conhecimento voltada à tomada de decisão propostos por Choo (2003), compreendem o modo como os indivíduos interpretam os sinais do ambiente como forma de construir conhecimento que propicie o melhor uso das informações.

**Tecnologias de Informação e Comunicação:** As TICs atuam como ferramentas aplicadas ao comportamento informacional, pois a partir delas os indivíduos podem disseminar e compartilhar informações de forma mais rápida, e também utilizá-las como fontes de informação. Ressalta-se, no entanto, que é preciso capacitar os indivíduos para que estes saibam utilizar as TICs em sua totalidade, utilizando-as de forma a dinamizar os comportamentos em relação à informação.

**Elementos Cognitivos:** Os elementos cognitivos correspondem aos modelos mentais, isto é, são as representações mentais acerca de comportamentos em relação à informação e acerca da cultura informacional. Desse modo, tais modelos no âmbito organizacional podem estabelecer relações com a cultura organizacional e informacional desse ambiente. Os modelos mentais perpassam por todos os elementos anteriormente citados. Também dentro dos elementos

cognitivos, tem-se os mapas cognitivos, que correspondem à estruturação dos modelos mentais.



**Figura 46: Sistematização de Comportamento Informacional voltado às TICs.**

Fonte: Elaborado pela autora.

Em suma, a sistematização apresentada propõe que o comportamento informacional nas organizações empresariais seja alicerçado em uma cultura organizacional e informacional, cujo enfoque propicie o desenvolvimento de uma representação mental compartilhada entre os atores organizacionais acerca de comportamentos informacionais. A comunicação deve ser compreendida como o elemento difusor da cultura, de modo que seja possível incutir nas pessoas a importância do uso das TICs, como recursos complementares ao comportamento informacional.

Pelo exposto defende-se que a sistematização proposta engloba os principais elementos abordados na pesquisa em relação ao comportamento informacional, além disso, espera-se que a sistematização possa contribuir para estudos futuros no campo da Ciência da Informação, no que tange à compreensão do comportamento informacional em ambientes empresariais, desde que o enfoque seja realizado nos aspectos cognitivos de tal comportamento. Por fim, ressalta-se que a presente sistematização está aberta para complementações, uma vez que a realidade organizacional e o comportamento informacional estão envolvidos em constantes discussões teóricas, as quais podem fornecer novos elementos que a complementem.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da afirmativa de que a informação e conhecimento são insumos ao desenvolvimento organizacional, argumenta-se que para que os mesmos sejam melhor trabalhados em tal contexto, é necessário compreender o comportamento informacional das pessoas que atuam em uma determinada organização, sob o enfoque da cultura organizacional e dos modelos mentais, porquanto os mesmos podem influenciar no modo como os indivíduos concebem a informação no ambiente organizacional, bem como no uso das TICs.

Nesse sentido, a cultura organizacional centra-se em crenças e visões compartilhadas que podem delinear comportamentos e atitudes no ambiente organizacional. Em uma esfera mais micro tem-se a cultura informacional que também está pautada em crenças e visões relacionadas ao modo como os indivíduos lidam com a informação nesse contexto. Desse modo, ambas delineiam comportamentos e atitudes, no entanto com enfoques distintos.

Os modelos mentais dos indivíduos estão ligados ao modo com que as pessoas interpretam determinadas realidades, contextos ou situações, baseando o próprio comportamento na interpretação estabelecida. Desse modo, o indivíduo em uma organização interpreta a cultura que lhes é apresentada, criando a partir disso modelos mentais, os quais fornecem base ao comportamento dos indivíduos. Portanto, o comportamento informacional dos indivíduos em uma determinada organização pode decorrer da representação mental elaborada por eles, cuja base é a interpretação do que lhes é apresentado no âmbito da cultura organizacional/cultura informacional.

A literatura analisada proporcionou uma melhor compreensão sobre o que seja cultura organizacional, cultura informacional, comportamento informacional, cognição e tecnologias de informação e comunicação como ferramentas para o desenvolvimento de processos e atividades organizacionais, portanto, fundamental para a construção do *corpus* teórico apresentado, bem como para a elaboração dos instrumentos de coleta de dados, o que propiciou realizar a análise das informações a partir dos objetivos iniciais propostos.

Foi possível realizar a coleta de dados, por meio da aplicação do questionário e da entrevista, bem como do acesso a alguns documentos da

empresa, os quais contribuíram para um maior conhecimento acerca da cultura organizacional.

Em relação à *categoria cultura organizacional/cultura informacional* observou-se durante o tempo em que a pesquisadora esteve na empresa, e durante as entrevistas, que a empresa pesquisada é comprometida com seus colaboradores, valorizando-os e capacitando-os, bem como as pessoas reconhecem essa valorização.

Notou-se que existe uma preocupação com a comunicação na empresa. Assim, a empresa disponibiliza aos colaboradores diversos meios de comunicação, desde a caixa de sugestão até a Intranet. As reuniões que ocorrem seja, diariamente, semanalmente, seja mensalmente, foram indicadas pelos entrevistados com uma ação essencial para que os colaboradores tenham conhecimento do que ocorre na empresa e no setor, pois por meio de tais reuniões ocorrem trocas de informações e conhecimentos os quais direta ou indiretamente contribuem para a tomada de decisão e/ou solução e antecipação de problemas.

As reuniões com as lideranças da empresa que ocorrem de forma sistemática e conhecida como “seção de comunicações” são uma ação efetiva em relação a propiciar uma maior interação entre as pessoas, setores e áreas, bem como favorecem o compartilhamento de informação e conhecimento entre os participantes, que por sua vez disseminam aos colaboradores mais próximos, dessa forma, além de possibilitar a oportunidade de discussão de temas escolhidos entre os participantes, também possibilitam a agilidade dos fluxos informacionais no ambiente organizacional.

A respeito da *categoria TICs* foi possível verificar através das entrevistas que a empresa oferece uma estrutura tecnológica para buscar, acessar, usar e compartilhar informações como a Intranet, Internet, *e-mail*, banco de dados, sistema ERP, entre outros recursos.

Destaca-se o *Plant Information Management System (PI System)* que é um sistema de gerenciamento de informações de processos, constituído de um conjunto de módulos servidor/cliente desenvolvidos para informatizar totalmente a coleta, armazenamento, análise e disseminação de informações vinculadas a um determinado processo da empresa. Também constatou-se que entre os níveis organizacionais as TICs são tidas como ferramentas que propiciam mais agilidade e

rapidez às informações, e dependendo das características são compreendidas como fontes de informação.

Acerca da *categoria comportamento informacional* foi possível constatar que existe desconhecimento dos sujeitos pesquisados sobre o que seja comportamento informacional. No entanto, isso não significa que este comportamento não exista entre os participantes ou no ambiente da empresa, pois os indivíduos relataram situações em que se observa a necessidade informacional, a realização da busca de informação, bem como a ocorrência do compartilhamento e uso da informação para a resolução de problemas.

Infere-se que as pessoas de um modo geral não têm consciência do que seja comportamento informacional. Nesse contexto, foram levantados entre os sujeitos pesquisados os conceitos atribuídos ao comportamento informacional, fato que propiciou identificar a representação mental destes participantes sobre o comportamento informacional.

Acredita-se que a partir do momento em que os líderes e colaboradores da empresa tomarem consciência do que seja comportamento informacional, quais os elementos que o compõe e, principalmente, a importância desse comportamento para o desenvolvimento dos processos, atividades, tarefas organizacionais, a informação poderá de fato ser usada de forma mais assertiva no contexto da empresa. A partir desse reconhecimento a empresa poderá também direcionar pesquisas internas voltadas ao comportamento informacional, com o intuito de melhorar as dinâmicas e fluxos organizacionais.

A partir dos dados e informações obtidos na realidade pesquisada, bem como a partir do embasamento teórico obtido junto à literatura da área foi possível desenvolver uma sistematização para a gestão do comportamento informacional voltado ao uso das TICs, portanto, alcançando o objetivo mais importante da pesquisa.

Desse modo, apresentou-se apenas uma proposta inicial que pode ser aplicada à gestão do comportamento informacional em organizações empresariais, sendo que a gestão pode ser realizada justamente apoiada nos elementos presentes na sistematização, quais sejam: a cultura organizacional/cultura informacional, os modelos mentais (aspectos cognitivos) e a comunicação.

A pesquisa de modo geral alcançou seu objetivo geral, que era analisar em uma empresa de fabricação de celulose, a relação entre o comportamento

informativa dos indivíduos e as TICs, enfocando os aspectos cognitivos que desencadeiam tal comportamento, tais como os modelos mentais, com o intuito de propor uma sistematização para a gestão do comportamento informativo voltado às tecnologias de informação e comunicação aplicado aos ambientes empresariais.

Acredita-se que as argumentações e discussões apresentadas no escopo da pesquisa, possam contribuir para as discussões no campo da Ciência da Informação no que tange aos aspectos cognitivos em relação ao comportamento informativo, bem como às argumentações de que qualquer usuário de informação, assim como seu comportamento informativo está relacionado aos aspectos contextuais, culturais e, principalmente cognitivos, porquanto tais aspectos como no caso dos modelos mentais podem interferir no modo com os indivíduos lidam com a informação.

Ressalta-se que novas pesquisas podem ser desenvolvidas a partir das abordagens e discussões apresentadas, como por exemplo:

- Pesquisas que questionem se o comportamento informativo pode ser avaliado a partir dos modelos mentais;
- Estudos que abarquem como os modelos mentais podem interferir na competência informativa dos indivíduos;
- Estudos que estabeleçam a relação entre cultura organizacional e modelos mentais;
- Pesquisas compreendendo o mapeamento conceitual acerca do comportamento informativo em gestores ligados ao nível estratégico e tático;
- Pesquisas que abarquem a informação em ambientes empresariais, ao passo que tais ambientes estão envolvidos em constantes fluxos informativos.

Por fim assim, recomenda-se a continuidade da pesquisa, pois acredita-se que há muitos aspectos que merecem ser aprofundados e discutidos no âmbito da Ciência da Informação.

## REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHALAT, J. F. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.

BASTOS, A. V. B. Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos. **Estudos de Psicologia**, Natal, v.7, n.Especial, p.65-77, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, c1977. 226p.

BARCIA, M. S. **Comportamentos e relacionamentos dos indivíduos na organização**: uma contribuição das teorias da gestalterapia e da ciência da complexidade. 2004. 128f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

BELUZZO, R.C.B.; FERES, G. G. A mediação da informação para o setor produtivo como recurso estratégico na sociedade do conhecimento. In: **X Simpósio de Engenharia de Produção**, 2003, Bauru. Anais do X Simpep, 2003.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento humano na empresa. São Paulo: Atlas, 1973.

BERGER, P. L.; LUKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1966.

BERTERO, C. O. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BEST, J.B. **Cognitive Psychology**. St Paul, West Publishing Company, 1992.

BOFF, L. H. **Processo cognitivo de trabalho do conhecimento**: um estudo exploratório sobre o uso da informação no ambiente de análise de investimentos. Porto Alegre: 2000, 218 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2000.

BORGES, M. E. N. **A informação e o conhecimento na biologia do conhecer** – uma abordagem cognitiva para os estudos sobre inteligência empresarial. Belo Horizonte: UFMG, 2002. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.



CALVA GONZÁLEZ, J. J. **Las necesidades de información**: fundamentos teóricos y métodos. México: UNAM/CUIB, 2004.

CAPRA, F. **O ponto de mutação**: a ciência, a sociedade e a cultura emergente. São Paulo: Cultrix, 1982. 447p.

CARVALHO, C. E.; RONCHI, C. C. **Cultura organizacional**: teoria e pesquisa. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 2005.

CASSIMIRO, M. **Cultura organizacional e empresas familiares da marinha grande**: estudo de caso

CASTRO, D, M.de. **Conhecimento, administração e qualidade**: a gestão da qualidade total como processo cognitivo. Campinas: Unicamp, 1995 .227f. Tese (Doutorado) – Instituto de Matemática Estatística e Ciência da Computação – Unicamp.

CAVALCANTE, L. de F. B; VALENTIM, M. L. P. Comportamento informacional em ambientes empresariais e o processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e gestão do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008. p.117-127; 268p.

CHAGAS, L. D. **Efetividade do processo de comunicação com base na teoria do comportamento informacional**: o caso de um organismo internacional da área da saúde pública sediado no Brasil. Brasília: UnB, 2006. 152f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Universidade de Brasília (UnB).

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 630p.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac São Paulo, 2003. 425p.

COLLARES, R. M. **Modelos mentais de dirigentes organizacionais e os processos de resistência à mudança**. Florianópolis: UFSC, 2002. 143f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

CRESPO, I. M.; CAREGNATO, S. E. Padrões de comportamento de busca e uso de informação por pesquisadores de biologia molecular e biotecnologia. **Ciência da Informação**, Brasília, v.35, n.3, p.30-38, set./dez. 2006.

CRUZ, T. **Sistemas de informações gerenciais**: tecnologias da informação e a empresa do século XXI. São Paulo: Atlas, 2003.

DANTAS, W. de M. D. **A tecnologia e a informação na construção de valores de responsabilidade social**. Marília: UNESP, 2007. 234f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista – UNESP, Marília.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316p.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 11.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. 237p.

DAVIS, J.; GERSICK, K.; HAMPTON, M.; LANSBERG, I. **Generation to**

**Generation**: Life Cycle of Family Business. HBS Press Book, 1997.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DERVIN, B.; NILAN, M. Information needs and uses. **Annual Review of Information Science and Technology**, New York, v.21, p.3-33, 1986.

DERVIN, B. An overview of sense-making research: concepts, methods and results to date. In: **International Communications Association Annual Meeting**. Dallas, Texas, 1983.

DIAS, M. M. K.; BELLUZZO, R. C. B. **Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente**. Bauru (SP): EDUSC, 2003.

DYER JR., W. G. **Cultural change in family firms**: Anticipating and managing business and family transitions. San Francisco: Jossey Bass, 1986.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson, 2003.

ELLIS, D.; COX, D.; HALL, K. A. Comparison of the information seeking patterns of researchers in the physical and social sciences. **Journal of Documentation**, London, v.49, n.4, p.356-369, 1993.

ESTOL, K. M. F; FERREIRA, M. C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **RAC**, v.10, n.4, p.93-110, out./dez. 2006.

ENRIQUEZ, E. **Imaginário social, recalçamento e repressão nas organizações locais**. Colóquio Organizations da ARIP, jun. 1966.

EUCLIDES, M. L. **Representação da necessidade de informação na organização da informação**: uma análise de modelos teóricos de busca. Marília: UNESP, 2007. 113f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação - Faculdade de Filosofia e Ciências - Universidade Estadual Paulista – UNESP, Marília.

FADEL, B; MORAES, C. R. B de. As ondas de inovação tecnológica. **FACEF Pesquisa**, Franca, v.8, n.1, p.34-40, 2005.

FAUAT, A. M. **Comunicação organizacional e padrões de comportamento informacional de gestores e analistas de risco de crédito em instituições financeiras governamentais**. Brasília: UnB, 2007. 169f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação - Universidade de Brasília (UnB).

FIALHO, J. F; ANDRADE, M. E. A. Comportamento informacional de crianças e adolescentes: uma revisão da literatura estrangeira. **Ciência da Informação**, Brasília, v.36, n.1, p.20-34, jan./abr. 2007.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma? Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 180p.

FREITAS, H. M. R. de.; JANISSEK, R. **Análise léxica e análise de conteúdo**: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para a exploração de dados qualitativos. Porto Alegre: Sphinx: Sagra Luzzatto, 2000.

GARCIA, R. M. **Modelos de comportamento de busca de informação**: contribuições para a organização da informação. Marília: UNESP, 2007. 139f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação - Faculdade de Filosofia e Ciências - Universidade Estadual Paulista – UNESP, Marília.

GARDNER, H. **A nova ciência da mente**: uma história da revolução cognitiva. São Paulo : EDUSP, 1996.

HUFF, A. S.; NARAPAREDDY, V.; FLETCHER, K. E. Coding the causal association of concepts. In: HUFF, A. S. (Ed.). **Mapping strategic thought**. New York: Wiley, 1990.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI: São Paulo, 1999.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Ibpex, 2006. 234p.

KUHLTHAU, C. C. A principle of uncertainty for information seeking. **Journal of Documentation**, v.49, n.4, p.339-355, 1993.

LASTRES, M. M. H.; CASSIOLATO, E. J. Glossário de arranjos e Sistemas produtivos e inovativos locais. **RedeSist**, 2003. Disponível em:<<http://www.ie.ufrj.br/redesist>>. Acesso em: 16 fev. 2009.

LEACH, P. **Family business**. London: Stoy Hayward,1994.

LE COADIC, Y. **A Ciência da Informação**. 2.ed. Brasília: Briquet de Lemos, 2004.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman. 2001.

MARCHAND, D. A. A “cultura da informação” de cada empresa. São Paulo: Mastering Management, 1994.

MARTÍNEZ-SILVEIRA, M.; ODDONE, N. Necessidades e comportamento informacional: conceituação e modelos. **Ciência da Informação**, Brasília, v.36, n.1, p.118-127, maio/ago. 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo:Atlas, 2000.

MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MEDEIROS, E. M.S de; SUAVÉ, J.P. **Avaliação do impacto de tecnologias da informação emergentes nas empresas**. Rio de Janeiro: Qualiymark, 2003.

MEDEIROS, E. M.S de; SUAVÉ, J.P. **Avaliação do impacto de tecnologias da informação emergentes nas empresas**. Rio de Janeiro: Qualiymark, 2003.

MENOU, M. J. Cultura, informação e educação de profissionais de informação nos países em desenvolvimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v.25, n.3, p.298-304, set./dez.1996.

MILLER, J. P. O processo de inteligência: como funciona, seus benefícios e sua situação social. In: MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002. p.31-52; 293p.

MIRANDA, S. V. Identificando competências informacionais. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 33, n. 2, ago. 2004 . Disponível em  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652004000200012&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652004000200012&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 5 fev. 2010.

MORAES, C. R. B. **Ambientes informacionais sob a ótica da cultura organizacional**: um estudo de caso sobre mudanças tecnológicas e comportamentais na organização. Marília: UNESP, 2004. 167f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista (UNESP).

MORESI, E. A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da informação**, Brasília, v.29, n.1, jan./abr. 2000.

MOREIRA, A. M. **Modelos mentais**. Disponível em:  
<<http://www.if.ufrgs.br/public/ensino/N3/moreira.htm>>

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1998.

NASSIF, M.E. Análise de pesquisas sobre comportamento informacional de decisores sob o ponto de vista da cognição situada. **Datagramazero**, Rio de Janeiro,

v.9, n.6, dez 2008. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/dez08/art\\_03.htm](http://www.dgz.org.br/dez08/art_03.htm)>. Acesso em: 20 nov. 2009.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358p.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Estrutura Organizacional**. In: Sistemas organizações & métodos: uma abordagem gerencial. 12.ed. São Paulo: Atlas, 2001. 497p

OLIVEIRA, J. F. de. **T.I.C.:** tecnologias da informação e da comunicação. São Paulo: Érica, 2003. 444p.

OLIVEIRA, F. D.de. **Busca e uso da informação para o desenvolvimento sustentável, nos níveis estratégico, tático e operacional no Banco do Brasil**. Brasília: UnB, 2008, 213f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação - Universidade de Brasília (UnB).

PALAZOLLI, F. Percepção de justiça nas organizações como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.07, n.3, julho/setembro, 2000.

PAULA, P. P. de. **Informação e subjetividade no trabalho contemporâneo - NANSSEN Instrumentos de Precisão**: um estudo de caso no setor eletroeletrônico de Minas Gerais. Belo Horizonte: UFMG, 2000. 150p. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

PACHECO, C. G.; VALENTIM, M. L. P. Tecnologias de informação e comunicação aplicadas à prospecção e monitoramento informacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e gestão do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008. p.129-155; 268p.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. São Paulo: Atlas, 2003.

RIBEIRO, M. A. de S. **O gerenciamento cultural e o ciclo de vida da empresa familiar**: um estudo de caso. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2007.108f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

RICCO, M. F. F. **Construindo perfis comportamentais em ambiente organizacional**: os estilos de mobilização dos gestores brasileiros. São Paulo: USP, 2004. 163f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Administração - Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade - Universidade de São Paulo (USP).

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de Administração**: conceitos, essências e aplicações. 4.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROSSATTO, M. A. **Gestão do conhecimento**: a busca humanização, transparência, socialização e valorização do intangível. Rio de Janeiro: Interciência, 2002. 264p.

SANTOS, E.M. dos; DUARTE, E. A. Cidadania e trabalho na sociedade da informação: uma abordagem baseada na competência informacional. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.13, n.3, p.208-222, set./dez.2008.

SARTOR, V. de B. Modelos mentais e a gestão do conhecimento. In: ANGELONI, M.T. **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2005.

SENGE, P. et al. **A quinta disciplina**: caderno de campo. São Paulo: Qualitymark, 1995.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001. 191p.

SILVA, J. F.; FERREIRA, M. A. T.; BORGES, M. E. N. Análise metodológica dos estudos de necessidades de informação sobre setores industriais brasileiros: proposições. **Ciência da Informação**, Brasília, v.31, n.2, p.129-141, 2002.

SILVA, C. L. M. da; FONSECA, V. S. da; FONSECA, B. H. R. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas. São Paulo: Iglu, 2000.

SOUZA, C. A. de. **Uso organizacional da tecnologia de informação**: um estudo sobre a avaliação do grau de informatização de empresas indústrias paulistas. São Paulo: USP, 2004. 309f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração - Faculdade de Economia Administração e Contabilidade - Universidade do Estado de São Paulo (USP).

SPINK, A.; COLE, C. Human information behavior: integrating diverse approaches and information use. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v.57, n.1, p.25-35, 2006.

STERNBERG, R. J. **Psicologia Cognitiva**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

STUBBART, C. I. Managerial cognition: a missing link in strategic management research. **Journal of management Studies**, v.26, n.4, 1989.

TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001.

TARAPANOFF, K. Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade. In: TARAPANOFF, K. (org.) **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. p.19-35

TAVARES, E.; COSTA, I. de S. A. O papel dos valores individuais na interação entre indivíduos e tecnologia de informação. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN DIJK, T. A. **Cognição, discurso e interação**. 2.ed. São Paulo: Contexto, 1999.

VALENTIM, M. L. P. Processo de inteligência competitiva organizacional. In: \_\_\_\_\_ (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: FUNDEPE Editora, 2006. p.9-24; 282p.

\_\_\_\_\_. et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v.4, n.3, p.1-23, jun. 2003. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/jun03/Art\\_03.htm](http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm)>. Acesso em: 03 de jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão da informação e gestão do conhecimento no âmbito da ciência da informação**. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008.

\_\_\_\_\_. GELINSKI, J. V.V. Gestão do conhecimento corporativo. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: FUNDEPE Editora, 2006. p.115-132; 282p.

VARELA, F.; THOMPSON, E.; ROSCH, E. **The embodied mind: cognitive science and human experience**. Cambridge: MIT Press, 1991.

WALTON, R. E. **Tecnologia de informação: o uso de tecnologia de informação pelas organizações que obtém vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1994.

WILSON, T. D. Models in information behavior research. **Journal of Documentation**, London, v.55, n.3, p.249-270, Jun. 1999.

WILSON, T. D. Human information behavior. **Informing Science Research**, Colorado, v.3, n.2, 2000.

WOIDA, L.M.; VALENTIM, M. L. P. Cultura organizacional/cultura informacional: a base do processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: FUNDEPE Editora, 2006. p.25-44; 282p.

WOIDA, L.M.; VALENTIM, M. L. P. Cultura informacional: um modelo de realidade social para a ICO.. In: VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e gestão do conhecimento no âmbito da ciência da informação**. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008. p.117-127.

## **APÊNDICES**



APÊNCIDE A  
CARTA DE APRESENTAÇÃO



Universidade Estadual Paulista  
Faculdade de Filosofia e Ciências  
Programa de Pós Graduação em Ciência da informação

Marília, maio de 2009.

Prezados Senhores

Venho, por meio desta carta, apresentar-me a V.Sa., sou Luciane de Fátima Beckman Cavalcante, Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, da Universidade Estadual Paulista (UNESP), Campus de Marília. No presente momento, desenvolvo uma pesquisa acadêmica para a minha dissertação de mestrado, bem como para a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), intitulada **Relações entre o Comportamento Informacional e as Tecnologias de Informação e Comunicação**, participo também, do Grupo de Pesquisa “Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional”, o qual desenvolve atividades no campus da UNESP, realizando estudos nesse âmbito, que visam compreender como as empresas utilizam a informação para obter maior competitividade organizacional, ou seja, como as informações são usadas, interpretadas e disseminadas no contexto organizacional visando o desenvolvimento da empresa.

Para a realização efetiva da pesquisa, uma das etapas a serem desenvolvidas é o contato com algumas empresas, a o fim de coletar dados acerca dos objetivos da pesquisa, vinculados a essa temática. A pesquisa tem por compromisso ético e moral não divulgar o nome das empresas participantes da pesquisa acadêmica, em nenhum momento do trabalho, bem como o nome dos entrevistados. Nesse sentido, solicito a colaboração deste renomado Grupo em relação à coleta de dados. Devido à questão de tempo solicito o retorno da resposta, em relação a esta carta, no prazo mais curto possível.

Certa de contar com a colaboração desta conceituada empresa para a finalização do trabalho acadêmico, agradeço antecipadamente sua atenção.

Atenciosamente,

Luciane de Fátima Beckman Cavalcante

## APÊNDICE B

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



#### PESQUISA

##### Relações entre o Comportamento Informacional e as Tecnologias de Informação e Comunicação

Sua empresa está sendo convidada para participar da pesquisa “Relações entre o Comportamento Informacional e as Tecnologias de Informação e Comunicação”, pesquisa vinculada a Universidade Estadual Paulista (UNESP), campus de Marília, financiada pela Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP).

A participação de sua empresa não é obrigatória. A qualquer momento é possível desistir de participar e retirar seu **consentimento**. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição.

O objetivo principal desta pesquisa é analisar a relação entre o comportamento informacional dos indivíduos e as TICs, enfocando os aspectos cognitivos que desencadeiam tal comportamento.

A participação de sua empresa nesta pesquisa consistirá em responder ao questionário anexo. As análises dos dados coletados, não identificarão de modo algum, a sua empresa, bem como o respondente. Nesse sentido, não haverá riscos relacionados à sua participação nesta pesquisa. Os benefícios relacionados como a participação de sua empresa na pesquisa, referem-se ao acesso dos dados analisados, bem como do relatório final da pesquisa.

As informações obtidas através desta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados **não** serão divulgados de forma a possibilitar sua identificação. A sua empresa receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e o endereço do pesquisador principal, podendo tirar suas dúvidas sobre a pesquisa e sua participação, agora ou a qualquer momento.

Dados da Autora da Pesquisa:

Luciane de Fátima Beckman Cavalcante  
Bolsista FAPESP e Mestranda em Ciência da Informação  
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação  
Universidade Estadual Paulista (UNESP/Marília)  
Av. Hygino Muzzi Filho, 737  
Caixa Postal: 181  
17.525-900 – Marília – SP – Brasil  
Cel.: (14) 9762-8314

.....  
Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na referida pesquisa e concordo em participar.

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Assinatura do Sujeito Pesquisado

## APÊNDICE C

### QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO

#### Questões Gerais

**1.1- Indicar abaixo sua faixa etária:**

- ☐ Até 20 anos.
- ☐ De 21 a 30 anos.
- ☐ De 31 a 40 anos.
- ☐ De 41 a 50 anos.
- ☐ De 51 a 60 anos.
- ☐ Mais de 61 anos.

**1.2- Indicar abaixo sua formação:**

- ☐ Ensino médio.
- ☐ Ensino superior. Em qual área? \_\_\_\_\_
- ☐ Especialização. Em qual área? \_\_\_\_\_
- ☐ Mestrado. Em qual área? \_\_\_\_\_
- ☐ Doutorado. Em qual área? \_\_\_\_\_

**1.3- Indicar o cargo e o setor em que atua na empresa:**

- ☐ Diretor ou gerente do setor de produção.
- ☐ Funcionário do setor de produção.
- ☐ Diretor ou gerente do setor de recursos humanos.
- ☐ Funcionário do setor de recursos humanos.
- ☐ Diretor ou gerente do setor de compras.
- ☐ Funcionário do setor de compras.
- ☐ Diretor ou gerente do setor financeiro.
- ☐ Funcionário do setor financeiro.
- ☐ Diretor ou gerente do setor de qualidade.
- ☐ Funcionário do setor de qualidade.
- ☐ Outro cargo. Indique: \_\_\_\_\_

**1.4- Indicar o tempo de experiência no ramo em que atua:**

- ☐ Menos de um ano.
- ☐ Entre um e cinco anos.
- ☐ Entre seis e dez anos.
- ☐ Entre onze e quinze anos.
- ☐ Entre quinze e vinte anos.
- ☐ Mais de vinte anos.

**1.5- Indicar o tempo de experiência e atuação na empresa:**

- ☐ Menos de um ano.
- ☐ Entre um e cinco anos.
- ☐ Entre seis e dez anos.
- ☐ Entre onze e quinze anos.
- ☐ Entre quinze e vinte anos.
- ☐ Mais de vinte anos.

**1.6- Indicar o porte da empresa em que você trabalha:**

- ☐ Microempresa.
- ☐ Pequena empresa.
- ☐ Média empresa.
- ☐ Grande empresa.

**1.7- Indicar a quantidade aproximada de funcionários:**

- ☐ Até 19 funcionários.  
☐ Entre 20 e 99 funcionários.  
☐ Entre 100 e 499 funcionários.  
☐ Acima de 499 funcionários.

**1.8- Indicar o tempo de atuação da empresa no mercado:**

- ☐ Até um ano.  
☐ Entre um e cinco anos.  
☐ Entre seis e dez anos.  
☐ Entre onze e quinze anos.  
☐ Entre dezesseis e vinte anos.  
☐ Acima de vinte anos.

**1.9- Qual(is) mercado(s) a empresa em que você trabalha atende. Marque quantas opções forem necessárias:**

- ☐ Mercado local (cidade de Lençóis Paulista).  
☐ Mercado regional (região de Lençóis Paulista).  
☐ Mercado estadual.  
☐ Mercado nacional.  
☐ Mercado internacional.

**1.10- A empresa exporta seus produtos?**

- ☐ Sim.  
☐ Não.  
☐ Não sei

**Questões Específicas****2 - Cultura Organizacional/Informacional/Comportamento****2.1- Indicar o que você percebe e acredita ser a essência da 'filosofia' ou cultura da empresa: (Marque quantas opções forem necessárias)**

<b>Valores</b>	<input type="checkbox"/> <b>Valoriza totalmente</b> pessoas, departamentos ou setores que possuem mais informação. <input type="checkbox"/> <b>Valoriza parcialmente</b> pessoas, departamentos ou setores que possuem mais informação. <input type="checkbox"/> <b>Não valoriza</b> pessoas, departamentos ou setores que possuem mais informação.
<b>Crenças</b>	<input type="checkbox"/> Apóia-se em crenças ou visões de mundo que interferem de forma <b>positiva</b> no trabalho das pessoas com a informação, por exemplo, divulgando que "quanto mais se compartilha, mais conhecimento se adquire". <input type="checkbox"/> Apóia-se em crenças ou visão de mundo que interferem de forma <b>negativa</b> no trabalho das pessoas com a informação, por exemplo, divulgando que "pessoas que tem informação tem poder".
<b>Rituais e cerimônias</b>	<input type="checkbox"/> Existem rituais e cerimônias, por exemplo, promoções, comemorações, eleição do "funcionário do mês" etc., que interferem de forma positiva no trabalho das pessoas com a informação. <input type="checkbox"/> Os rituais e cerimônias não existem ou não interferem no trabalho das pessoas com a informação.

<b>Histórias</b>	<input type="checkbox"/> Histórias de problemas resolvidos e das pessoas que os resolveram são divulgadas na empresa, como forma de fornecer parâmetros para a solução de problemas atuais. <input type="checkbox"/> Não é comum a empresa recorrer a histórias de problemas resolvidos e das pessoas que os resolveram, como forma de fornecer parâmetros para a solução de problemas atuais.
<b>Mitos</b>	<input type="checkbox"/> Existem mitos entre as pessoas, ou seja, histórias contadas sobre pessoas ou situações que não ocorreram ou que ocorreram de forma diferente, as quais são usadas para controlar o comportamento das pessoas. <input type="checkbox"/> Não existem mitos ou eles são pouco divulgados.
<b>Tabus</b>	<input type="checkbox"/> Existem tabus (proibições sobre comportamentos ou sobre o que não dever ser falado na empresa) que interferem na execução das tarefas e no processo decisório. <input type="checkbox"/> Não existem tabus ou qualquer tipo de impedimento sobre comportamentos ou sobre o que deve ou não ser dito na empresa.
<b>Heróis</b>	<input type="checkbox"/> Existem heróis (normalmente líderes, supervisores, gerentes, diretores ou fundadores da empresa) que são usados como modelo para as pessoas resolverem os problemas rotineiros e os relacionados ao trabalho com a informação. <input type="checkbox"/> Não existem heróis ou figuras que fazem ou fizeram parte da empresa, usados como modelos para as demais pessoas resolverem problemas rotineiros e os relacionados ao trabalho com a informação.
<b>Normas</b>	<input type="checkbox"/> Existem normas, implícitas ou explícitas, para executar as tarefas, para compartilhar e usar informação. <input type="checkbox"/> Não existem normas para executar as tarefas, para compartilhar e usar informação.
<b>Processos de Comunicação</b>	<input type="checkbox"/> Os processos de comunicação fluem sem impedimentos, facilitando a interação entre as pessoas e o compartilhamento de informação. <input type="checkbox"/> Existem barreiras e impedimentos para os processos de comunicação.
<input type="checkbox"/> A filosofia da empresa possui outra(s) característica(s). Qual(is)? _____	

### **3 - Informação**

#### **3.1- A empresa considera a informação: (Marque todas as alternativas que se aplicarem)**

- ☐ Essencial para a execução de todas as tarefas e os processos da empresa, ou seja, recurso fundamental para se alcançar os objetivos e para as pessoas atuarem em qualquer setor da empresa.  
☐ Recurso importante para atuar frente à concorrência.  
☐ Não sei como a empresa considera a informação.  
☐ A empresa considera a informação de outra forma. Qual? \_\_\_\_\_

#### **3.2- A empresa estimula o compartilhamento de informação entre as pessoas ou departamentos (setores)?**

- ☐ Sim. ☐ Não.

**3.2.1- Se a resposta da pergunta anterior for afirmativa, indique como? (Marque todas as alternativas que se aplicarem)**

- ☐ Os estímulos são relacionados ao uso das tecnologias de informação disponíveis na empresa.
- ☐ Estimula comportamentos de compartilhamento de informação, por meio de capacitação ou treinamento realizados com certa frequência.
- ☐ Estimula comportamentos de compartilhamento de informação, fazendo o uso de incentivos financeiros.
- ☐ Estimula comportamentos de compartilhamento de informação, a partir do interesse de cada setor da empresa, ou seja, não se pode afirmar que a empresa tenha um comportamento de compartilhamento de informação em comum para todos os setores ou departamentos, por que cada um possui objetivos particulares.
- ☐ Os estímulos estão restritos aos interesses internos dos setores ou departamentos, e ocorrem, principalmente, a partir da exigência de gerentes ou diretores, ou seja, é um tipo de comportamento que só ocorre, por meio de ameaças e cobranças dos superiores.
- ☐ A empresa deveria estimular esse tipo de comportamento, mas não sabe como fazê-lo.
- ☐ Raramente estimula comportamentos de compartilhamento de informação.
- ☐ Outro tipo de estímulo. Qual? \_\_\_\_\_

**3.3- Com qual finalidade a empresa estimula o compartilhamento de informação? (Marque todas as alternativas que se aplicarem)**

- ☐ Para conseguir informações sobre o ambiente interno.
- ☐ Para conseguir informações sobre o ambiente externo.
- ☐ Para obter os conhecimentos das pessoas que trabalham na empresa, pois são um tipo de fonte de informação valiosa.
- ☐ Para construir conhecimentos mais confiáveis para a tomada de decisão.
- ☐ Principalmente porque as tecnologias de informação não conseguem suprir todas as necessidades de informação que as pessoas da empresa possuem.
- ☐ Para que os diretores e gerentes estejam sempre informados das ações dos subordinados.
- ☐ Outra finalidade. Qual? \_\_\_\_\_

**3.4- As pessoas têm um comportamento favorável ao compartilhamento de informação no ambiente organizacional?**

- ☐ Sim. ☐ Não.

**3.5- Em sua opinião, porque é importante que as pessoas desenvolvam um comportamento que propicie um melhor uso, compartilhamento, troca e disseminação da informação na empresa? (Marque todas as alternativas que se aplicarem)**

- ☐ Favorece a troca de experiências.
- ☐ Faz surgir novas idéias.
- ☐ É mais fácil identificar a origem de um problema.
- ☐ As dúvidas em relação à determinada tarefa/assunto são divididas.
- ☐ Favorece o planejamento estratégico da empresa

- ☐ Melhora a competitividade da empresa frente ao mercado.  
☐ Auxilia no processo de tomada de decisão.  
☐ Melhora a relação homem/empresa.  
☐ Não acho importante.  
☐ Outro(s). Qual (is)? \_\_\_\_\_

**3.6- Dos comportamentos informacionais relacionados abaixo, quais deles são utilizados para melhorar o ambiente informacional da empresa na qual trabalha? (Marque todas as alternativas que se aplicarem)**

- ☐ Compartilhamento de informações.  
☐ Administração de sobrecarga de informações (grande quantidade de informações).  
☐ Redução de significados múltiplos da informação (evitar ambigüidades).  
☐ Nenhum dos comportamentos acima mencionados.  
☐ Outro(s). Qual (is)? \_\_\_\_\_

**3.7- Indicar a importância para a empresa dos três elementos a seguir, marcando 1, 2 e 3, sendo que (1) é mais importante e (3) menos importante:**

- ☐ Tecnologia.  
☐ Informação.  
☐ Funcionários e colaboradores que trabalham na empresa, ou seja, as pessoas.

#### **4 - Sobre Liderança Informacional**

**4.1- Os líderes, da empresa na qual você trabalha, proporcionam um *feedback* (retorno) informacional aos funcionários?**

- ☐ Sim. ☐ Não.

**4.2 - Como os líderes, da empresa na qual você trabalha, respondem às suas solicitações?**

- ☐ Eles proporcionam um mínimo de informações que você necessita.  
☐ Eles proporcionam somente as informações que eles acreditam ser necessárias.  
☐ Eles proporcionam todas as informações necessárias e respondem à maior parte das suas dúvidas.  
☐ Eles não respondem às suas dúvidas.  
☐ Outro(s). Qual (is)? \_\_\_\_\_

**4.3- A empresa orienta os funcionários quanto à conduta em relação às informações que são importantes para o próprio desenvolvimento?**

- ☐ Sim. ☐ Não.

**4.3.1- Se a resposta da pergunta anterior for afirmativa, marque todas as alternativas que se aplicarem e a frequência com que ocorrem:**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Conversas                          | <input type="checkbox"/> Sempre <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Dificilmente |
| <input type="checkbox"/> Eventos ou palestras direcionadas  | <input type="checkbox"/> Sempre <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Dificilmente |
| <input type="checkbox"/> Jornal da Empresa.                 | <input type="checkbox"/> Sempre <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Dificilmente |
| <input type="checkbox"/> Manuais.                           | <input type="checkbox"/> Sempre <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Dificilmente |
| <input type="checkbox"/> Informes.                          | <input type="checkbox"/> Sempre <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Dificilmente |
| <input type="checkbox"/> Boletins Informativos.             | <input type="checkbox"/> Sempre <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Dificilmente |
| <input type="checkbox"/> Reuniões.                          | <input type="checkbox"/> Sempre <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Dificilmente |
| <input type="checkbox"/> Outra(s) Forma(s). Qual(is)? _____ | <input type="checkbox"/> Sempre <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Dificilmente |

## **5 - Comportamento Informacional / Necessidade, Busca e Uso da Informação**

### **5.1- Você sente necessidade de informação durante o desenvolvimento das atividades diárias executadas no trabalho?**

☐ Sim. ☐ Não.

#### **5.1.1- Caso a resposta anterior seja sim, quais os tipos de informação que você necessita? (Marque quantas alternativas forem necessárias)**

- ☐ Informações que auxiliem no desenvolvimento das atividades executadas na empresa.
  - ☐ Informações sobre o produto que se está fabricando.
  - ☐ Informações sobre o desempenho do setor no qual atua.
  - ☐ Informações sobre programas de capacitação profissional na área em que atua.
  - ☐ Informações sobre como melhorar o próprio desempenho no trabalho.
  - ☐ Não necessito de nenhum tipo de informação.
  - ☐ Necessito de outro tipo de informação. Qual? \_\_\_\_\_
- 

### **5.2- Quando você necessita de informações para resolver um problema ou executar uma determinada atividade/tarefa a quem você recorre?( Marque quantas alternativas se aplicarem)**

- ☐ Ao chefe do setor.
  - ☐ Aos livros, revistas, apostilas etc.
  - ☐ Aos meus colegas de trabalho.
  - ☐ À rede Internet em geral.
  - ☐ Ao site da empresa.
  - ☐ Aos boletins informativos, manuais e normas da empresa.
  - ☐ Ao líder (pessoa confiável que recebe informações diversas e as filtra visando maior eficiência para o negócio).
  - ☐ Às redes formais ou informais (pessoas que são relacionadas ao seu fazer, que interagem entre si).
  - ☐ Não recorre a nada.
  - ☐ Recorre a outros meios. Quais? \_\_\_\_\_
- 

### **5.3- Quando você está de posse da informação que pode ser útil às atividades/tarefas desenvolvidas no ambiente de trabalho o que você faz?**

- ☐ Utilizo a informação para melhorar as atividades/tarefas desenvolvidas no trabalho.
- ☐ Utilizo a informação para melhorar as atividades/tarefas desenvolvidas no trabalho e compartilho esta informação com outras pessoas.
- ☐ Não utilizo a informação, pois não acredito que a informação possa ser útil.
- ☐ Não utilizo a informação, pois mesmo ela sendo importante, não acredito que ela irá contribuir para o desenvolvimento de minhas atividades/tarefas.

### **5.4- O que leva você a buscar e utilizar informações no ambiente de trabalho? (Marque quantas alternativas julgar necessárias)**

#### **5.4.1- Buscar informações**

- ☐ Curiosidade.
- ☐ Aumentar os próprios conhecimentos.
- ☐ Manter-se informado(a) sobre o desenvolvimento do setor e da empresa.
- ☐ Não busco informações sobre nada no ambiente de trabalho.
- ☐ Melhorar o próprio desenvolvimento profissional e o desenvolvimento do setor em que atua.



☐ Outros ? Quais? \_\_\_\_\_

**5.4.2- Uso de informações**

☐ Acredita que a informação pode melhorar o próprio desenvolvimento profissional e o desenvolvimento do setor em que atua.

☐ Acredita que a informação pode ser útil para tomar decisão no ambiente em que atua.

☐ Acredita que a informação é importante para o desenvolvimento do ambiente de trabalho e da empresa como um todo.

☐ Não utiliza informação, pois acredita que elas não podem ajudar no desenvolvimento do setor e no próprio desenvolvimento profissional.

☐ Outros? Quais ? \_\_\_\_\_

**Sinta-se à vontade para mencionar quaisquer comentários e/ou dúvidas a respeito das questões:**

---

---

---

---

**Agradecemos a sua colaboração!**

## **APÊNDICE D**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

#### **Dados Gerais**

**Tempo de serviço na empresa:**

**Cargo:**

**Setor:**

1. Fale um pouco sobre o seu dia-a-dia na empresa. Quais são as atividades mais importantes que você desenvolve?
2. Na empresa em que você trabalha existem normas e valores que orientam os funcionários em relação ao acesso, compartilhamento, disseminação e uso de informações?
3. Comente o que você pensa sobre o papel da informação para o desenvolvimento de suas atividades e, também, para a tomada de decisão no seu dia-a-dia?
4. De que forma você compartilha ou troca informações com os colegas e outros setores no ambiente da empresa? Especificamente para você, qual a importância em se compartilhar informações no ambiente de trabalho?
5. De que forma você compartilha ou troca informações com pessoas de outras empresas (fornecedores, clientes, outros tipos)? Especificamente para você, qual a importância em se compartilhar informações externamente ao ambiente de trabalho?
6. No decorrer do desenvolvimento de atividades relacionadas à sua função, e quando você necessita de algum tipo de informação, a quem ou a qual fonte você recorre para buscar a informação de que necessita, e por que você recorre a essa pessoa ou a essa fonte?
7. Relate uma situação vivenciada por você na empresa, na qual o uso de uma informação foi imprescindível ao desenvolvimento da atividade, tarefa ou tomada de decisão. Por que você acredita que esta informação foi importante naquele momento?
8. Como você definiria o comportamento das pessoas em relação à informação na empresa em que atua? Você acredita que o comportamento informacional que as pessoas desenvolvem no ambiente organizacional é importante para a empresa? Por quê?
9. A empresa oferece uma estrutura tecnológica para buscar, acessar, compartilhar, usar e disseminar informações de diferentes naturezas? Como isso é feito? As pessoas sabem usar esse tipo de estrutura?

10. O que você pensa a respeito da evolução das tecnologias de informação e comunicação para a busca, acesso, compartilhamento, uso e disseminação da informação no ambiente de trabalho?
11. Em sua opinião, as tecnologias modificaram a forma com que as pessoas buscam, acessam, compartilham, usam e disseminam a informação? Explique.
12. Como você definiria o comportamento informacional das pessoas no ambiente de trabalho? São proativas ou são reativas? Explique.
13. Destaque o que você considera fundamental no comportamento informacional de seus colegas de trabalho.
14. Você gostaria de acrescentar algo mais sobre o que foi abordado nesta entrevista?

## APÊNDICE E CATEGORIAS DE ANÁLISE

**Entrevistado A Categoria – Comportamento Informacional**

Inferências	Compartilhamento de informação	Importância de compartilhar informação internamente	Importância de compartilhar informação com stakeholders	Fonte de informação utilizada e sua importância para o desenvolvimento de atividades	Existência de comportamento informacional pró-ativo ou reativo na empresa	Conceito de comportamento informacional	Aspectos considerados importantes no comportamento em relação à informação
<b>Categoria Comportamento Informacional</b>							
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	A-	P+	P+	P+	P+	P+	P+
<b>UR (prova)</b>		É fundamental.. por que mesmo as decisões que estão abaixo ou acima do nosso nível dependem da qualidade das informações que chegam a eles né. Então... a diretoria pode vender mais celuloose ou menos celuloose caso o andamento da fábrica esteja prevenindo algum problema ou.. então é... são informações importantes que determinam o resultado final do negócio.	É muito enriquecedor por que agente antecipa problemas e soluções então às vezes uma pequena mudança que alguém fez em uma outra empresa pode ser uma grande solução para algum problema que você tenha aqui.	Normalmente aos amigos que agente tem conhecimento no setor, a principal fonte é essa. Claro... você tem trabalhos técnicos publicados, você tem revistas, você tem livros, mas é... eu acho que o mais praticado é conversar com amigos de outras fábricas ou mesmo aqui dentro da empresa.	Numa escala de evolução eu diria que nós estamos evoluindo para o positivo. Eles são ativos, eles são pro ativos, mais do que foram no passado, mas eu ainda sinto que eles podem ser mais.	troca de informações	Olha... Processos de troca de informações é um processo de saber ouvir e saber falar né... Então numa troca de informações ao vivo de um grupo de pessoas que vai se relacionar eu acho que o principal é saber a hora de ouvir e saber a hora de falar né

**Figura 47 Entrevistado A –Categoria Comportamento Informacional**

Fonte: Elaborado pela autora

**Entrevistado A**  
**Categoria – Cultura Organizacional/Cultura informacional**

Inferências		Normas e valores que orientam os funcionários em relação ao acesso, compartilhamento , disseminação e uso de informações.	Canais de comunicação utilizados para compartilhamento troca e ou disseminação da informação entre pessoas e setores.	Valorização das pessoas como fonte de informação para a resolução de problemas	Papel da informação para o desenvolvimento de atividades e/ou tomada de decisão	Valorização da qualidade e/ou precisão da informação	Valorização do contato face a face como meio solução de problemas e/ou construção de novos conhecimentos	Acesso e disseminação da informação entre as áreas
Categoria								
Cultura Organizacional/ Cultura Informacional								
Identificação de P+ ou A-		P+	P+	P+	P+	P+	A-	A -
UR (prova)		Sim	Agente faz então um resumo de tudo aquilo que aconteceu e isso gera então um relatório.. Então chamados de relatórios de ocorrência e através desse relatório que agente se relaciona com a equipe, além das ferramentas mais convencionais, e-mail, e reuniões de corpo presente.		É fundamental.. quer dizer, agente trabalha em cima dessas informações.	Informações são.... quanto mais precisas mais assertivas são as decisões.... Ela é fundamental, a qualidade da informação determina a qualidade do resultado do trabalho.		

**Figura 48 Entrevistado A –Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional**  
Fonte: Elaborado pela autora

## Entrevistado A

### Categoria - Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)

Interfências	Presença das TICs para buscar, acessar, compartilhar e usar informações.	Evolução das TICs para a busca, acesso, compartilhamento, uso e disseminação da informação no ambiente de trabalho.	Capacitação para o acesso e uso das TICs	As TICs modificaram o modo como as pessoas buscam, acessam, compartilham, usam e disseminam informações.	Tipos de TICs apontadas	O que mudou com as TICs
<b>Categoria TICs</b>						
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	P+	P+	P+	P+	P+	P+
<b>UR (prova)</b>	nós temos acesso a internet, toda equipe tem acesso a internet.	Eu acho que afetou positivamente, a revolução da informação, com a digitalização de informação, você poder escrever e isso ser multiplicado, com a facilidade que nós temos hoje de computadores e redes etc. Isso facilitou muito o uso da informação.	As pessoas são capacitadas para isso, capacitação é uma coisa que agente faz continuamente né, por que o time também tem uma rotatividade né. Então nós temos gente que aposenta, gente que troca de emprego, então agente sempre tá formando gente.	Sim	internet	Olha as ferramentas hoje são todas digitais né. Isso há muitos anos atrás eram livros, então para você resgatar uma informação em um livro, você tinha que olhar dez livros. Hoje a disponibilidade disso é facilitada através de sistemas, palavras-chave, procura, busca. Então hoje os sistemas estão evoluindo

**Figura 49 Entrevistado A – Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)**

Fonte: Elaborado pela autora

## Entrevistado B

### Categoria – Comportamento Informacional

Inferências	Compartilhamento de informação	Importância de compartilhar internamente	Importância de compartilhar informação com stakeholders	Fonte de informação utilizada e sua importância para o desenvolvimento de atividades	Existência de comportamento informacional pró-ativo ou reativo na empresa	Conceito de comportamento informacional	Aspectos considerados importantes no comportamento em relação à informação
<b>Categoria Comportamento Informacional</b>							
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	P+	P+	P+	P+	P+	P+	P+
<b>UR (prova)</b>	Bom, essa esse compartilhamento de informações é muito importante.	Às vezes eu tenho um problema, e quando eu informo esse problema alguma pessoa já teve esse problema uma vez "olha eu sei que isso já aconteceu antes".	É não sei se você conhece bem o ramo de celulose, a troca de informação é muito grande... Então todo mundo se conhece. Então a informação é rápida, aconteceu alguma coisa em alguma fábrica agente tá sabendo aqui. Isso tecnologicamente falando é muito importante essa troca de figurinha, essa troca de informações.	Eu digo para você que hoje no dia a dia normalmente o maior número de informações que eu recebo para desenvolver as minhas atividades são dos próprios líderes de turno ou líderes de área eu recebo essas informações	Pró ativas. Como as pessoas têm hoje muito acesso a informação elas compartilham isso com as outras pessoas e isso faz uma pro-atividade muito grande. As vezes a fábrica tá com algum problema que é um problema numa outra área. Mas você vê pessoas acessando para ver se pode ajudar. Isso é a vantagem, a velocidade da comunicação que pode ser pro ativa.	A comunicação ela é usada de duas maneiras, ou ela é...usa para o bem ou usa para o mal. Agente costuma dizer que é muito importante a comunicação a informação, mas na hora certa e no momento exato.	É a transparência da informação, a qualidade da informação. Ninguém é dono absoluto da verdade, mas a informação é importante por isso. Qualquer tomada de decisão você tem que ter informação suficiente para poder agir, então é... Eu acho que o grande trunfo é esse a qualidade e a transparência da informação.

**Figura 50: Entrevistado B –Categoria Comportamento Informacional**

Fonte: Elaborado pela autora

**Entrevistado B**  
**Categoria – Cultura Organizacional/Cultura informacional**

Inferências	Normas e valores que orientam os funcionários em relação ao acesso, compartilhamento, disseminação e uso de informações.	Canais de comunicação utilizados para compartilhamento, troca e ou disseminação de informações entre pessoas e setores.	Valorização das pessoas como fonte de informação para a resolução de problemas	Papel da informação para o desenvolvimento de atividades e/ou tomada de decisão	Valorização da qualidade e/ou precisão da informação	Valorização do contato face a face como meio de solução de problemas e/ou construção de novos conhecimentos	Acesso e disseminação da informação entre as áreas
<b>Categoria Cultural Organizacional/Cultura Informacional</b>	P+	P+	P+	P+	P+	P+	P+
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	Existente. Existe sim.	Reuniões, e-mails.	Recentemente nós tivemos um problema sério num tubo de cavaco... Aí num dia nessas nesse brainstorm alguém fala assim "Será que não tem alguma coisa a ver com o instrumento de nível do vaso do cavaco"? Pô ninguém pensou nisso né. É pode ser. Então através de uma informação, se desencadeou um leque de possibilidades e acabamos descobrindo o problema.	Se você não tiver informação você não consegue fazer nada, então quase tudo que aparece ele vem e foi informação. Então, tudo gira em torno da informação, tanto a é a criação de um problema quanto a solução de um problema. Tudo depende da informação, não consigo enxergar a coisa funcionando sem esse inter-relacionamento.	Agora é... existe na informação a qualidade da informação. Então é... eu prezo muito a qualidade da informação. As vezes a informação ela não pode ser truncada não pode ser velada, tem que ser uma coisa transparente mesmo que a informação seja uma coisa ruim. Mas ela tem que ser transparente tem que ser pensada	Acho que a primeira informação que tem é troca do dia a dia entre as pessoas... Então a que flui mais rápido é aquela do dia a dia do boca a boca	Algumas informações são de uso restrito, algumas informações são abrangentes, todo mundo tem esse acesso e... Agora no nível operacional as informações elas fluem rápido. Então a informação hoje ela tem vários níveis né. Então tem aqueles níveis intermediários que você compartilha com uma parte do pessoal. Que são as estratégias. Aí existem as confidenciais que é só um grupo restrito pode compartilhar.
<b>UR (prova)</b>							

**Figura 51: Entrevistado B – Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional**  
Fonte: Elaborado pela autora



## Entrevistado B

### Categoria - Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)

Inferências	Presença das TICs para buscar, acessar, compartilhar e usar informações.	Evolução das TICs para a busca, acesso, compartilhamento, uso e disseminação da informação no ambiente de trabalho.	Capacitação para o acesso e uso das TICs	As TICs modificaram o modo como as pessoas buscam, acessam, compartilham, usam e disseminam informações.	Tipos de TICs apontadas	O que mudou com as TICs
<b>Categoria TICs</b>						
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	P+	P+	P+	P+	P+	P+
<b>UR (prova)</b>	Hoje nós contamos com uma tecnologia de informação muito boa	No contexto do trabalho isso é muito bom, essa velocidade dessa interação da informação. O que eu converso muitas vezes com o pessoal aqui dentro, isso é muito bom. mas é uma comunicação fria, é uma informação fria.. Então essa comunicação por internet, intranet, ela é fria, é muito mais fácil você falar não para pessoa, falar não digitando do que olha não posso te atender agora, então isso é muito frio.		Sim	... internet, intranet, P <sub>i</sub> , JD	Sim.... Essa é o que eu digo para você, o falar agora não é mais falar é... digitar né isso é um é um ponto negativo. Ponto positivo. E muito mais rápido que você pode acessar uma pessoa em qualquer lugar do mundo.

**Figura 52: Entrevistado B – Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)**

Fonte: Elaborado pela autora

## Entrevistado C

### Categoria – Comportamento Informacional

Interferências	Compartilhamento de informação	Importância de compartilhar informação internamente	Importância de compartilhar informação com stakeholders	Fonte de informação utilizada e sua importância para o desenvolvimento de atividades	Existência de comportamento informacional pró-ativo ou reativo na empresa	Conceito de comportamento informacional	Aspectos considerados importantes no comportamento em relação a informação
<b>Categoria Comportamento Informacional</b>							
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	P+	P+	P+	A-	P+	A-	P+
<b>UR (prova)</b>	Nós temos um conjunto de eventos destinados a troca da informação, análise dela e tomada de algumas informações né. Então como eu comentei no começo, tem uma reunião diária, que é uma reunião táctica rápida pra fluir a informação mais básica de como foi o dia anterior e de como é o próximo, como é o hoje, como vai ser hoje.	Bom, fundamental é você deixa todos os setores da empresa ligados ou com a mesma informação disponível, não tem a visão de um ou a uma visão do conjunto, todos ao mesmo tempo de maneira que tenham todos a oportunidade de atuarem ou avaliarem o desempenho do negócio e fundamentalmente é uma prestação de contas né	Esse tipo de relacionamento você mantém ele quente, ativo, de maneira que você ta conseguindo... pra mim, ta conseguindo perceber rapidamente as tendências, esse tipo de relacionamento mantém bem ativo De uma forma ou de outra você precisa ta fazendo um tipo de um benchmarking, quer dizer, quanto bem eu estou ou não.		é reativa eu acho. Se você passa se você divulga, se você os cobra começam a usar, começam a exercer isso. É... se não vai a informação, em geral as pessoas não vão atrás na maioria. Isso é uma passividade, mas se você tiver provocando, há uma reação, há um uso mais intenso, mais elevado, pelo menos é o que eu percebo no grupo.		Então eu vejo que o fundamental mesmo é ter vontade, é ter assim é... querer aprender querer desempenhar mais, querer conhecer mais coisas, eu acho que isso que é a diferença.

**Figura 53: Entrevistado C –Categoria Comportamento Informacional**  
 Fonte: Elaborado pela autora

## Entrevistado C

### Categoria – Cultura Organizacional/Cultura Informacional

Inferências	Normas e valores que orientam os funcionários em relação ao acesso, compartilhamento, disseminação e uso de informações.	Canais de comunicação utilizados para compartilhamento, troca e ou disseminação da informação entre pessoas e setores.	Valorização das pessoas como fonte de informação para a resolução de problemas	Papel da informação para o desenvolvimento de atividades e/ou tomada de decisão	Valorização da qualidade e/ou precisão da informação	Valorização do contato face a face como meio solução de problemas e/ou construção de novos conhecimentos	Acesso e disseminação da informação entre as áreas
<b>Categoria</b> <b>Cultura Organizacional/Cultura Informacional</b> <b>Identificação de P+ ou A-</b>	P+	P+	A-	P+	A-	P+	A-
<b>UR (prova)</b>	Existem algumas formais mesmo. Algumas regras, não são muitas, mas existem algumas normas que são, algumas... diretrizes que são estabelecidas no sentido assim, de como se comportar, como tratar as informações. Elas não são escritas, mas são combinadas, mas são de certa maneira informais, não são totalmente informais, mas tem um certo nível de informalismo	Caixa de sugestão, jornalzinho da empresa.		Bom, se você não tiver informação você não toma decisão, basicamente é assim que funciona pra vida aí.		Eu valorizo bastante o contato pessoal, gosto, não dá pra fazer o tempo todo, mas é importante fazer de tempos em tempos, e não só e-mail, só telefone né, mas de vez em quando ir à sala ir lá sentar, perguntar, valorizar o outro lado também né. Com certeza a integração é muito maior. Nem sempre você vai sair com a informação na hora, ou com o que você precisa na hora, mas você vai com certeza passar uma mensagem pra pessoa "olha como você é importante pra mim".	

**Figura 54: Entrevistado C - Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional**

Fonte: Elaborado pela autora

## Entrevistado C

### Categoria - Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)

Inferências	Presença das TICs para buscar, acessar, compartilhar e usar informações.	Evolução das TICs para a busca, acesso, compartilhamento, uso e disseminação da informação no ambiente de trabalho.	Capacitação para o acesso e uso das TICs	As TICs modificaram o modo como as pessoas buscam, acessam, compartilham, usam e disseminam informações.	Tipos de TICs apontadas	O que mudou com as TICs
<b>Categoria TICs</b>						
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	P+	P+	A-	A-	P+	A-
<b>UR (prova)</b>	Oferce, pra alguns níveis mais, pra alguns níveis menos né, não existe, não é uma linha só, é segregado né, é hierarquizado né.	Em 10 anos houve uma transformação absurda, um exemplo que eu uso pra você, por exemplo, de facilidade de acesso à informação.			ERP	Com certeza, naquele aspecto de você tá em escritório, tem uns programas sofisticados de integração de informações, internet, acesso a banco de dados, nesse negócio mudou muito.

**Figura 55: Entrevistado C – Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)**

Fonte: Elaborado pela autora

## Entrevistado D

### Categoria – Comportamento Informacional

Inferências	Compartilhamento de informação	Importância de compartilhar informação internamente	Importância de compartilhar informação com stakeholders	Fonte de informação utilizada e sua importância para o desenvolvimento de atividades	Existência de comportamento informacional pró-ativo ou reativo na empresa	Conceito de comportamento informacional	Aspectos considerados importantes no comportamento em relação à informação
<b>Categoria Comportamento Informacional</b>							
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	P+	P+	P+	P+	P+	P+	P+
<b>UR (prova)</b>	Bom primeiro que a forma como você ta compartilhando a informação é uma maneira como você coloca todo mundo – como agente diz aqui na fábrica – na mesma página	Então quando você ta junto com essas pessoas, quando você reúne essas pessoas, é imprescindível que você utilize esse momento não só para tratar de um assunto específico, seja de técnica ou comportamental que for, mas é imprescindível que você transforme a informação disponível naquele momento – ou em outros porque não? - Para que as pessoas todas venham para a mesma página e a partir disso possam ta se comprometendo com o resultado do que ta acontecendo,	Então o que agente tem de história de valor nisso é que primeiro você não gasta tempo errado, reinventando coisas que já fizeram antes de você... Segundo, você deixa de cometer erros por existir uma tecnologia que as vezes é vendida como um supra sumo e que outros já testaram e se mostram inócuos para resolver determinado problema, enfim, você antecipa problemas, você evita problemas e agrega valor na relação.	Eu não preciso e não devo ser o especialista em cada etapa da fábrica. Então naturalmente eu busco muito nos meus pares e subordinados as informações para melhorar a qualidade do meu trabalho... Em relação a informações estratégicas ou de investimentos tem vezes que eu utilizo meu network, tem gente que agente conhece no setor.	Olha de maneira geral eu diria que são pro-ativas em relação a isso é... Naturalmente que você tem reações adversas... as vezes a informação chega via tecnologia e não via você "pô como é que ta tal coisa aí você tende a ser reativo aí você fica meio... pô me diz" é... Mas de maneira geral eu acho que o comportamento das pessoas em geral é pro ativo, acho que de maneira geral sim.	Não existe assim um perfil da maioria de que a informação é poder retido "não eu preciso guardar isso". Não funciona bem assim, eu diria que de maneira geral as pessoas são abertas para ta <b>recebendo e dividindo</b> informações e acredito que na maioria das vezes quando elas não fazem isso é por que não entenderam exatamente a informação ou tem alguma... ou ainda estão processando e não se sentem seguros para passar à frente	O que é fundamental é não ter resistência. A informação tem que ser dividida... que as pessoas sejam abertas em relação ao conteúdo da informação... não se contemem em transformar aquilo num casulo para se usar amanhã ou depois, porque do jeito que as coisas vão hoje em dia também, a informação é o produto mais perecível que tem dura rapidinho, se você não usar.

**Figura 56: Entrevistado D- Categoria Comportamento Informacional**

Fonte: Elaborado pela autora

## Entrevistado D

### Categoria – Cultura Organizacional/Cultura informacional

Inferências	Normas e valores que orientam os funcionários em relação ao acesso, compartilhamento, disseminação e uso de informações.	Canais de comunicação utilizados para compartilhamento, troca e ou disseminação da informação entre pessoas e setores.	Valorização das pessoas como fonte de informação para a resolução de problemas	Papel da informação para o desenvolvimento de atividades e/ou tomada de decisão	Valorização da qualidade e/ou precisão da informação	Valorização do contato face a face como meio solução de problemas e/ou construção de novos conhecimentos	Acesso e disseminação da informação entre as áreas
Identificação de P+ ou A-	P+	P +	P+	P+	P+	P+	A-
UR (prova)	Então nós temos algumas coisas formais e algumas coisas informais é... No sentido de, por exemplo: proteger a informação e dentro dos valores éticos da empresa nós aprovamos uma política de informação de recursos eletrônicos... O que agente tem não é uma norma formal é mais assim... um direcionamento gerencial do valor de se dividir informações	E-mail, intranet, os jornais que a empresa tem, nós temos dois jornais internos com circulação também aos nossos stakeholders de maneira geral... quadro de avisos	Eu não preciso e não devo ser o especialista em cada etapa da fábrica. Então naturalmente eu busco muito nos meus pares e subordinados as informações para melhorar a qualidade do meu trabalho... Normalmente agente recorre a pessoa que agente confia, pessoas que valorizam a qualidade da informação e que você tem certeza que vão estar colocando a informação desprovida de defesa.	Então praticamente toda tomada de decisão que agente tem que fazer é baseado em informações... eu acho que é imprescindível e importante.	a qualidade da informação é muito importante, por que se você vai decidir sobre qualquer tema baseado naquilo que foi colocado por determinadas pessoas, ou baseado em fato que ocorreu, a qualidade da informação é muito importante para você ta decidindo sobre isso.	eu adoro o cafezinho, o cafezinho é uma oportunidade rara, as pessoas normalmente estão desprovidas das defesas na hora do cafezinho e você acaba sabendo mais coisas.	

**Figura 57: Entrevistado D –Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional**  
Fonte: Elaborado pela autora

## Entrevistado D

### Categoria - Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)

Inferências	Categoria - Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)				
	Presença das TICs para buscar, acessar, compartilhar e usar informações.	Evolução das TICs para a busca, acesso, compartilhamento, uso e disseminação da informação no ambiente de trabalho.	Capacitação para o acesso e uso das TICs	As TICs modificaram o modo como as pessoas buscam, acessam, compartilham, usam e disseminam informações.	Tipos de TICs apontadas
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	P+	P+	A-	P+	A-
<b>UR (prova)</b>	Nós temos cem por cento dos nossos colaboradores podem ter um e-mail, embora cem por cento dos nossos colaboradores não tenham um computador a frente, pela característica do trabalho de cada um. Agente tem nossa intranet que é uma, um recurso que vem sendo melhorado ao longo dos anos, onde toda a informação da empresa tá lá, naturalmente que se usa um login, mas a maior parte da informação que o colaborador desde a base até um determinado nível precisa ele vai encontrar ali	Eu acho tudo de bom. Eu só... só tenho uma única preocupação em relação a esse pacote todo que eu falei para você do e-mail, do uso da tecnologia etc e tal, que é as pessoas não perderem a essência do contato né.		Pessoas de difícil relação tendem a. a medida que se acha quase tudo na NET hoje, elas tendem a serem autômatas em relação a alguns temas e a experiência das outras pessoas acaba não sendo compartilhada da maneira como se devia... Então naturalmente que as pessoas mudaram a maneira de tratar isso, isso foi habitualmente alterado né.	E-mail, intranet
					Totalmente é... Se você imaginar, por exemplo, há quinze anos atrás como funcionavam as coisas e como funcionam hoje é inacreditável.

**Figura 58: Entrevistado D– Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)**

Fonte: Elaborado pela autora

## Entrevistado E

### Categoria – Comportamento Informacional

Inferências	Compartilhamento de informação	Importância de compartilhar informação internamente	Importância de compartilhar informação com stakeholders	Fonte de informação utilizada e sua importância para o desenvolvimento de atividades	Existência de comportamento informacional pró-ativo ou reativo na empresa	Conceito de comportamento informacional	Aspectos considerados importantes no comportamento em relação à informação
<b>Categoria Comportamento Informacional</b>							
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	A -	P +	P +	P +	P +	P +	A -
<b>UR (prova)</b>		É importante você está recebendo informações atualizadas no seu ambiente de trabalho é... No meu caso de produção de qualidade de produto, pra eu estar sempre é... Caso eu tenha alguma, algum questionamento do meu cliente, eu possa responder o mais rápido possível n	É importante... com os clientes e fornecedores é interessante pra você ver como é que tá a situação do mercado né. Então isso, é agente fica mais atualizado sobre a situação do mercado em si né.	Olha normalmente eu solicito informações ou pro meu gerente mesmo né. é..	Elas são pro-ativas, são pro - ativas. Ah... eu diria assim que é	Ah eu acho que é um comportamento bem profissional e ao mesmo tempo agradável, porque todos são pessoas que eu tenho um contato que são pessoas maravilhosas que eu não vejo nenhum problema em, eu <b>passar a informação</b> e ele também <b>retornar a informação</b> . São bem, é bem tranquilo nessa área essa <b>comunicação</b> entre agente.	

**Figura 59: Entrevistado E –Categoria Comportamento Informacional**

Fonte: Elaborado pela autora



## Entrevistado E

### Categoria – Cultura Organizacional/Cultura informacional

Inferências	Normas e valores que orientam os funcionários em relação ao acesso, compartilhamento, disseminação e uso de informações.	Canais de comunicação utilizados para compartilhamento, troca e ou disseminação da informação entre pessoas e setores.	Valorização das pessoas como fonte de informação para a resolução de problemas	Papel da informação para o desenvolvimento de atividades e/ou tomada de decisão	Valorização da qualidade e/ou precisão da informação	Valorização do contato face a face como meio de solução de problemas e/ou construção de novos conhecimentos	Acesso e disseminação da informação entre as áreas
<b>Categoria</b> Cultura Organizacional/ Cultura Informacional	P+	P+	A-	P+	A -	A-	A-
<b>UR (prova)</b>	Sim, sim, nós temos uma política de segurança de todo esse acesso. Até ultimamente foi cancelado assim o uso de pen drives né, e o acesso também ao e-mail de casa. Então pra... ter maior segurança né.	As pessoas recebem informações ou, mediante a intranet ou mural, ou qualquer outra parte que a empresa proporciona pro colaborador.		Bom, eu acho a informação muito importante porque quanto mais você obtém, mais conhecimento você adquire é... e melhor você vai tomar suas decisões né com os conhecimentos né, eu acho é			

**Figura 60: Entrevistado E –Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional**

Fonte: Elaborado pela autora

## Entrevistado E

### Categoria - Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)

Inferências	Presença das TICs para buscar, acessar, compartilhar e usar informações.	Evolução das TICs para a busca, acesso, compartilhamento, uso e disseminação da informação no ambiente de trabalho.	Capacitação para o acesso e uso das TICs	As TICs modificaram o modo como as pessoas buscam, acessam, compartilham, usam e disseminam informações.	Tipos de TICs apontadas	O que mudou com as TICs
<b>Categoria TICs</b>						
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	A -	P+	A -	P+	P+	A-
<b>UR (prova)</b>		Ah cada vez mais proporciona um maior contato com as pessoas, ou com clientes, ou com fornecedores é... Mais agilidade, mais qualidade nessas informações né, eu vejo que é muito importante e cada vez mais, agente procurar se reciclar com essas tecnologias.		Ah totalmente. Eu acredito que sim, vamos dizer, isso desde a máquina de escrever que você utilizava, vamos dizer, era arcaico né. E hoje em dia com computadores e celulares, ou mesmo transmissão é –como que chama...- videoconferência, você consegue ter informações muito mais ágeis e contatos com as pessoas muito mais rapidamente.	E-mail, intranet.	

**Figura 61: Entrevistado E - Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)**

Fonte: Elaborado pela autora

## Entrevistado F

### Categoria – Comportamento Informacional

Interferências	Compartilhamento de informação	Importância de compartilhar informação internamente	Importância de compartilhar informação com stakeholders	Fonte de informação utilizada e sua importância para desenvolvimento de atividades	Existência de comportamento informacional pró-ativo ou reativo na empresa	Conceito de comportamento informacional	Aspectos considerados importantes no comportamento em relação à informação
<b>Categoria Comportamento Informacional</b>							
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	P +	P +	P +	P +	P +	P +	P +
<b>UR (prova)</b>	Toda manhã agente tem reuniões diárias né. Aí são feitos um... uma verificação dos problemas que ocorreram no dia anterior né, e agente dá o feedback. Temos OS, onde esses serviços são relatados.	E no dia a dia também na conversa com os funcionários, com os colaboradores, eu acho que é muito importante pra troca de experiências né, pras pessoas saberem o que aconteceu. Experiência mesmo, mais bagagem no que elas fazem.	A importância é para troca de experiências, informações e execuções de trabalho.	Geralmente a manuais né. Ao superior, tem também o coordenador que tem alguma experiência na área né, em arquivos técnicos, internet. Acho que é aí que agente acha as informações pra executar o trabalho que agente não conhece.	Eu acho que tá no meio aí. Porque tem bastante pessoas que ainda que são reativas, você tem que ir lá buscar essa informação né. Então.... mas tem já algumas pessoas que elas já por si próprio passam isso, mas ainda tem algumas que você tem que ir lá buscar.	Olha, já... eu já to aqui há 20 anos né. Então eu tenho uma experiência de que no começo aqui o pessoal guardava muita informação até mesmo por medo alguma coisa assim. Mas hoje acho que isso não existe mais, o pessoal procura <b>conversar e relatar</b> esses problemas que acontecem e as experiências deles atuando nesses problemas.	Eu acho que é a sinceridade no passar as informações. Falar o que é o real, não ficar inventando histórias, porque uma informação mal dada pode levar ao contrário do que agente espera no trabalho

**Figura 62: Entrevistado F –Categoria Comportamento Informacional**

Fonte: Elaborado pela autora

**Entrevistado F**  
**Categoria – Cultura Organizacional/Cultura informacional**

Inferências	Normas e valores que orientam os funcionários em relação ao acesso, compartilhamento, disseminação e uso de informações.	Canais de comunicação utilizados para compartilhamento, troca e ou disseminação da informação entre pessoas e setores.	Valorização das pessoas como fonte de informação para a resolução de problemas	Papel da informação para o desenvolvimento de atividades e/ou tomada de decisão	Valorização da qualidade e/ou precisão da informação	Valorização do contato face a face como meio de solução de problemas e/ou construção de novos conhecimentos	Acesso e disseminação da informação entre as áreas
<b>Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional</b>							
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	A-	P+	P+	P+	A-	A-	A-
<b>UR (prova)</b>		Reuniões, Relatórios de Ocorrência.	o pessoal procura conversar e relatar esses problemas que acontecem e as experiências deles atuando nesses problemas. Hoje eu acho que tá bem, bem aberto isso. É importante pra exatamente pra empresa não ficar parada né. Você tendo essa interação entre as pessoas, você tá passando experiência que você teve pras pessoas.	A informação é muito importante para a tomada de decisão, pois por essas informações podemos planejar as atividades e até resolvermos problemas de manutenção			

**Figura 63: Entrevistado F Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional**

Fonte: Elaborado pela autora

**Entrevistado F**  
**Categoria - Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)**

Inferências	Presença das TICs para buscar, acessar, compartilhar e usar informações	Evolução das TICs para a busca, acesso, compartilhamento, uso e disseminação da informação no ambiente de trabalho	Capacitação para o acesso e uso das TICs	As TICs modificaram o modo como as pessoas buscam, acessam, compartilham, usam e disseminam informações	Tipos de TICs apontadas	O que mudou com as TICs
<b>Categoria TICs</b>						
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	P +	P +	P +	P +	P+	A-
<b>UR (prova)</b>	É... sim	É hoje eu acho que ficou tudo mais fácil exatamente por causa disso. Antigamente você tinha que passar isso em relatório, papel. As vezes alguma coisa que a pessoa pensava não tava bem descrito no papel né, hoje com essa, com acessos a manuais e o acesso digital aí você tem mais informações e é muito mais rápido.	Então essa estrutura a empresa oferece, e ... sabem usar, inclusive tem até treinamento pra isso.	É mudaram. Mudaram. Como eu disse anteriormente, as pessoas buscavam informações em registros de acontecidos anteriores e hoje você pode acessar um site de um fabricante aonde você pode até entrar em contato direto com ele.	Temos e-mails, internet.	

**Figura 64: Entrevistado F- Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)**

Fonte: Elaborado pela autora

## Entrevistado G

### Categoria – Comportamento Informacional

Inferências	Compartilhamento de informação	Importância de compartilhar informação internamente	Importância de compartilhar informação com stakeholders	Fonte de informação utilizada e sua importância para o desenvolvimento de atividades	Existência de comportamento informacional pró-ativo ou reativo na empresa	Conceito de comportamento informacional	Aspectos considerados importantes no comportamento em relação à informação
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	P +	P +	P +	P +	P +	P +	P +
<b>UR (prova)</b>	<p>É nós temos...geralmente essa reunião de manhã. Todo dia de manhã agente fala a respeito das informações né que tem que ta passando pros coordenadores, pros chefes né</p>	<p>Como agente ta lá na frente de trabalho , pra gente é muito importante ta chamando o pessoal que vai executar algum serviço. Ta orientando ele como vai ser executado, como vai ser feito né, as dificuldades que essa pessoa vai encontrar né, visando sempre a segurança e as dificuldades. Por que as vezes se deparar com uma dificuldade ta procurando agente pra ta junto né, é...resolvendo os problemas, passando maior informação, maiores detalhes</p>	<p>Que nem nós estamos na véspera de uma parada geral, geralmente pra afinar todas as tarefas que nós vamos pegar agente chama os clientes, passa as informações e o trabalho que nos vamos fazer e vê que utilidade que eles vão ter pra fazer um planejamento que vai ter sucesso no final.</p>	<p>Quando agente tem necessidade de alguma informação que agente não tem na mão, vamos falar assim de um equipamento. Agente tem a internet, que é tudo muito prático né, se você quer as vezes estudar, se você que um manual, uma informação sobre aquele equipamento, rapidinho agente tem essa informação na mão. Quando você não tem você vai procurar no caso o seu coordenador que vai no caso orientar o que pode ser feito né</p>	<p>Eles trocam bastante informação...eu acho que são todos pro-ativos, eles buscam mesmo. Principalmente o pessoal que ta chegando, eles buscam e tentam se desenvolver e ta sempre buscando informações e compartilhando essas informações né.</p>	<p>Então eles contribuem muito com a informação, agente bate muito e enfoca muito a questão da equipe né, então sempre ta buscando informação e também dando informação. Eu acho que esse...tem que melhorar muito, mas eu acho que ta caminhando, ta indo.</p>	<p>Eu acho que o fundamental, falando assim na equipe nossa é o retorno das informações daquilo que você tem na área fabril né e retorno pra nós, assim...Lógico eu você tem que ta se informando também, mas o retorno é fundamental. É uma coisa que agente bate muito em cima, pegar as informações e ta sempre passando, distribuindo pra todo mundo,pra todo</p>

**Figura 65: Entrevistado G – Categoria Comportamento Informacional**

Fonte: Elaborado pela autora

## Entrevistado G

### Categoria – Cultura Organizacional/Cultura informacional

Inferências	Normas e valores que orientam os funcionários em relação ao acesso, compartilhamento , disseminação e uso de informações.	Canais de comunicação utilizados para compartilhamento de troca e ou disseminação da informação entre pessoas e setores.	Valorização das pessoas como fonte de informação para a resolução de problemas	Papel da informação para o desenvolvimento de atividades e/ou tomada de decisão	Valorização da qualidade e/ou precisão da informação	Valorização do contato face a face como meio de solução de problemas e/ou construção de novos conhecimentos	Acesso e disseminação da informação entre as áreas
<b>Categoria</b> <b>Cultura Organizacional/</b> <b>Cultura Informacional</b>	P +	A -	A -	P +	A -	A -	A -
<b>UR (prova)</b>	Todo dia de manha agente fala a respeito das informações né que ta passando pros coordenadores, pros chefes né.			<i>A informação é fundamental né. Tudo aquilo que agente vai fazer no dia a dia agente tem informação , tanto pra executar um trabalho. Sem informação você não consegue fazer nada. Então no meu ponto de vista a informação é tudo, você tem que ter informação, informar de cada tarefa que você vai fazer no dia a dia, tem que ter... tem que ta informado né</i>			

**Figura 66: Entrevistado G - Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional**  
Fonte: Elaborado pela autora

## Entrevistado G

### Categoria - Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)

Inferências	Presença das TICs para buscar, acessar, compartilhar e usar informações	Evolução das TICs para a busca, acesso, compartilhamento, uso e disseminação da informação no ambiente de trabalho	Capacitação para o acesso e uso das TICs	As TICs modificaram o modo como as pessoas buscam, acessam, compartilham, usam e disseminam informações	Tipos de TICs apontadas	O que mudou com as TICs
<b>Categoria TICs</b>						
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	P +	P +	P +	P +	P +	A-
<b>UR (prova)</b>	Então nós temos telefone, temos e-mail que agente ta sempre passando alguma informação necessária né... Sim, internet, banco de dados	Bom eu acho que trouxe desenvolvimento pro pessoal né como um todo, é... As pessoas teve que correr atrás, as pessoas que talvez não tinham informação teve que buscar isso se preparar pra isso e hoje ta bem equilibrado a equipe toda né. Então eu acho que é isso.	tem até treinamento interno pra envolver as pessoas com todas essas ferramentas que eles oferecem. Todos antes de vim passar por esse treinamento	Sim. Eu acho que as tecnologias fez com que as pessoas buscassem mais se desenvolver como um todo, porque se não fica pra trás, uma hora vai ficar estacionado. Então não pode	E-mail, interne , banco de dados.	

**Figura 67: Entrevistado G- Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)**

Fonte: Elaborado pela autora



## Entrevistado H

### Categoria – Comportamento Informacional

Inferências	Compartilhamento de informação	Importância de compartilhar informação internamente	Importância de compartilhar informação com stakeholders	Fonte de informação utilizada e sua importância para o desenvolvimento de atividades	Existência de comportamento informacional pró-ativo ou reativo na empresa	Conceito de comportamento informacional	Aspectos considerados importantes no comportamento em relação à informação
<b>Categoria Comportamento Informacional</b>							
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	A-	P +	P +	P +	P +	A-	A-
<b>UR (prova)</b>		Quer dizer que as pessoas ficam um tempo afastadas da fábrica e o número de ocorrência que dá na fábrica, tem dias que é bastante. E agente tenta focar ao máximo a informação de como agente resolveu esse problema pra que outras pessoas chegando de uma folga longa como essa, de repente ir olhar nos relatórios anteriores dos dias que não estavam na fábrica pra ver o que houve, pra que, se deparar com um problema igual, eles tem uma noção de como foi executado.	Agente tem muito quando agente precisa, de alguma coisa de apoio técnico, de fornecedor nosso. Se você tem um equipamento, uma peça de um fornecedor x aí, começa dá várias ocorrências nessa mesma peça. Agente sempre tem essa facilidade de falar com o fornecedor, trazer ele aqui, pra gente poder ta junto com ele tentando resolver, ou melhorar essa questão	Mas o nível de documentação técnica da fábrica como um todo nós temos um arquivo técnico que tem todas as informações técnicas e agente pode recorrer bastante. De repente se deparar com algum problema que agente não pode solucionar, buscar em manuais, essas coisas, então agente tem um arquivo. Agente sempre ta buscando informações com esse terceiro nosso que é dono do projeto na instalação. quando agente não consegue selecionar, agente não consegue enxergar alguma coisa agente sempre recorre ao pessoal, no caso o coordenador.	Eu acho que tem pessoas que tem dificuldade. hoje muito menos, mas no passado tinha pessoas que de repente tinham medo de conversar aquelas questões. Ah tenho medo de conversar com o gerente, medo de falar com o coordenador.		

**Figura 68: Entrevistado H – Categoria Comportamento Informacional**

Fonte: Elaborado pela autora

**Entrevistado H**  
**Categoria – Cultura Organizacional/Cultura informacional**

Inferências	Normas e valores que orientam os funcionários em relação ao acesso, compartilhamento, disseminação e uso de informações.	Canais de comunicação utilizados para compartilhamento, troca e ou disseminação de informação entre pessoas e setores.	Valorização das pessoas como fonte de informação para a resolução de problemas	Papel da informação para o desenvolvimento de atividades e/ou tomada de decisão	Valorização da qualidade e/ou precisão da informação	Valorização do contato face a face como meio de solução de problemas e/ou construção de novos conhecimentos	Acesso e disseminação da informação entre as áreas
<b>Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional</b>							
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	P +	A-	P +	P +	P +	A -	P +
<b>UR (prova)</b>	<i>É tem com relação à informação que agente percebe no desenrolar com os outros</i>		<i>Só que pra eu tentar resolver a situação, eu preciso de informação de áreas operacionais pra gente poder diagnosticar e no caso resolver o problema.</i>	<i>A informação na nossa empresa. Em qualquer empresa que seja a informação é tudo porque no nosso caso nós vivemos informações</i>	<i>Então acho que cabe a nós, aos colaboradores do grupo como um todo, tentar registrar o evento da ocorrência, como foi resolvido, no caso o problema. Relatar nos nossos meios de relatórios que tem. O grupo tem meios de relatório, cada área tem o relatório dela, tanto operacional como manutenção. Agente relatar da melhor maneira</i>		<i>Todos os relatórios da fábrica, tanto de manutenção, quanto operacional, sai ali e ta disponível pra quem quiser ver.</i>

**Figura 69: Entrevistado H Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional**  
Fonte: Elaborado pela autora

**Entrevistado H**  
**Categoria - Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)**

Inferências	Presença das TICs para buscar, acessar, compartilhar e usar informações	Evolução das TICs para a busca, acesso, compartilhamento, uso e disseminação da informação no ambiente de trabalho	Capacitação para o acesso e uso das TICs	As TICs modificaram o modo como as pessoas buscam, acessam, compartilham, usam e disseminam informações	Tipos de TICs apontadas	O que mudou com as TICs
<b>Categoria TICs</b>						
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	P+	A-	A-	A-	A-	A-
<b>UR (prova)</b>	Hoje todas as áreas da empresa, de processos, como na manutenção, o pessoal do Ti, do sistema de informação nosso, disponibiliza na nossa intranet ali, sistemas que agente consegue fazer todos os relatórios de fábrica.	.		Que muitas pessoas não tinham nem o contato com o computador e hoje você vê que o pessoal se esforça estão sempre buscando alguma coisa, geralmente mais. Mexeu com a internet eles buscam mais, facilidade de aprender		

**Figura 70: Entrevistado H - Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)**

Fonte: Elaborado pela autora

## Entrevistado I

### Categoria – Comportamento Informacional

Inferências	Compartilhamento de informação	Importância de compartilhar informação internamente	Importância de compartilhar informação com stakeholders	Fonte de informação utilizada e sua importância para o desenvolvimento de atividades	Existência de comportamento informacional pró-ativo ou reativo na empresa	Conceito de comportamento informacional	Aspectos considerados importantes no comportamento em relação a informação
<b>Categoria Comportamento Informacional</b>							
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	P +	P +	P +	P +	P +	P +	P +
<b>UR (prova)</b>	Na área florestal não tem nada escrito...mas agente tem uma rotina de reuniões mensais onde agente divulga todos os resultados, toda essa coleta que agente faz de informações	Então sem dúvida é muito importante compartilhar as informações, não adianta só você buscar, é ....produzir a informação, se você não divulgar ela, não compartilhar, que a divulgação da informação é muito importante.	é uma forma de qualquer pessoa que tenha interesse, ou que queria conhecer a empresa, tá a disposição na internet aí, a qualquer momento pode ler e também é importante agente tá mantendo atualizado pra não tá passando uma informação errada né	Depende muito de...a que te relacionado... Uma informação relacionada com RH, eu vou consultar o coordenador, ou o gerente dessa área que são muito disponíveis. Então geralmente é mais o responsável da área mesmo, agora no caso se é uma coisa desconhecida, agente tem a internet à disposição pra buscar.	Eu acho que depende muito do setor, da área, tem diferenças né, algumas áreas são mais pro - ativas, tem umas que você tem que pedir né, e algumas não, já estão disponibilizando. Então existe essa diferença, mas acho que no geral acho que é bem pro-ativo, mas tem muita gente que você tem que pedir a informação né, solicitar. Que eu considero reativa, mas a maioria é pro-ativa.	Ah não, com certeza, eu acho que quanto mais informação você tiver, independente da forma como você, produza ou busca ela, você só vai tá mais preparado pra tomada de decisão né.	Então quem busca informação eu valorizo isso nas pessoas, eu acho que é um ponto muito favorável num ambiente de trabalho, agiliza muito os processos, as discussões a respeito né , quando a pessoa vai e se prepara um pouco, busca mais informações de forma autônoma

**Figura 71:Entrevistado I –Categoria Comportamento Informacional**

Fonte: Elaborado pela autora

**Entrevistado I**  
**Categoria – Cultura Organizacional/Cultura informacional**

Inferências	Categoria – Cultura Organizacional/Cultura informacional						
	Normas e valores que orientam os funcionários em relação ao acesso, compartilhamento, disseminação e uso de informações.	Canais de comunicação utilizados para compartilhamento, troca e ou disseminação da informação entre pessoas e setores.	Valorização das pessoas como fonte de informação para a resolução de problemas	Papel da informação para o desenvolvimento de atividades e/ou tomada de decisão	Valorização da qualidade e/ou precisão da informação	Valorização do contato face a face como meio solução de problemas e/ou construção de novos conhecimentos	Acesso e disseminação da informação entre as áreas
<b>Cultura Organizacional/ Cultura Informacional</b>	A-	P+	A-	P +	P +	A-	A-
<b>UR (prova)</b>		A empresa tem, depois que fulano assumiu, tem melhorado bastante isso, nos canais de divulgações da empresa, ele tem falado alguma coisa. No momento da crise ele divulgou uma cartinha. Então eu acho que está melhorando muito isso		<i>É, o meu produto, vamos dizer...que forneço pra empresa é a informação porque eu trabalho com isso né. Então é imprescindível você está bem orientado através das informações, você tem que ter bastante, tem que ir atrás da informação, tem que buscar formas de obter essas informações pra você tomar a decisão certa.</i>	<i>A principal forma pra tomada de decisão seria a informação, quando mais munido você tiver de informação, de qualidade dessa informação.</i>		

**Figura 72: Entrevistado I Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional**

Fonte: Elaborado pela autora

## Entrevistado I

### Categoria - Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)

Inferências	Presença das TICs para buscar, acessar, compartilhar e usar informações	Evolução das TICs para a busca, acesso, compartilhamento, uso e disseminação da informação no ambiente de trabalho	Capacitação para o acesso e uso das TICs	As TICs modificaram o modo como as pessoas buscam, acessam, compartilham, usam e disseminam informações	Tipos de TICs apontadas	O que mudou com as TICs
<b>Categoria TICs</b>						
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	P +	P +	A -	A -	A -	P +
<b>UR (prova)</b>	Sim. Eu acho que hoje a empresa oferece. A parte principalmente de buscar, acessar ela ta bem desenvolvida, agente tem intranet, internet disponível, questão de telefonia e ramais a maioria das pessoas tem	Ah eu acho que é sempre favorável. Vai favorecer, aumento de produtividade, essas coisas, Você facilita o acesso à informação, em vez de você ir buscar, as vezes já vai estar disponível. Então você vai agilizar certos processos dentro da empresa eu acho que é muito favorável.				Essa evolução tecnológica eu acho que tende a facilitar, como eu disse aí, então, porque facilita muito o acesso né e também um pouco vem a favorecer principalmente a disseminação, além de agilizar também a produção da informação

**Figura 73: Entrevistado I- Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)**

Fonte: Elaborado pela autora

## Entrevistado J

### Categoria – Comportamento Informacional

Inferências	Compartilhamento de informação	Importância de compartilhar informação internamente	Importância de compartilhar informação com stakeholders	Fonte de informação utilizada e sua importância para o desenvolvimento de atividades	Existência de comportamento informacional pró-ativo ou reativo na empresa	Conceito de comportamento informacional	Aspectos considerados no comportamento em relação à informação
<b>Categoria Comportamento Informacional</b>							
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	A-	P +	P +	P +	P +	P +	P +
<b>UR (prova)</b>		Então eu valorizo muito isso e tento passar pra equipe muito isso porque de repente quando você compartilha a informação, divide, trabalha em grupo, o que não tá enxergando de repente o grupo enxerga bem melhor e a informação que não era útil pra um de repente pra outro é muito importante	Se você não souber o que o seu cliente tá querendo, como atender melhor o seu cliente com base na troca dessas informações você precisa ao invés de ter que recorrer à lembrança das pessoas, o que as pessoas acham que está acontecendo	Então eu acho que é muito mais confiável e muito mais rápido se você tiver esses bancos de dados com todas as informações que você precisa ao invés de ter que recorrer à lembrança das pessoas, o que as pessoas acham que está acontecendo	É claro que depende muito do perfil de cada pessoa né. É... Existem pessoas que naturalmente já tendem a compartilhar mais informação. Elas têm essa visão de que elas e a equipe só vão crescer se a informação for realmente compartilhada é... Mas tem algumas pessoas que tem uma resistência maior né, são mais reativas. Elas tendem a achar que passar a informação, elas podem de repente não ser mais importantes pra empresa, coisas assim, ainda agente encontra esse tipo de pessoa.	Nas reuniões que são feitas diárias entre as áreas cada vez mais vem sendo cobrado, "olha a informação precisa ser passada, se chega um pedido do cliente tem que ser passado rapidamente",	É eu acho que a... Não só o acesso à informação que agente comentou, mas o senso de responsabilidade e compromisso que eles precisam ter né é... Eu acho que a partir do momento que você gera e passa essa informação pra outras áreas ou pra fábrica como um todo, tem que ter um compromisso, uma responsabilidade embutida nessa informação. E às vezes as pessoas têm a informação, mas falta muito aquela análise crítica né em cima da informação né

**Figura 74: Entrevistado J – Categoria Comportamento Informacional**

Fonte: Elaborado pela autora

## Entrevistado J

### Categoria – Cultura Organizacional/Cultura informacional

Inferências	Normas e valores que orientam os funcionários em relação ao acesso, compartilhamento, disseminação e uso de informações.	Canais de comunicação utilizados para compartilhamento, troca e ou disseminação da informação entre pessoas e setores.	Valorização das pessoas como fonte de informação para a resolução de problemas	Papel da informação para o desenvolvimento de atividades e/ou tomada de decisão	Valorização da qualidade e/ou precisão da informação	Valorização do contato face a face como meio solução de problemas e/ou construção de novos conhecimentos	Acesso e disseminação da informação entre as áreas
<b>Categoria Organizacional/Cultura Informacional</b>							
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	P +	P +	A -	P +	P +	A -	P +
<b>UR (prova)</b>	Na verdade o nosso departamento de tecnologia da informação tem uma série de normas com relação a todas as informações digitalizadas e acesso dos recursos que são disponíveis para a empresa, então tem algumas restrições e normas que devem ser seguidas, que tipo de informação pode ser usada, que tipo de informação se pode levar pra fora da empresa	E já tem acho que desde o ano passado que é feita com todo corpo de liderança da equipe, é feita uma reunião com a diretoria e gerência, que é chamada seção de comunicação. Então nessa seção são discutidos os principais pontos da empresa, como é que tá o mercado em que a empresa atua, enfim o diretor geral da empresa passa essas principais informações e muitas vezes convida pessoas de áreas diferentes pra falar sobre a sua área, ou algum tema que é levantado nessa reunião.		Então para o nosso departamento especificamente a informação é fundamental pra tomar todas as decisões... Então pra gente a informação é fundamental para o bom andamento do departamento e da empresa como um todo né.	Na empresa eu acho que é fundamental agente ter uma informação que é correta, chegando a todos porque agente enxerga muito as vezes que determinados erros que acontecem simplesmente são por falta de informação.		agente tem reuniões diárias com a equipe de controle de qualidade dentro também do departamento, entre as áreas os líderes de turno se reúnem também e os gerentes das áreas também se reúnem diariamente pra alinhar as informações né e discutir possíveis decisões.

**Figura 75: Entrevistado J- Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional**

Fonte: Elaborado pela autora



**Entrevistado J**  
**Categoria - Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)**

Inferências	Presença das TICs para buscar, acessar, compartilhar e usar informações	Evolução das TICs para a busca, acesso, compartilhamento, uso e disseminação da informação no ambiente de trabalho	Capacitação para o acesso e uso das TICs	As TICs modificaram o modo como as pessoas buscam, acessam, compartilham, usam e disseminam informações	Tipos de TICs apontadas	O que mudou com as TICs
<b>Categoria TICs</b>						
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	P +	P +	A -	P +	P +	A -
<b>UR (prova)</b>	Todas as informações que hoje estão centralizadas é... na intranet que é o nosso portal fábrica que agente chama e um software ERP que agente usa que é um software de gestão que é onde agente tem todas as informações sobre produtos, relacionamento com cliente, manufatura, custos.	Então ao invés de usar um pasta qualquer, agente tá usando tecnologias como sharepoint que é um software que facilita o acesso e disseminação da informação entre as áreas. É eu acho que a tecnologia da informação tem hoje um papel fundamental em todas as empresas é... Principalmente pela rapidez como você consegue acessar as informações e a segurança e confiabilidade do banco de dados que as empresas utilizam		Com certeza né. Hoje, ainda agente brinca que antigamente agente tinha que mandar cartas né pra as pessoas pra receberem alguma informação. Hoje é muito rápido, muito fácil mandar um e-mail, ou essas tecnologias tipo sharepoint que as pessoas acessam de qualquer lugar do mundo.	software ERP, intranet, e-mail, bancos de dados Oracle.	

**Figura 76: Entrevistado - Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)**

Fonte: Elaborado pela autora

## Entrevistado K

### Categoria- Comportamento Informacional

Inferências	Compartilhamento de informação	Importância de compartilhar informação internamente	Importância de compartilhar informação com stakeholders	Fonte de informação utilizada e sua importância para o desenvolvimento de atividades	Existência de comportamento informacional pró-ativo ou reativo na empresa	Conceito de comportamento informacional	Aspectos considerados importantes no comportamento em relação à informação
<b>Categoria Comportamento Informacional</b>							
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	A-	P +	P +	P +	P+	P+	P +
<b>UR (prova)</b>		Então todo momento eu to trocando informação com a operação com o funcionário nosso. Então a informação é diária todo dia, a todo o momento, pra nós é importante porque com informações e dados obtidos você consegue direcionar ações mais certas, resolver os problemas.	No ramo de celulose agente troca muitas informações com mesmos setores, porque muitas vezes o problema que eles tem lá agente tem aqui e essa troca de informações entre eles é muito bom agente conversa bastante. É bom pra troca de experiência e aprender.	Normalmente quando você precisa de alguma informação específica você procura junto ao fornecedor, algum equipamento, instrumento. Quando a informação é para o ambiente da empresa, você busca com o gerente, e quando é um problema numa área específica você busca junto ao pessoal da própria área.	Acho que depende do conteúdo da informação. Quando você busca a informação que contribui pro seu trabalho elas são pro - ativas, ajuda bem o desenvolvimento.	Trocam experiências, buscam informação, trocam informação, eu acho que a facilidade da comunicação. Porque comunicação e informação as duas andam juntas, é muito...boa	Eu acho que o fundamental de todo esse recebimento, é como você recebe as informações e como você deve agir.

**Figura 77: Entrevistado K- Categoria Comportamento Informacional**

Fonte: Elaborado pela autora

**Entrevistado K**  
**Categoria – Cultura Organizacional/Cultura informacional**

Inferências	Normas e valores que orientam os funcionários em relação ao acesso, compartilhamento, disseminação e uso de informações.	Canais de comunicação utilizados para compartilhamento troca e ou disseminação da informação entre pessoas e setores.	Valorização das pessoas como fonte de informação para a resolução de problemas	Papel da informação para o desenvolvimento de atividades e/ou tomada de decisão	Valorização da qualidade e/ou precisão da informação	Valorização do contato face a face como meio solução de problemas e/ou construção de novos conhecimentos	Acesso e disseminação da informação entre as áreas
<b>Cultura Organizacional / Cultura Informacional</b>	P +	A -	P +	P +	P +	A -	A -
<b>UR (prova)</b>	Existe e é bem divulgado e o pessoal é bem consciente disso		Conversei com o engenheiro de lá "olha to tendo isso, nosso problema é assim, assim, assim, faz isso que talvez resolva. Agente fez, e a partir desse momento de troca de informações e experiências resolveu o nosso problema, então ta tranquilo.	Quando você não tem informação você não consegue tomar decisão. Então toda informação é importante quanto mais no seu dia a dia.	Então a pessoa que recebe a informação tem que saber filtrar esses ruídos pra direcionar as informações de uma maneira correta.		

**Figura 78: Entrevistado K - Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional**

Fonte: Elaborado pela autora

**Entrevistado K**  
**Categoria - Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)**

Inferências	Presença das TICs para buscar, acessar, compartilhar e usar informações	Evolução das TICs para a busca, acesso, compartilhamento, uso e disseminação da informação no ambiente de trabalho	Capacitação para o acesso e uso das TICs	As TICs modificaram o modo como as pessoas buscam, acessam, compartilham, usam e disseminam informações	Tipos de TICs apontadas	O que mudou com as TICs
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	P +	P+	P +	P +	P +	A-
<b>UR (prova)</b>	Além do acesso a nossa rede, internet a disposição de todo mundo	Eu acho que é uma ferramenta que contribuiu muito pro desenvolvimento e agilizar com que todas essas informações cheguem a tempo. Eu acho que agilizou muito e tem muito a contribuir né.	Sabem usar bem	Sim. Eu acho que elas agilizaram esse acesso. Agilizou e ficou mais fácil de você obter essas informações.	Internet	

**Figura 79: Entrevistado K - Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)**

Fonte: Elaborado pela autora

## Entrevistado L

### Categoria – Comportamento Informacional

Inferências	Compartilhamento de informação	Importância de compartilhar internamente	Importância de compartilhar informação com stakeholders	Fonte de informação utilizada e sua importância para o desenvolvimento de atividades	Existência de comportamento informacional pró-ativo ou reativo na empresa	Conceito de comportamento informacional	Aspectos considerados importantes no comportamento em relação à informação
<b>Categoria Comportamento Informacional</b>							
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	P +	P +	P +	P +	P +	P +	P +
<b>UR (prova)</b>	Agente compartilha pela intranet, compartilhamos pela internet, pela internet não, por e-mail. Existem setores que tem um módulo que é como se fosse um MSN, que é o comunicador que chama	É importante pra que todos tenham uma visão comum, um objetivo comum, um objetivo comum a atingir né, Então... vamos falar, cada um na sua especialidade mas todos com objetivos comuns então a importância da informação é pra isso, por exemplo, se agente tem novos projetos, vai cada um na sua especialidade trabalhar pra o atingimento daquela, de um cumprimento de prazo né	Mas assim, as informações técnicas, novas descobertas de resoluções de problemas em fábrica, essa informação é muito fácil de você conseguir e flui bem entre as empresas de celulose e isso é muito importante pra nós porque as vezes nós temos algum problema específico e não conseguimos enxergar a solução, a melhor forma de fazer	É... Normalmente eu recorro sempre às pessoas que têm mais conhecimento técnico que vão conseguir me ajudar resolver aquele problema	Depende da informação que você tá passando né, (risos). Eu acho que no geral aqui na nossa empresa elas são muito pro-ativas, elas são muito receptivas pra dar e receber informações normalmente	Você consegue desenvolvimento e atingimento de metas mais facilmente quando as informações fluem de melhor forma	Então o mais importante é interagir né, falar, falar mesmo, abrir o jogo, não esconder nada né e não achar que a informação é poder né

**Figura 80: Entrevistado L - Categoria Comportamento Informacional**

Fonte: Elaborado pela autora

## Entrevistado L

### Categoria – Cultura Organizacional/Cultura informacional

Inferências	Normas e valores que orientam os funcionários em relação ao acesso, compartilhamento, disseminação e uso de informações.	Canais de comunicação utilizados para compartilhamento troca e ou disseminação da informação entre pessoas e setores.	Valorização das pessoas como fonte de informação para a resolução de problemas	Papel da informação para o desenvolvimento de atividades e/ou tomada de decisão	Valorização da qualidade e/ou precisão da informação	Valorização do contato face a face como meio solução de problemas e/ou construção de novos conhecimentos	Acesso e disseminação da informação entre as áreas
	Identificação de P+ ou A-	P +	P +	P +	A -	P +	P +
<b>UR (prova)</b>	Existe a política de segurança na empresa, é...Igual agente tem como se fosse uma código de ética intrínseco. Agente não tem nada ainda oficialmente publicado de código de ética,	Existe também o marketing que faz a publicação em quadros de aviso, tem as comunicações pela intranet de assuntos comuns na empresa. Por exemplo, uma parada geral, que é coisa que influencia toda a empresa, então ela é comunicada através da intranet no informativo padronizado, é padronizado e depois passado pra cá.	Por um problema determinado em um equipamento e aquilo pode, ou ocasionou já uma parada da fábrica. E aí eu fui recorrer à essa pessoa, à essas pessoas que tem maior conhecimento né na empresa, ou que já vivenciaram aquele problema pra que eu agilizasse o retorno normal da empresa, de funcionamento da empresa né	É essencial pra qualquer função hoje né. Não tem como você trabalhar sem informações né. Agente depende disso, pra conseguir tomar as medidas as decisões as estratégias todas, depende de informação		Vamos falar no face to face o negócio funciona muito melhor... Você vê aquela interação entre as pessoas, o calor humano, é uma coisa onde as pessoas estão mais receptivas pra informação e ela já tira a dúvida com você né... Isso daí acho, dá muito mais impacto, você consegue fazer com que a pessoa retenha a informação do que uma coisa gelada assim por exemplo, pela internet ou pela intranet.	No meu dia a dia nós temos a reunião no período da manhã. A matinal e agente compartilha informação entre o setor de produção é...acabamento e secagem e lá participam as pessoas de manutenção, instrumentação e elétrica, envolvidas no nosso setor e da engenharia também

**Figura 81: Entrevistado L- Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional**

Fonte: Elaborado pela autora

## Entrevistado L

### Categoria - Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)

Inferências	Presença das TICs para buscar, acessar, compartilhar e usar informações	Evolução das TICs para a busca, acesso, compartilhamento, uso e disseminação da informação no ambiente de trabalho	Capacitação para o acesso e uso das TICs	As TICs modificaram o modo como as pessoas buscam, acessam, compartilham, usam e disseminam informações	Tipos de TICs apontadas	O que mudou com as TICs
<b>Categoria TICs</b>						
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	P +	P +	P +	P +	P +	A-
<b>UR (prova)</b>	Existem várias tecnologias aplicadas na empresa para a informação. Agente tem desde um e-mail, a intranet, tem a internet que nós temos acesso para fazer pesquisas e existem meios mais específicos de tecnologia de informação no qual você consegue pegar informações operacionais do SDCD, que é uma central de informações por	É muito importante essa evolução da tecnologia, mas eu acho que agente tem que evitar muitas vezes são os modismos... Toda ferramenta tecnológica ela tem que ser adaptada pra empresa que ela vai ser usada, não tem nenhuma ferramenta tecnológica que fala "ela está pronta, vamos colocar assim e ela vai funcionar assim". Não. Ela tem que ser adaptada pra realidade da empresa né	Agora a utilização da ferramenta, pegar dados e colocar no Excel, fazer gráfico, isso até o nível operacional consegue fazer.	Ah com certeza. Isso na época que eu estudava, era tudo através de livros né, nós tínhamos que ler livros... E agora com a internet é uma coisa fenomenal né. Tudo que você precisa você encontra na internet, então isso deu agilidade.	Email, intranet, PI, Software ERP	

**Figura 82: Entrevistado L - Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)**

Fonte: Elaborado pela autora

**Entrevistado M**  
**Categoria – Comportamento Informacional**

Inferências	Compartilhamento de informação	Importância de compartilhar informação internamente	Importância de compartilhar informação com stakeholders	Fonte de informação utilizada e sua importância para o desenvolvimento de atividades	Existência de comportamento informacional pró-ativo ou relativo na empresa	Conceito de comportamento informacional	Aspectos considerados importantes no comportamento em relação à informação
<b>Categoria Comportamento Informacional</b>							
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	P +	A -	A -	P +	P +	P +	P+
<b>UR (prova)</b>	<i>Então a informação nossa é compartilhada através da intranet né, e-mail, troca de informações</i>			<i>A fonte nossa aqui é a intranet, que nós temos lá um banco de dados, com arquivos, com folders, manuais</i>	<i>São pro - ativas, elas aceitam a informação, gostam da informação</i>	<i>agiliza qualquer tipo de trabalho</i>	<i>É o fundamental é o uso da informação né, o uso do computador, é o uso do nosso banco de dados</i>

**Figura 83: Entrevistado M - Categoria Comportamento Informacional**

Fonte: Elaborado pela autora



**Entrevistado M**  
**Categoria – Cultura Organizacional/Cultura informacional**

Inferências		Normas e valores que orientam os funcionários em relação ao acesso, compartilhamento, disseminação e uso de informações.	Canais de comunicação utilizados para compartilhamento, troca e ou disseminação da informação entre pessoas e setores.	Valorização das pessoas como fonte de informação para a resolução de problemas	Papel da informação para o desenvolvimento de atividades e/ou tomada de decisão	Valorização da qualidade e/ou precisão da informação	Valorização do contato face a face como meio de solução de problemas e/ou construção de novos conhecimentos	Acesso e disseminação da informação entre as áreas
Categoria Cultura Organizacional/ Cultura Informacional	Identificação de P+ ou A-	P +	P +	A -	P +	A -	A -	A -
	UR (prova)	Tem... O corporativo você só pode usar com fins de serviço né, não pode ta entrando na internet em sites proibidos, usar pra fins pessoais, é a política da empresa	Intranet		É... o papel da informação na empresa é vital né, sem ele seria... estaria faltando uma das melhores ferramentas nossas né que é a informação né.			

**Figura 84: Entrevistado - Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional**  
Fonte: Elaborado pela autora

**Entrevistado M**  
**Categoria - Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)**

Inferências	Presença das TICs para buscar, acessar, compartilhar e usar informações	Evolução das TICs para a busca, acesso, compartilhamento, uso e disseminação da informação no ambiente de trabalho	Capacitação para o acesso e uso das TICs	As TICs modificaram o modo como as pessoas buscam, acessam, compartilham, usam e disseminam informações	Tipos de TICs apontadas	O que mudou com as TICs
<b>Categoria TICs</b>						
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	P +	P +	P +	A -	P +	P +
<b>UR (prova)</b>	Sim	Hoje eu falo daqui com um funcionário lá em São Paulo, eu falo com funcionário na Bahia, eu falo com funcionário no Rio de Janeiro on line né, se eu preciso de uma informação, recebo um feedback imediatamente, se transfiro um arquivo, recebo um arquivo, quer dizer, isso deu agilidade pro Grupo	Sabem usar...hoje até na área de lazer nós temos computador		Intranet, e-mail, banco de dados	Hoje é tudo eletrônico, os catálogos, os folders, as informações, a agilidade é muito grande

**Figura 85: Entrevistado M - Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)**

Fonte: Elaborado pela autora

**Entrevistado N**  
**Categoria – Comportamento Informacional**

Inferências	Compartilhamento de informação	Importância de compartilhar internamente	Importância de compartilhar informação com stakeholders	Fonte de informação utilizada e sua importância para o desenvolvimento de atividades	Existência de comportamento informacional pro-ativo ou reativo na empresa	Conceito de comportamento informacional	Aspectos considerados importantes no comportamento em relação à informação
<b>Categoria Comportamento Informacional</b>							
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	P +	P +	P +	P +	P +	P +	P +
<b>UR (prova)</b>	O que agente mais usa muito, reuniões. Todo dia tem reunião pra tratar de algum assunto.	... Isso também não fica centralizado somente em você né, as informações, é importante ter mais pessoas sabendo, conhecendo, por que se um por ventura um dia você não ta aqui ou você não pode... a empresa não fica dependente de você	É total, tanto que quando eles fornecem os equipamentos e mercadoria pra gente, agente querendo ou não fica ligado, se tem um bom tempo de garantia, tem... sempre da mesma forma, sempre passando, "olha não foi isso que agente tinha combinado, ta registrado, não era essa a especificação".	As vezes agente tenta ver em catálogo, de repente é uma coisa mais técnica que tem como você ler. Mais mesmo assim você vem você dá uma conversada com uma pessoa mais experiente dentro da empresa	As pessoas mais velhas elas tem um pouco de receio de ta passando essa informação, não sei se por medo de você... superá-la, ou você pegar as informações dela e melhorar alguma coisa, mostrar alguma coisa melhor na empresa	passar a informação	Ah...a vontade de ensinar de passar a informação, de conhecer, por que se você não. Se quiser guardar as coisas pra você, não tiver aquela interatividade, comunicação com a pessoa, você vai guardar pra você

**Figura 86: Entrevistado N - Categoria Comportamento Informacional**

Fonte: Elaborado pela autora

**Entrevistado N**  
**Categoria – Cultura Organizacional/Cultura informacional**

Inferências		Normas e valores que orientam os funcionários em relação ao acesso, compartilhamento, disseminação e uso de informações.	Canais de comunicação utilizados para o troca e ou disseminação da informação entre pessoas e setores.	Valorização das pessoas como fonte de informação para a resolução de problemas	Papel da informação para o desenvolvimento de atividades e/ou tomada de decisão	Valorização da qualidade e/ou precisão da informação	Valorização do contato face a face como meio solução de problemas e/ou construção de novos conhecimentos	Acesso e disseminação da informação entre as áreas
Categoria	Cultura Organizacional/ Cultura Informacional	P +	P +	P +	P +	A -	P +	P +
Identificação de P+ ou A-		Ah... Agente tem, da política da empresa a informação	O que agente mais usa muito, reuniões. Todo dia tem reunião pra tratar de algum assunto	Chega, to com uma dúvida nisso, tem como você me ajudar, você sabe se é isso? Me passa ou se não souber me indica, "pergunta mais pra essa pessoa", ela conhece mais essa área, conhece mais...	É fundamental né.		Agente não pode ta tomando nenhuma decisão aqui sem ta passando essa informação pra outras pessoas, pra ver opiniões né, opiniões diferentes, pessoas mais experientes que já tão na área	Nosso pessoal é bastante aberto pra você conversar, não é aquela burocracia, "ah vamos ter que conversar tem que marcar".
UR (prova)								

**Figura 87: Entrevistado N- Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional**

Fonte: Elaborado pela autora

## Entrevistado N

### Categoria - Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)

Inferências	Presença das TICs para buscar, acessar, compartilhar e usar informações	Evolução das TICs para a busca, acesso, compartilhamento, uso e disseminação da informação no ambiente de trabalho	Capacitação para o acesso e uso das TICs	As TICs modificaram o modo como as pessoas buscam, acessam, compartilham, usam e disseminam informações	Tipos de TICs apontadas	O que mudou com as TICs
<b>Categoria TICs</b>						
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	P +	P +	P +	P +	A-	A-
<b>UR (prova)</b>	Sim bastante, agente...todo mundo tem o seu computador na empresa	Então se não houver essa tecnologia, essa facilidade de chegar essas informações até nós, ou nós passarmos essas informações, fica uma coisa mais demorada pra se resolver, hoje cada vez você precisa de respostas rápidas né. Então é fundamental essa tecnologia aí.	a empresa passa no treinamento, quando você entra, ensina como usar o note, como usar o Outlook, como você faz pra acessar o portal de informações, é...Você passa lá um dia lá, fazendo cursinho.	Com certeza né. Antes você tinha que ter aquela coisa mais, né, um serviço mais braçal, você tinha que ter uma pessoa passando pra divulgar essas informações, passando nas salas, nos departamentos né, hoje não, você passa a informação pro computador vai pra todo mundo da empresa, então você pode reforçar, no portal, então é...com certeza acho		

**Figura 88 : Entrevistado N- Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)**  
 Fonte: Elaborado pela autora

## Entrevistado O

### Categoria – Comportamento Informacional

Inferências	Compartilhamento de informação	Importância de compartilhar informação internamente	Importância de compartilhar informação com stakeholders	Fonte de informação utilizada e sua importância para o desenvolvimento de atividades	Existência de comportamento informacional pró-ativo ou reativo na empresa	Conceito de comportamento informacional	Aspectos considerados importantes no comportamento em relação a informação
<b>Categoria Comportamento Informacional</b>							
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	P +	P +	P +	P +	P +	P +	P +
<b>UR (prova)</b>	Então acho que a troca de informações é feita em reuniões né, em divulgação de documentos, que agente tem dentro do nosso departamento.	Então você compartilha a sua vivência, as informações que você tem, sua experiência, você acaba auxiliando de alguma forma os seus colegas até assim é... No ambiente de trabalho, as informações que eu tenho ajuda na solução do problema	A importância é exatamente isso mesmo, é troca as informações pra poder ganhar coisas com essas informações, é... pra poder ganhar pra empresa ou que você trabalha o que você viu lá fora né.	normalmente eu busco internamente. Conversar com os meus colegas, com o próprio superior. Se agente não consegue isso, agente vai buscar algum treinamento, algum curso, alguma coisa que você possa ter essa informação e aí eu recorro ao meu superior, que é ele que vai me fornecer esse auxílio né, vai me fornecer esse benefício de fazer esse treinamento..., a própria internet agente busca bastante coisa né.	É um pouco, acho que seria um pouco mesclado	É eu acho que é importante. Como eu falei no início, a informação é muito importante pra divulgação de tudo que tá acontecendo dentro da empresa né	Eu acho que o que é fundamental nisso é a atenção das pessoas de querer ouvir o que os outros tem pra dizer, e não ficar assim "ah eu não quero escutar isso eu vou fazer meu trabalho"

**Figura 89: Entrevistado O - Categoria Comportamento Informacional**

Fonte: Elaborado pela autora

**Entrevistado O**  
**Categoria – Cultura Organizacional/Cultura informacional**

Interfências	Categoria – Cultura Organizacional/Cultura informacional						
	Normas e valores que orientam os funcionários em relação ao acesso, compartilhamento, disseminação o, disseminação e uso de informações.	Canais de comunicação utilizados para compartilhamento o troca e ou disseminação da informação entre pessoas e setores.	Valorização das pessoas como fonte de informação para a resolução de problemas	Papel da informação para o desenvolvimento de atividades e/ou tomada de decisão	Valorização da qualidade e/ou precisão da informação	Valorização do contato face a face como meio de solução de problemas e/ou construção de novos conhecimentos	Acesso e disseminação da informação entre as áreas
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	A -	P +	P +	P +	A -	A -	A -
<b>UR (prova)</b>		Até inclusive agente tem aqui dentro da empresa, uma seção que agente chama seção de comunicação. Então agente faz isso esporadicamente, a diretoria que vem e faz e divulga vários assuntos	Mas o importante são as pessoas e a informação que essas pessoas têm, porque as pessoas são ...coisas que você troca e você perdeu aquele monte de informação que acabou passando pra pessoa né. Se você não tiver mais ela aqui, vai ter que formar de novo a pessoa. A tecnologia não né, ela tá lá e quem souber operar vai operar seja quem for	Eu acho que a informação é a coisa mais importante que existe né dentro de uma empresa, porque é com ela que eu recebo as minhas orientações pra desenvolver meu trabalho e é com ela que eu também vou divulgar todo o meu trabalho, é... até pra uma avaliação de desempenho meu			

**Figura 90: Entrevistado O - Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional**  
Fonte: Elaborado pela autora

## Entrevistado O

### Categoria - Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)

Inferências	Presença das TICs para buscar, acessar, compartilhar e usar informações	Evolução das TICs para a busca, acesso, compartilhamento, uso e disseminação da informação no ambiente de trabalho	Capacitação para o acesso e uso das TICs	As TICs modificaram o modo como as pessoas buscam, acessam, compartilham, usam e disseminam informações	Tipos de TICs apontadas	O que mudou com as TICs
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	P +	P +	P +	P+	P +	P +
<b>UR (prova)</b>	A nossa própria intranet né, aonde são divulgadas todas as informações, não só da empresa aqui mas do grupo inteiro	Eu acho que isso é muito importante, porque tudo que você precisa... sem depender de pessoas né. Você vai depender de um ambiente que tá lá disponível pra você. Então as vezes as pessoa não têm aquela disponibilidade pra te dar essa informação na hora que você precisa e você tendo isso num ambiente remoto	...Os passos que vão sendo dados , vão sendo passado treinamento, então acho que até o momento aonde tá as pessoas que têm acesso à essa estrutura tão sabendo usar	Mudou completamente a forma de você obter a informação né, então né, mudou bastante a forma com que as pessoas hoje conseguem buscar a informação né, até muito poucas pessoas hoje usam uma biblioteca por exemplo. Por quê? Porque tá tudo na internet, tudo na frente do computador.	Intranet	Por um lado é bom porque você tem agilidade nesses processos todos, mas por um lado é ruim por que você acaba não resgatando aquele passado que tinha, aquele processo todo de ir numa biblioteca, buscar uma informação, um livro sobre aquele... ler um livro. Hoje você lê um livro pela tela do computador.

**Figura 91: Entrevistado O - Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)**

Fonte: Elaborado pela autora



## Entrevistado P

### Categoria – Comportamento Informacional

Inferências	Compartilhamento de informação	Importância de compartilhar informação internamente	Importância de compartilhar informação com stakeholders	Fonte de informação utilizada e sua importância para o desenvolvimento de atividades	Existência de comportamento informacional pro-ativo ou reativo na empresa	Conceito de comportamento informacional	Aspectos considerados importantes no comportamento em relação a informação
<b>Categoria Comportamento Informacional</b>							
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	P+	P+	P+	P+	P+	P+	A-
<b>UR (prova)</b>	o que agente sempre faz é compartilhar as informações que agente tem com a equipe né, que é o nosso dia a dia, são pessoas que ajudam o desenvolvimento do nosso trabalho	Sabe eu acho que acaba ...como se diz... fazendo com que certas atividades do seu trabalho tenham um foco sabe, tenham um objetivo mais definido.	Então as vezes o que eu compartilho com um cliente pode ser útil pra eu compartilhar com outro, assim como...eu tenho pouco contato com fornecedor, mas quando eu tenho informação a respeito de um determinado produto e de um determinado cliente, eu tenho condições também de traçar um paralelo e se acontecer a mesma coisa com outro cliente, eu já tenho essa informação.	Com relação ao processo, hoje como agente tem uma tecnologia de PIAI, que monitora a fábrica inteira, então eu tenho esse link né que é TI... e tenho assim, as pessoas direcionadas de cada área também, né	É não dá pra falar que todo mundo 100% é... Dos 100% não exista uma parcela reativa	Então por isso que eu gostaria de enfatizar, realmente se a pessoa pudesse passar, quanto mais informação for passada pra determinada atividade, eu acho que isso sempre vem de forma positiva.	

**Figura 92: Entrevistado P - Categoria Comportamento Informacional**  
 Fonte: Elaborado pela autora

## Entrevistado P

### Categoria – Cultura Organizacional/Cultura informacional

Interferências	Normas e valores que orientam os funcionários em relação ao acesso, compartilhamento, disseminação e uso de informações.	Canais de comunicação utilizados para compartilhamento o troca e ou disseminação de informação entre pessoas e setores.	Valorização das pessoas como fonte de informação para a resolução de problemas	Papel da informação para o desenvolvimento de atividades e/ou tomada de decisão	Valorização da qualidade e/ou precisão da informação	Valorização do contato face a face como meio de solução de problemas e/ou construção de novos conhecimentos	Acesso e disseminação da informação entre as áreas
<b>Categoria</b>  <b>Cultura Organizacional/Cultura Informacional</b>	P +	A -	P +	P +	A -	A -	P +
<b>UR (prova)</b>	Com relação à informações, à normas e esse tipo de situações pra informação ela é muito regradada pra parte de TI. Então você tem regras quanto ao uso de e-mails, deixar o computador sem a sua senha, bloquear o computador. Acesso à internet, determinadas páginas da internet, esse tipo de coisa	Reuniões	por que as vezes você precisa discutir dentro da equipe dentro do nosso time, pra poder entrar em consenso ver se "olha eu to pensando em fazer assim alguém concorda?" "tem alguém com outra idéia que possa ajudar?".	É...imprescindível a informação no meu caso né porque olhando o dia a dia que seria o processo produtivo e a qualidade do produto final. Então...se eu não tiver a informação do que aconteceu, eu não tenho condição de saber é...qual foi o problema ou então qual foi a solução dada pra corrigir uma determinada ocorrência no produto final			Então informalmente agente acaba trocando muita informação dentro da mesma equipe..

**Figura 93: Entrevistado P - Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional**

Fonte: Elaborado pela autora

**Entrevistado P**  
**Categoria - Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)**

Inferências						
	Categoria TICs	Presença das TICs para buscar, acessar, compartilhar e usar informações	Evolução das TICs para a busca, acesso, compartilhamento, uso e disseminação da informação no ambiente de trabalho	Capacitação para o acesso e uso das TICs	As TICs modificaram o modo como as pessoas buscam, acessam, compartilham, usam e disseminam informações	Tipos de TICs apontadas
Identificação de P+ ou A-		P +	P +	P +	A -	A -
UR (prova)		Eu acho que a empresa oferece uma estrutura tecnológica boa	Então se você tinha que fazer algum levantamento, qualquer tipo de informação é operacional que você precisasse tava tudo em papel, você tinha que se virar. Agora não, tá tudo estruturado dentro de programas, softwares e tal, e você faz tudo. E você era obrigado a se deslocar até a área entendeu. Então hoje não. Do seu computador você tem acesso à toda.. à fábrica inteira	Eu acho que pelo menos a grande maioria já tem..já tem essa noção de usar		Intranet, Software ERP

**Figura 94: Entrevistado P - Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)**

Fonte: Elaborado pela autora

Entrevistado Q		Categoria – Comportamento Informacional				
Inferências	Compartilhamento de informação	Importância de compartilhar informação internamente	Importância de compartilhar informação com stakeholders	Fonte de informação utilizada e sua importância para o desenvolvimento de atividades	Existência de comportamento informacional pró-ativo ou reativo na empresa	
Categoria						
Comportamento Informacional						
Identificação de P+ ou A-	P +	P +	P +	P +	P +	A
UR (prova)	Verbalmente e reuniões específicas sobre cada assunto e troca de e-mails mesmo	Pra todo mundo ta falando a mesma lingua né. Pra todo mundo ta alinhado pra. Que as vezes você envolve. Dependendo do trabalho você envolve não só um departamento, mas outros departamentos. Então todos tem que ta alinhado	Por que agente compartilha informações desde técnicas, ou relativas a preço, tomada de preço pra gente se basear, algum levantamento é...Ou visitas técnicas mesmo a respeito de algum trabalho que vai ser executado, ou também pra ajustes de informações ou de algum projeto	Geralmente eu diria que a maioria das informações dentro, através de troca de experiências e troca de informações mesmo que agente esteja necessitando. Outro recurso que eu utilizo bastante é a internet, ou o próprio fornecedor ou executivo, parceiro ou não	elas já são pro - ativas. Isso é o que eu sinto de todos os colaboradores do grupo... Ou é um pouco confidencial no momento, pode ser um pouco confidencial agente não pode abrir porque as vezes alguma informação tem que ser tratada com um pouco mais de cautela.	

Figura 95: Entrevistado Q - Categoria Comportamento Informacional

Fonte: Elaborado pela autora

**Figura 95: Entrevistado Q - Categoria Comportamento Informacional**  
 Fonte: Elaborado pela autora

## Entrevistado Q

### Categoria – Cultura Organizacional/Cultura informacional

Inferências	Normas e valores que orientam os funcionários em relação ao acesso, compartilhamento e disseminação e uso de informações.	Canais de comunicação utilizados para compartilhamento e disseminação da informação entre pessoas e setores.	Valorização das pessoas como fonte de informação para a resolução de problemas	Papel da informação para o desenvolvimento de atividades e/ou tomada de decisão	Valorização da qualidade e/ou precisão da informação	Valorização do contato face a face como meio de solução de problemas e/ou construção de novos conhecimentos	Acesso e disseminação da informação entre as áreas
<b>Categoria</b> Cultura Organizacional/ Cultura Informacional	P +	P +	P +	P +	P +	P +	P +
<b>UR (prova)</b>	Sim existem normas	Agente tem também a intranet, também todas as informações referentes a recursos humanos é...festas eventos, outras informações comuns são todas inseridas ali	Bom. Geralmente quando é aqui internamente, dependendo do assunto ou da informação eu vou buscar a pessoa que se encaixa nessa informação que eu to buscando	Então é... o papel da informação pro desenvolvimento das atividades tanto do dia a dia, quanto à programação, ela eu diria que ...é onde tem.. não sei dizer se é o mais importante, mas é um dos itens mais importante aí pra gente	A seriedade das informações. Isso eu acho que seria fundamental. A seriedade e... é mais a seriedade das informações mesmo	As formas seriam mesmo verbalmente, desde uma conversa, um bate papo no corredor.	Ah geralmente aqui na empresa que eu trabalho existe parte de acesso, pra gente ter acesso às informações ele é bem aberto. A relação entre agente funcionários com outros cargos da empresa, até gerente e diretoria é bem aberto é bem tranquilo

**Figura 96: Entrevistado Q - Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional**

Fonte: Elaborado pela autora

## Entrevistado Q

### Categoria - Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)

Inferências	Presença das TICs para buscar, acessar, compartilhar e usar informações	Evolução das TICs para a busca, acesso, compartilhamento, uso e disseminação da informação no ambiente de trabalho	Capacitação para o acesso e uso das TICs	As TICs modificaram o modo como as pessoas buscam, acessam, compartilham, usam e disseminam informações	Tipos de TICs apontadas	O que mudou com as TICs
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	P +	P +	P +	A-	P +	A-
<b>UR (prova)</b>	Agente tem acesso à internet, lógico que limitado por que. Limitado e monitorado, mas nada que seja bloqueado que seja referente a trabalho. Agente possui também um gerenciador de documentos onde todos os projetos, catálogos eletrônicos estão inseridos lá. Então todas as informações estão lá.	Então se você arquivar isso daí nesse gerenciador de documentos e... o meu departamento, o outro departamento ou outra empresa do grupo ter acesso a isso	Sabem. As vezes, quando tem algum dificuldade, como eu disse, ela vem buscar internamente através de ajuda internamente aqui		Intranet	

**Figura 97: Entrevistado Q - Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)**

Fonte: Elaborado pela autora

Entrevistado R		Categoria – Comportamento Informacional					
Inferências	Compartilhamento de informação	Importância de compartilhar informação internamente	Importância de compartilhar informação stakeholders	Fonte de informação utilizada e sua importância para o desenvolvimento de atividades	Existência de comportamento informacional pró-ativo ou reativo na empresa	Conceito de comportamento informacional	Aspectos considerados importantes no comportamento em relação à informação
<b>Categoria Comportamento Informacional</b>							
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	P +	P +	P +	P +	P +	P +	P +
<b>UR (prova)</b>	Bom, troca de informações na empresa, agente conversa pelo telefone, conversa no horário de almoço, conversa as vezes no horário de saída, até no financeiro na hora que agente se encontra agente comenta alguma coisa de trabalho, isso é muito natural da gente	"Então eu busco nessas pessoas, os mais antigos "Olha você lembra se aqui passa algumas coisa, se tinha ou não," aqui você pode escavar que não tem problema, ali tem"... A importância é que muitas vezes é uma pequena informação por mais simples que seja, você evita um acidente né	Então essas visitas, esses cursos externos, essas palestras, eu julgo tão importante, que as vezes um bate papo lá fora que você passa um dia com pessoas diferentes, uma atividade diferente. Você trás pra dentro alguma coisa importante que te resolve um problema aqui, de uma forma mais simples.	As vezes você vai fazer um determinado trabalho que você não conhece o local, pego informação com a produção de fábrica, informação com algum funcionário mais antigo pra obter um desenho subterfâneo, pego informação na internet, pra detalhar alguma coisa que eu tenho dúvida. Algum material, eu procuro algum material, pra ver se tem alguma coisa nova é.	... o comportamento é positivo, muito positivo, muito	Acho que a coisa, o pior que existe é você ta em determinado ambiente onde alguém não te informa nada, você se sente.. "venho aqui faço o serviço e vou embora ". Não é bem por aí.	A verdade, a clareza com que se passa as informações, a exatidão das coisas né. Não passar informação parcial, parte é verdade, parte sei lá chutou... A veracidade das informações, a verdade, isso é muito importante.

**Figura 98: Entrevistado R - Categoria Comportamento Informacional**  
 Fonte: Elaborado pela autora

## Entrevistado R

### Categoria – Cultura Organizacional/Cultura informacional

Inferências	Normas e valores que orientam os funcionários em relação ao acesso, compartilhamento, disseminação e uso de informações.	Canais de comunicação utilizados para compartilhamento troca e ou disseminação da informação entre pessoas e setores.	Valorização das pessoas como fonte de informação para a resolução de problemas	Papel da informação para o desenvolvimento de atividades e/ou tomada de decisão	Valorização da qualidade e/ou precisão da informação	Valorização do contato face a face como meio de solução de problemas e/ou construção de novos conhecimentos	Acesso e disseminação da informação entre as áreas
<b>Categoria</b> Cultura Organizacional/ Cultura Informacional	P +	P +	P +	P +	P +	P +	P +
<b>Identificação de P+ ou A-</b>  <b>UR (prova)</b>	Sim, tanto que existem normas, regras, diretrizes a serem seguidas né. Até porque uma empresa desse porte, se ela não tiver uma diretriz, um caminho a ser seguido ela perde o... como se diz, desorienta né, perde a orientação em relação a isso	Veja bem, nós temos um jornalzinho que comunica alguma coisa, nós temos essas reuniões com a diretoria, nós temos reuniões com os coordenadores, nós temos a reunião que agente faz todo dia com o pessoal, que eu faço com o pessoal também. Então todas essas informações elas circulam	Tudo o que você colhe de informação numa empresa, tem informação que não vai existir em livro, em apostila em nada, vai ta na cabeça de cada um.	A informação, se nós não tivermos ela, seria muito difícil, por que, ? É da informação que agente chega a um denominador comum, como dizem a excelência de tudo e qualquer atividade, se você tem todas as informações necessárias, você consegue chegar lá no seu caminho, no ponto final de forma correta	As informações tem que ser precisas e as informações quanto mais e mais precisas, o índice de assertividade é cada vez maior ou melhor	E aí eu comecei a pensar, "mas por que, como, o que ta acontecendo"? Comecei a raciocinar, bom aí veio a informação, comecei a perguntar pro pessoal onde já existiu isso "ah na fábrica antiga já existiu isso, fizemos isso, fizemos estaca", "deu certo? Esse tipo de estaca deu certo, esse tipo não deu certo?". Então se eu tivesse traçado uma linha do meu ponto de vista, talvez o nível seria um pouquinho menor	Nós temos uma reunião a cada período com a diretoria aonde é explicado os momentos da empresa né, "estamos bem, mais ou menos, estamos também "curtindo a crise", ta mos com dificuldades, mas tamos vencendo Então acho que essas informações, pra mim ajuda, com que o pessoal mais embaixo se conscientize de como ta a situação

**Figura 99: Entrevistado R - Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional**

Fonte: Elaborado pela autora



## Entrevistado R

### Categoria - Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)

Interfências	Presença das TICs para buscar, acessar, compartilhar e usar informações	Evolução das TICs para a busca, acesso, compartilhamento, uso e disseminação da informação no ambiente de trabalho	Capacitação para o acesso e uso das TICs	As TICs modificaram o modo como as pessoas buscam, acessam, compartilham, usam e disseminam informações	Tipos de TICs apontadas	O que mudou com as TICs
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	P +	P +	P +	P +	P +	A -
<b>UR (prova)</b>	Sim	A troca de informação também pelo sistema, não só internet, você entra num e-mail, faz um e-mail aqui, comunica com o outro lá, o outro lá "não aqui nós temos fazendo isso pode usar esse material". Quer dizer, hoje é muito rápido né, muito fácil, telefone. São os três caminhos que agente usa por dia, telefone, internet, e-mail.	informações de internet mexem muito bem, se viram bem.	É a tecnologia ajuda e muito. Cria velocidade pra outras coisas, pra velocidade, que você procurava em livro, "ah esse livro eu não sei se tem na biblioteca, se tem na minha casa", você entra na internet hoje, você tira de letra, em cinco minutinhos tá fácil	Internet	

**Figura 100: Entrevistado R - Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)**

Fonte: Elaborado pela autora

## Entrevistado S

### Categoria – Comportamento Informacional

Inferências	Compartilhamento de informação	Importância de compartilhar informação internamente	Importância de compartilhar informação com stakeholders	Fonte de informação utilizada e sua importância para o desenvolvimento de atividades	Existência de comportamento informacional pró-ativo ou reativo na empresa	Conceito de comportamento informacional	Aspectos considerados importantes no comportamento em relação à informação
<b>Categoria Comportamento Informacional</b>							
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	P +	P +	P +	P +	P +	P +	P +
<b>UR (prova)</b>	Conversando, trocando idéias e arquivos também, pela Internet, pela rede, pela rede tem bastante coisa.	. Então eu preciso compartilhar a informação com outras pessoas pra desenvolver bem a minha atividade.	é muito importante pra experiência. Então tem outra empresa que já testou um produto e eu quero saber como que foi o desempenho desse produto na outra empresa	Eu recorro muito a Internet, vejo os trabalhos científicos e aos supervisores das áreas	Elas são pro - ativas, são bastante pro - ativas. Elas não seguram a informação elas estão sempre dispostas, sempre que eu busco a informação elas estão disponíveis pra passá-las pra gente	Ah é muito bom, o comportamento é excelente, na área que eu trabalho as pessoas são muito disponíveis...sim... são sim... é importante porque as pessoas não trabalham isoladas né elas interligadas, então as vezes uma pessoa depende da outra, então é importante trocar .	O que eu acho fundamental é a disponibilidade, porque eu acho que a pessoa não quer passar por algum motivo dela isso sim... é difícil...passar, explicar.... isso aí é fundamental.

**Figura 101: Entrevistado S - Categoria Comportamento Informacional**

Fonte: Elaborado pela autora

**Entrevistado S**  
**Categoria – Cultura Organizacional/Cultura informacional**

Interfências		Normas e valores que orientam os funcionários em relação ao acesso, o, disseminação e uso de informações.	Canais de comunicação utilizados para compartilhament o troca e ou disseminação da informação entre pessoas e setores.	Valorização das pessoas como fonte de informação para a resolução de problemas	Papel da informação para o desenvolvimento de atividades e/ou tomada de decisão	Valorização da qualidade e/ou precisão da informação	Valorização do contato face a face como meio de solução de problemas e/ou construção de novos conhecimentos	Acesso e disseminação da informação entre as áreas
Categoria								
Cultura Organizacional/ Cultura Informacional		P +	P +	P +	P +	A -	A -	A -
Identificação de P+ ou A-								
UR (prova)		Ah tem... tem sim. Faz mais ou menos uns dois meses que eles fizeram uma palestra a respeito disso, de segurança da informação	Por exemplo tem a parte do marketing que divulga muita coisa da empresa, via internet , via rede	Então diante da informação dele, do conhecimento dele eu achei melhor colocar esse experimento pro verão porque agente teria mais resultado.	O papel da informação é fundamental né			

**Figura 102: Entrevistado S - Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional**

Fonte: Elaborado pela autora

## Entrevistado S

### Categoria - Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)

Inferências	Presença das TICs para buscar, acessar, compartilhar e usar informações	Evolução das TICs para a busca, acesso, compartilhamento, uso e disseminação da informação no ambiente de trabalho	Capacitação para o acesso e uso das TICs	As TICs modificaram o modo como as pessoas buscam, acessam, compartilham, usam e disseminam informações	Tipos de TICs apontadas	O que mudou com as TICs
<b>Categoria TICs</b>						
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	P +	P +	P+	P +	P +	A-
<b>UR (prova)</b>	tem sim	Então essa estrutura tecnológica é um avanço, eu consigo agilizar várias coisas, sem precisar fisicamente da pessoa.	as pessoas sabem usar sim e usam bastante.	Ah conforme a tecnologia vai mudando , as pessoas mudam também né, elas vão se adaptando	Internet, Intranet	

**Figura 103: Entrevistado S - Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)**

Fonte: Elaborado pela autora

## Entrevistado T

### Categoria – Comportamento Informacional

Inferências	Compartilhamento de informação	Importância de compartilhar informação internamente	Importância de compartilhar informação com stakeholders	Fonte de informação utilizada e sua importância para o desenvolvimento de atividades	Existência de comportamento informacional pró-ativo ou reativo na empresa	Conceito de comportamento informacional	Aspectos considerados importantes no comportamento em relação à informação
<b>Categoria Comportamento Informacional</b>							
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	P +	P +	P +	P +	P +	P +	P +
<b>UR (prova)</b>	Olha, agente tem reuniões formais aqui, algumas são diárias, algumas são semanais, e algumas são quinzenais né. Uma boa parte dessas reuniões são feitas para compartilhar informações	Para todo mundo dependendo do nível ta sabendo o que ta acontecendo e, por exemplo, na produção tem uma reunião todo dia da gerência da produção, gerência da manutenção, gerência da utilidade ,etc. Reuniões todo dia para todo mundo ta compartilhando o que ta acontecendo	Isso é importante porque se você quer ta inserido – as empresas são cidadãos da comunidade assim como as pessoas – E se você quer ta inserido nessa comunidade você tem que compartilhar um certo nível de informação, você não pode se esconder por trás de um muro e não permitir que a comunidade venha conhecer você.	Minha querida, o céu é o limite eu vou aonde eu sei, vou procurar saber onde está essa informação. Pode ser desde a secretária, pode ser à você, pode ser a um jornal, a um concorrente, pode ser o meu gerente de produção, pode ser na internet. Aonde for necessário agente vai buscar a informação, por que se ela é vital para eu poder operacionalizar o meu trabalho, eu preciso dela, então investigo com meu chefe, subordinado, pares, aonde for necessário.	...agora, tem gente que é mais pro ativa e tem gente que é mais reativa, sabe, varia de pessoa para pessoa, mas todo mundo tem uma parte pro-ativa e uma parte reativa	Tem um grau de informação que chega até à você e tem um grau de informação que você tem que buscar	Então eu acho que iniciativa é fundamental, ir atrás do que eu preciso

**Figura 104: Entrevistado T - Categoria Comportamento Informacional**

Fonte: Elaborado pela autora

## Entrevistado T

### Categoria – Cultura Organizacional/Cultura informacional

Inferências	Normas e valores que orientam os funcionários em relação ao acesso, compartilhamento, disseminação e uso de informações.	Canais de comunicação utilizados para o troca e ou disseminação da informação entre pessoas e setores.	Valorização das pessoas como fonte de informação para a resolução de problemas	Papel da informação para o desenvolvimento de atividades e/ou tomada de decisão	Valorização da qualidade e/ou precisão da informação	Valorização do contato face a face como meio solução de problemas e/ou construção de novos conhecimentos	Acesso e disseminação da informação entre as áreas
<b>Categoria</b> Cultura Organizacional/ Cultura Informacional	P +	P +	A -	P +	A -	P +	P +
<b>UR (prova)</b>	Existem né. Desde padrões de confidencialidade.	Então são essas reuniões e seções de comunicação que agente faz com todo o pessoal da empresa, fora mural, intranet. Tem vários, várias mídias né, tem várias mídias aí para agente tá atuando tá certo, é mais dessa forma. Fora as informais		Umhum..Olha não é só para mim, eu acho que para todo mundo a informação é necessária para desenvolver a atividade. A questão passa a ser que tipo e que volume e que quantidade de informação		Gente que me pega no corredor para saber como é que tá o preço da celulose, ainda agora a pouco faz uns cinco minutos, duas pessoas que são dois líderes aqui dentro e gostam muito disso, vieram aqui e me perguntaram como é que tá o negócio, como é que não tá	Então as informações que são necessárias para as pessoas poderem desempenhar todas e cada uma de suas tarefas evidentemente que elas são compartilhadas né, Claro que se o operador não precisa saber o aspecto estratégico da empresa, ele não vai ter acesso a essa informação né, ele vai se restringir àquelas informações que são necessárias para o desempenho do seu trabalho. É claro que informações maiores de como a empresa tá indo como não tá indo, um bom nível, uma boa quantidade da organização sabe disso

**Figura 105: Entrevistado T - Categoria Cultura Organizacional/Cultura Informacional**

Fonte: Elaborado pela autora

## Entrevistado T

### Categoria - Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)

Interferências	Presença das TICs para buscar, acessar, compartilhar e usar informações	Evolução das TICs para a busca, acesso, compartilhamento, uso e disseminação da informação no ambiente de trabalho	Capacitação para o acesso e uso das TICs	As TICs modificaram o modo como as pessoas buscam, acessam, compartilham, usam e disseminam informações	Tipos de TICs apontadas	O que mudou com as TICs
<b>Identificação de P+ ou A-</b>	P +	P +	P +	P +	P +	P +
<b>UR (prova)</b>	Usa, usa em várias mídias. Então nós temos para o mercado externo, digamos assim, as pessoas de fora da empresa, tem o site da empresa. Internamente além da internet você tem a intranet	Então eu por aqui, hoje, por exemplo, a hora que eu parei para almoçar na estrada eu consegui ler meus e-mails e consegui responder imediatamente alguns e-mails que necessitavam de uma decisão minha né, uma resposta minha.	aqui internamente as pessoas sabem, são treinadas.	Olha sem nenhuma dúvida. Outra vez eu vou me reportar ao fato de eu ter crescido fazendo pesquisa em enciclopédia, em biblioteca, de eu ter crescido fazendo pesquisa em jornais antigos né. Hoje em dia as pessoas conseguem fazer tudo isso que eu fazia quando eu tinha lá meus 15, 20 anos em uma tela de computador e com um grau de precisão muito maior do que eu fazia lá com meus 15, 16 anos né verdade	Intranet, Internet	Agora a tecnologia é uma coisa que não pára nunca né. Não sei se amanhã vão instalar um chip no lóbulo da minha orelha e eu não vou ter mais o celular né, e um microfone dentro do meu nariz. Eu não sei como é que isso vai funcionar, mas não deve estar muito longe de uma coisa desse tipo né, eu não sei com é que vai ser isso daí né.

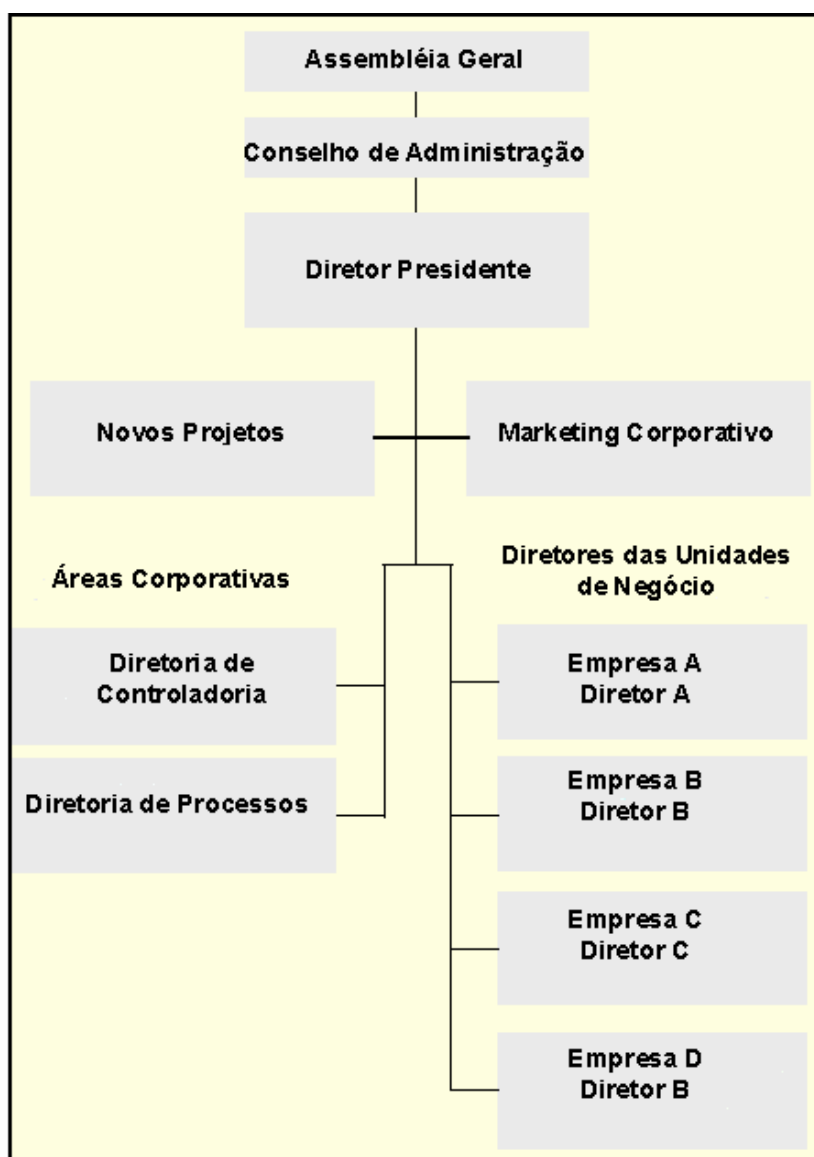
**Figura 106: Entrevistado T - Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)**

Fonte: Elaborado pela autora

## **ANEXOS**



## ANEXO A ESTRUTURA DIRETIVA DO GRUPO



## **ANEXO B**

### **CÓDIGO DE CONDUTA**

#### **Finalidade**

Expressar um conjunto de princípios e valores que orientam o modo de agir da Empresa e que devem ser seguidos por cada um de seus colaboradores em seus relacionamentos internos e externos.

#### **Objetivos**

- Orientar a conduta que os colaboradores devem observar, tanto em suas relações recíprocas, como nas relações que, em nome da Empresa, mantêm com sócios, clientes, fornecedores, concorrentes, comunidade e Poder Público;
- Servir de referência individual e coletiva, para as atitudes e o comportamento dos colaboradores, sempre com base nos valores cultivados pela Empresa;
- Eliminar práticas que deterioreem o ambiente interno, desgastem as relações entre os colaboradores e coloquem em risco a reputação dos negócios;
- Reduzir a possibilidade de interpretações pessoais sobre os princípios éticos adotados pela Empresa.

#### **Aplicação**

Os princípios contidos no Código de Conduta aplicam-se a todos os colaboradores e aos diversos públicos que se relacionam com a Empresa, como sócios, clientes, fornecedores, sindicatos, representantes de órgãos públicos e membros da comunidade.

#### **Divulgação**

Todos os colaboradores deverão tomar conhecimento formal deste Código, a ser amplamente divulgado e disponibilizado para consulta a qualquer momento.

A área de Recursos Humanos é responsável por dar ciência aos novos admitidos e por manter seu registro de concordância.

Os gestores de cada área são responsáveis pela divulgação do Código entre seus colaboradores, por esclarecer dúvidas e por verificar o entendimento quanto ao conteúdo e aplicação. O Código estará disponível na Intranet e, para conhecimento de terceiros, no site do Grupo.

### **Princípios e Normas Gerais de Condutas**

**1. O Grupo age de forma reta, transparente e ética, e se pauta pelo cumprimento das leis, normas e regulamentos aplicáveis aos seus negócios, bem como ao atendimento dos compromissos assumidos. Portanto não admite:**

**1.1)** A exploração do trabalho infantil ou a manutenção de trabalhadores em condições desumanas de trabalho.

**1.2)** A utilização de subornos, propinas e quaisquer outros pagamentos e recebimentos ilegais ou impróprios, com o propósito de obter, reter ou direcionar negócios, conceder ou receber qualquer tipo de tratamento especial ou favorecimento.

**1.3)** Pagamentos feitos a funcionários públicos a título de gratificação ou retribuição pelo cumprimento de suas funções, agilização de serviços, concessão de favorecimento ou vantagens.

**2. O Grupo valoriza as pessoas, investe no desenvolvimento de seus colaboradores e respeita a diversidade. Desta maneira:**

**2.1)** Não admite qualquer forma de discriminação ou preconceito (como raça, cor, origem étnica, sexo, idade, religião, classe social, estado civil, opção político-partidária orientação sexual, deficiência mental ou física) no relacionamento entre seus colaboradores e nos processos de recrutamento e seleção, remuneração, promoção, desligamento ou outros relativos a oportunidades profissionais.

**2.2)** Não admite atitudes que exponham pessoas a situações humilhantes, constrangedoras e de risco, desestabilizadoras em relação ao ambiente de trabalho e à empresa, tais como palavras ofensivas, ameaças, intimidação, assédio sexual, agressão física ou psicológica e perseguições.

**2.3)** Não permite consumo ou porte de bebidas alcoólicas e drogas ilícitas no ambiente de trabalho ou em qualquer situação em que o colaborador possa ser relacionado à Empresa, nem a permanência em suas dependências de pessoas sob efeito dessas substâncias.

**2.4)** Não permite porte de armas de qualquer espécie nas dependências da Empresa ou durante a jornada de trabalho, salvo por profissionais expressamente autorizados pelos órgãos oficiais.

**2.5)** Determina que o acesso às informações pessoais mantidas em seus arquivos fique restrito às pessoas que têm necessidade de conhecê-las como parte formal de suas responsabilidades. A estes colaboradores não é permitido divulgar

tais informações a colegas de trabalho não autorizados e terceiros ou utilizá-las indevidamente.

**2.6)** Reconhece as entidades sindicais como representantes legais e legítimas dos colaboradores e busca manter constante diálogo e entendimento, em clima de respeito e dignidade nas negociações ou soluções de conflitos de natureza trabalhista ou sindical.

**2.7)** Promove continuamente a capacitação de seus colaboradores e valoriza a disseminação do conhecimento. Assim, espera que os colaboradores aproveitem da melhor maneira possível as oportunidades de qualificação oferecidas, se avaliem sistematicamente e repassem os conhecimentos adquiridos.

**3. O Grupo tem como missão gerar resultados não somente para os acionistas, colaboradores e clientes, mas também para as comunidades onde atua, assim:**

**3.1)** Mantém canais de comunicação e diálogo com essas comunidades, contribuindo com o Poder Público e apoiando projetos voltados ao desenvolvimento econômico, social, ambiental e cultural da população.

**3.2)** Incentiva seus colaboradores a se envolverem, de forma voluntária, em atividades de cunho social e ações comunitárias que tenham como propósito a melhoria da qualidade de vida dessas comunidades.

**3.3)** Não se opõe à participação dos colaboradores em processos político-partidários, que deverá ser feita, todavia, sempre em caráter pessoal e de forma a não interferir em suas responsabilidades profissionais. Tais atividades não devem ocorrer no ambiente de trabalho, nem envolver recursos materiais ou equipamentos da Empresa.

**114. O Grupo preocupa-se em promover empreendimentos sustentáveis e sólidos. Suas ações e operações são conduzidas de forma consistente, com segurança e equilíbrio, fazendo hoje sem descuidar do futuro. Sendo assim, estabelece que:**

**4.4)** Os bens, equipamentos, instalações, assim como os demais recursos da Empresa, destinam-se ao uso exclusivo de sua operação e não devem ser utilizados para fins particulares em detrimento dos interesses e necessidades da Empresa.

**4.5)** Os equipamentos e recursos tecnológicos de informação e comunicação são bens de propriedade da Empresa para uso em atividades de seu interesse. Sua utilização deve seguir estritamente a Política de Segurança da Informação

estabelecida e disponibilizada a todos os usuários.

**4.6)** Nenhum colaborador pode aceitar, em proveito próprio, presentes, brindes ou serviços de clientes, fornecedores, parceiros comerciais ou quaisquer pessoas físicas ou jurídicas que mantenham ou venham a manter relacionamento com a Empresa. Não se inclui nessa proibição o recebimento de brindes institucionais de baixo valor, devidamente identificados com o nome ou logomarca da empresa ofertante, como canetas, calendários, blocos de anotação, agendas e similares. Os brindes, presentes ou serviços porventura recebidos, que não se enquadrem nas categorias mencionadas, devem ser encaminhados à área de Recursos Humanos (Endomarketing) para a respectiva destinação.

**4.1)** O colaborador que mantiver atividade profissional paralela à exercida na Empresa deve comunicar à chefia imediata, que avaliará a possível concorrência com o horário de trabalho e comprometimento do desempenho profissional na função para a qual foi contratado.

**4.2)** Os colaboradores não poderão prestar consultoria, ocupar cargo ou manter vínculo societário que lhes confira poder de influência em empresas concorrentes ou que exerçam atividades que possam representar conflito de interesse com o Grupo.

**4.3)** As pessoas que, por força de seu cargo ou de suas responsabilidades, tenham acesso a informações de caráter sigiloso ou estratégico que ainda não tenham sido divulgadas publicamente, devem manter estrito compromisso de confidencialidade, não repassando as informações a colegas de trabalho não autorizados e a terceiros ou obtendo benefícios pessoais desse conhecimento.

**4.7)** Não é permitido aos colaboradores fazer pedidos de doações de qualquer natureza a fornecedores ou prestadores de serviços com o propósito de prover recursos financeiros ou materiais para a realização de promoções, eventos, campanhas ou ações de cunho social a terceiros.

**4.8)** Não é permitido aos colaboradores comercializarem produtos ou serviços no ambiente de trabalho.

**4.9)** É permitida a contratação de pessoas com relação de parentesco, desde que não exerçam funções com subordinação hierárquica direta entre si. Estes também deverão ser submetidos a todas as etapas do processo de seleção, não se admitindo privilégios em relação a outros candidatos.

**4.10)** A utilização da marca da Empresa deve estar integrada aos seus interesses mercadológicos e de valorização de sua imagem corporativa, em

consonância com as diretrizes estabelecidas pelo Marketing Corporativo.

**4.11)** Os contatos com a imprensa ou outros interessados em informações relevantes sobre a Empresa, devem ser feitos exclusivamente pelas pessoas designadas para esse fim pela Diretoria Executiva, sendo proibido às pessoas não autorizadas falar à imprensa em nome do Grupo. Eventuais demandas nesse sentido devem ser direcionadas ao Marketing Corporativo.

**4.12)** Todos os colaboradores e prestadores de serviços devem conduzir suas operações e projetos em conformidade com as normas, políticas e procedimentos internos da Empresa, nos aspectos relativos à saúde, segurança e meio ambiente.

**4.13)** A seleção dos fornecedores da Empresa deve levar em consideração a qualidade dos produtos ou serviços ofertados, preços adequados, confiabilidade técnica, idoneidade financeira e no cumprimento das obrigações legais, trabalhistas, tributárias e ambientais, e integridade na condução da negociação. Fornecedores qualificados, em situações equivalentes ou similares, devem receber o mesmo tratamento e ter as mesmas oportunidades em todas as etapas do processo de seleção e contratação.

**4.14)** Os colaboradores devem manifestar de forma adequada suas opiniões, sugestões, reclamações, críticas e denúncias aos gestores de sua área, atuando de forma pró-ativa com vistas à melhoria contínua dos processos em que estão envolvidos.

**4.15)** O resultado do trabalho de natureza intelectual desenvolvido na Empresa é de propriedade exclusiva do Grupo, mesmo após o desligamento do colaborador que o tenha desenvolvido ou contribuído para tal.**14 15**

**5. O Grupo pretende posicionar seus negócios entre os mais competitivos nos setores em que atua e ser reconhecido pela capacidade empreendedora e de geração de valor. Com o propósito de desenvolver em seus colaboradores a capacidade de identificar e implementar oportunidades, introduzir novas ideias e soluções, valorizar iniciativas simples e práticas, estabelece que:**

**5.1)** Os gestores devem propiciar a seus colaboradores um clima de abertura que os estimule a desenvolver a iniciativa, a criatividade e a pro-atividade, adotando uma postura empreendedora e inovadora. As críticas construtivas, feitas de forma direta e por meios apropriados, deverão ser encaradas como demonstração de interesse e levadas em consideração pelos responsáveis.

**5.2)** Eventuais erros cometidos pelos colaboradores, após esforços evidentes

de correção, devem ser tratados com compreensão e orientação construtiva. A repetição de erros, resultante de descuido, negligência ou desinteresse deve merecer atenção especial e rigorosa correção.

**5.3)** Os gestores devem privilegiar a delegação de autoridade e atribuição de responsabilidades aos colaboradores como forma de descentralizar decisões e atingir objetivos. Delegar, todavia, requer monitoramento do cumprimento das responsabilidades atribuídas e concessão de retorno ao delegado.

**5.4)** Elogiar é uma forma de orientar o desempenho do colaborador e de reconhecer seu esforço, dedicação e capacidade de trabalho. O elogio pode ser formal, com registro no prontuário do colaborador, ou informal, feito verbalmente, podendo ser público e estender-se à equipe de trabalho. Já as advertências verbais devem ser reservadas e feitas de forma construtiva, com a preocupação de não atingir a dignidade do colaborador. É boa prática elogiar em público e advertir em particular. Em todas as situações, no entanto, deve prevalecer o tratamento respeitoso entre gestores e colaboradores, em clima de educação, profissionalismo e imparcialidade.

**5.5)** Devem ser asseguradas a todos os colaboradores oportunidades iguais de crescimento e desenvolvimento profissional dentro da Empresa, prevalecendo como critérios de avaliação os méritos, competências e habilidades requeridas para a função e a capacidade de contribuição de cada um.

**5.6)** Os gestores devem reconhecer os trabalhos e idéias dos subordinados ou colegas.

**5.7)** Todo ocupante de cargo de chefia é um exemplo para os colaboradores de sua equipe e deve pautar sua conduta nos valores expressos da organização, agindo como agente de disseminação destes, dentro e fora da Empresa. Cabe ainda à chefia garantir que seus colaboradores conheçam e apliquem os preceitos deste Código, assim como as políticas e normas da Empresa.

## ANEXO C

### POLÍTICA DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

**UTILIZE OS RECURSOS DA EMPRESA APENAS PARA OS FINS RELACIONADOS AO SEU TRABALHO.**

**NÃO INSTALE SOFTWARES SEM A AUTORIZAÇÃO DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.**

**VERIFIQUE SEMPRE SE O SEU ANTIVÍRUS ESTÁ ATUALIZADO.**

**NÃO COMPARTILHE COM NINGUÉM SUA IDENTIFICAÇÃO E SENHA DE ACESSO À REDE. A PUNIÇÃO NO CASO DE UMA INFRAÇÃO SERÁ DADA AO USUÁRIO POR MEIO DE SUA IDENTIFICAÇÃO, POR ISSO, SEMPRE QUE SAIR DE UMA ESTAÇÃO DE TRABALHO EFETUE O LOGOFF.**

**TODOS OS DADOS RELATIVOS À EMPRESA DEVEM SER MANTIDOS NOS SERVIDORES DE REDE, QUE PASSAM POR BACKUP DIARIAMENTE. LEMBRE-SE: SEUS ARQUIVOS E PASTAS OCUPAM ESPAÇO NOS SERVIDORES, POR ISSO, GUARDE NELES SOMENTE O ESSENCIAL.**

**FIQUE ATENTO AOS E-MAILS RECEBIDOS, PRINCIPALMENTE AQUELES QUE POSSIBILITAM ACESSO À SENHA E INFORMAÇÕES CONFIDENCIAIS, POR MEIO DO ENVIO DE DADOS PESSOAIS. NÃO EXECUTE NENHUMA INSTRUÇÃO RECEBIDA DE FORA DA EMPRESA.**

**NÃO É PERMITIDO O ENVIO E/OU RECEBIMENTO DE E-MAILS IMPRODUTIVOS, COMO MENSAGENS DE APOIO, SPAM (ENVIO DE E-MAIL SEM AUTORIZAÇÃO PRÉVIA DO DESTINATÁRIO), CORRENTES, IMAGENS, VIDEO, ÁUDIO, AVISOS DE VIRUS, ENFIM, QUAISQUER COISAS QUE NÃO TENHAM RELAÇÃO COM A SUA ATIVIDADE OU NECESSIDADE DA EMPRESA.**

**EVITE ARQUIVOS ANEXOS A E-MAIL COM TAMANHO SUPERIOR A 500 KB. SE NECESSÁRIO, UTILIZE UM SOFTWARE DE COMPACTAÇÃO (EasyZip, Pasta Compactada, etc.). ARQUIVOS ACIMA DE 4 MB NÃO PODEM SER ENVIADOS NEM RECEBIDOS, EXISTEM OUTRAS FORMAS DE FAZÊ-LO SEM COMPROMETER A PERFORMANCE DOS SERVIDORES.**

**O ENVIO DE E-MAIL A "TODOS" É PERMITIDO APENAS POR INTERMÉDIO DAS ÁREAS DE ENDOMARKETING E MARKETING CORPORATIVO.**

**O ACESSO À INTERNET LIVRE (WIFI-ZONE) É LIBERADO SOMENTE PARA USUÁRIOS IDENTIFICADOS, MUNIDOS DE EQUIPAMENTOS COM ENTRADA PREVIAMENTE AUTORIZADA. EXISTE UM PROCEDIMENTO FORMAL PARA A AUTORIZAÇÃO DE ENTRADA E UTILIZAÇÃO DE EQUIPAMENTOS PESSOAIS OU DE TERCEIROS NA EMPRESA.**

**O ACESSO REMOTO (FORA DA REDE INTERNA) AOS SISTEMAS, E-MAIL, INTRANET E OUTRAS INFORMAÇÕES DO GRUPO Lwart é concedido somente a usuários autorizados pela Empresa, com base em regras distintas para cada tipo de acesso.**

**A UTILIZAÇÃO DE DISPOSITIVOS USB (Pen Drives, PDAs, Câmeras Digitais, etc.) PARA LEITURA E GRAVAÇÃO É PERMITIDA SOMENTE PARA USUÁRIOS AUTORIZADOS PELA EMPRESA.**

**O ACESSO AOS LOCAIS DE PROCESSAMENTO E COMUNICAÇÃO (salas dos servidores, centrais telefônicas, racks de comunicação ou sistemas, etc.) É CONTROLADO E PROTEGIDO. QUALQUER PESSOA OU ATIVIDADE SUSPEITA OU INSEGURA, NAS IMEDIAÇÕES Desses locais, devem ser comunicados imediatamente à Equipe de Segurança da Informação.**

**Fique atento às normas e faça sua parte para que tenhamos um ambiente tecnológico e sistemas cada vez mais atualizados e seguros.**