

**AGERLANE KELLY DA CONCEIÇÃO CÂNDIDO DO NASCIMENTO**

**CULTURA ORGANIZACIONAL COMO SUPORTE DE APOIO AS  
PRÁTICAS INFORMACIONAIS NA EMPRESA UNIDAS VEÍCULOS**

Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em  
Administração da Universidade Federal de Campina  
Grande, em cumprimento parcial das exigências para  
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Elmano Pontes Cavalcanti, Doutor.

Campina Grande

2009

# COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Agerlane Kelly da Conceição Cândido do Nascimento  
**Aluna**

---

Elmano Pontes Cavalcanti, Doutor  
**Professor Orientador**

---

Eliane Ferreira Martins, Mestre  
**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

Campina Grande – 2009

**AGERLANE KELLY DA CONCEIÇÃO CÂNDIDO DO NASCIMENTO**

**CULTURA ORGANIZACIONAL COMO SUPORTE DE APOIO A  
PRÁTICAS INFORMACIONAIS NA EMPRESA UNIDAS VEÍCULOS**

**Relatório aprovado em 11 de dezembro de 2009**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Elmano Pontes Cavalcanti, Doutor  
**Orientadora**

---

Francisco Nery Leal Nery, Mestre  
**Examinador**

---

Vinícius Farias Moreira, Mestre  
**Examinador**

Campina Grande  
2009

## DEDICATÓRIA

*A Ele que me proporcionou a vida, que me guia,  
me fortalece e que está à frente de todas as  
minhas conquistas. Dedico ao meu senhor, Deus, o  
Soberano de todo o universo!  
“O temor do Senhor é o princípio da sabedoria;  
bom entendimento têm todos os que cumprem os  
seus mandamentos; o seu louvor permanece para  
sempre.” (Salmos 111:10)*



## AGRADECIMENTOS

*Ao Deus todo poderoso que me proporcionou condições perfeitas e me fortaleceu em todas as horas nessa caminhada.*

*A minha mãe pelo exemplo de coragem e persistência que me ensinou o caminho para alcançar meus objetivos com muito amor e carinho.*

*Ao meu pai de quem me orgulho, por ser uma pessoa fundamental na minha vida, por ser um grande exemplo de coragem, garra e determinação que me inspira todos os dias e me motiva a seguir em seus passos.*

*Aos meus familiares por todo o cuidado, apoio e por todo amor demonstrado. Em especial ao meu irmão Agnelo, por ter reforçado a importância de uma família e ter me apoiado em um dos momentos mais importantes da minha vida.*

*Aos meus amigos pelo compartilhamento de momentos únicos. Com eles aprendi o valor da amizade e a importância do companheirismo. Agradeço em especial às amizades sinceras que foram construídas durante esse percurso, pela atenção, pelo carinho e por todos os momentos que passamos juntos. Agradeço a Deus por ter as colocado em minha vida, pois tudo teria sido mais difícil sem vocês: Fernanda, Jenifer, Layse, Leissa, Lívia, Natália e Samara. Serão sempre lembradas com muito carinho por toda a minha vida. Agradeço ainda as amigas que se mantiveram presente em várias etapas da minha vida, me apoiando e ajudando: Ana Flavia, Danuská, Emanuela, Raquel, Roana, e Tamires.*

*A todos os professores que foram pessoas indispensáveis para essa conquista, e em especial ao meu orientador Elmano Pontes Cavalcanti, por todo suporte e atenção para realização desse estudo.*

NASCIMENTO, A.K.C.C.N. **Cultura organizacional como suporte de apoio a práticas informacionais na empresa unidas veículos.** 92 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2009.

## RESUMO

As empresas encaram um cenário atual marcado por uma disputa acirrada em um ambiente cada vez mais competitivo. A informação surge como um recurso relevante para adoção de práticas proativas. Para tanto, as organizações devem estimular práticas que incentivem a utilização desse recurso tão importante, uma vez que a cultura organizacional de uma empresa pode tanto contribuir como inibir comportamentos voltados a captação, tratamento e disseminação de informações. Nesse sentido, o presente estudo aborda aspectos culturais de uma empresa revendedora de veículos comerciais assim como alguns dos seus comportamentos voltados à informação. A pesquisa teve como objetivo geral analisar até que ponto a cultura organizacional da empresa Unidas veículos contribui com a prática de atividades que incentivam a utilização da informação. Para tal foi utilizada uma metodologia descritiva e exploratória. A técnica de coleta de dados foi o questionário. O foco de estudo foi a opinião dos diretores, gerentes, supervisores e chefes da empresa. O universo foi de 14 gestores e a amostra foi representada por 13 destes. Como resultado foi percebido que a empresa realiza treinamentos para compartilhar informações, foi observado que sua cultura é apoiada em valores que contribuem para a utilização da informação pelos funcionários, é voltada ao incentivo do compartilhamento de informações, mas também foi identificado um ambiente constituído em pouca confiança para troca de informações, assim como pouca valorização dada aos funcionários envolvidos com práticas informacionais e uma cultura que não se baseia em recompensas. Entretanto, os resultados foram satisfatórios devido aos vários comportamentos verificados na empresa que facilitam e contribuem para a utilização da informação nas atividades da empresa, podendo-se concluir que existe influência da cultura organizacional para o incentivo dessas práticas informacionais.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional, Informação e Tecnologia da Informação

NASCIMENTO, A. K. C. C. N. **Organizational culture as a pillar of support to information production in the united company vehicles.** 92 f Report Supervised (BS Administration) - University of Campina Grande, Paraíba, 2009.

## **ABSTRACT**

The companies are facing a current scenario marked by a bitter dispute in a place increasingly competitive. The information comes as a relevant resource for the adoption of proactive practices. For this, organizations should encourage practices that encourage the use of this important resource, once the organizational culture of a company can either help or inhibit behavior directed for the capture, processing and dissemination of information. In this sense, the present study examines the cultural aspects of a commercial vehicle dealership company as well as some of their behaviors directed to information. The research has as general objective the analyzing of the extent of the organizational culture of the company Unidas Veículos contributes to the practice of activities that encourages the use of information. For this, was used a descriptive and exploratory methodology. The technique of data collection was the questionnaire. The focus of study was the opinion of the directors, managers, supervisors and heads of the company. The universe was 14 managers and the sample was represented by 13 of these. As a result it was realized that the company carries out training to share information, it was observed that their culture is supported by values that contributes to the use of information by the functionaries, is intended to encourage information sharing, but also was identified a place made by little confidence for exchanging information, as the same as the little importance given to the employees involved in information practice and a culture that is not based on rewards. However, the results were satisfactory due to various behaviors found in the company that facilitate and contribute to the use of information on the activities of the company and as a conclusion can be said that has the influence of the organizational culture to encourage such informational practices.

**Keywords:** Organizational Culture, Information, Information Technology



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01:</b> Resultados da variável comportamento.....	<b>53</b>
<b>Quadro 02:</b> Resultados da variável recompensa.....	<b>54</b>
<b>Quadro 03:</b> Resultados da variável estímulo.....	<b>54</b>
<b>Quadro 04:</b> Resultados da variável comportamentos desejados.....	<b>55</b>
<b>Quadro 05:</b> Resultados da variável recrutamento e a informação.....	<b>56</b>
<b>Quadro 06:</b> Resultados da variável recrutamento e a tecnologia .....	<b>57</b>
<b>Quadro 07:</b> Resultados da variável comportamentos seguidos.....	<b>57</b>
<b>Quadro 08:</b> Resultados da variável influência.....	<b>58</b>
<b>Quadro 09:</b> Resultados da variável aquisição de informação .....	<b>59</b>
<b>Quadro 10:</b> Resultados da variável facilidade da comunicação .....	<b>59</b>
<b>Quadro 11:</b> Resultados da variável comunicação para o conhecimento.....	<b>60</b>
<b>Quadro 12:</b> Resultados da variável importância da TI.....	<b>61</b>
<b>Quadro 13:</b> Resultados da variável Facilidade de uso.....	<b>62</b>
<b>Quadro 14:</b> Resultados da variável acesso as informações.....	<b>62</b>
<b>Quadro 15:</b> Resultados da variável informações formais.....	<b>63</b>
<b>Quadro 16:</b> Resultados da variável informações informais .....	<b>63</b>
<b>Quadro 17:</b> Resultados da variável troca de informações .....	<b>64</b>
<b>Quadro 18:</b> Resultados da variável TI para a empresa.....	<b>65</b>
<b>Quadro 19:</b> Resultados da variável incentivo.....	<b>66</b>
<b>Quadro 20:</b> Resultados da variável necessidade de mudanças .....	<b>67</b>
<b>Quadro 21:</b> Resultados da variável valorização das pessoas .....	<b>67</b>
<b>Quadro 22:</b> Resultados da variável cerimônias .....	<b>68</b>
<b>Quadro 23:</b> Resultados da variável histórias .....	<b>69</b>
<b>Quadro 26:</b> Resultados da variável normas .....	<b>71</b>

<b>Quadro 25:</b> Resultados da variável modelo.....	<b>70</b>
<b>Quadro 26:</b> Resultados da variável normas .....	<b>71</b>
<b>Quadro 27:</b> Resultados da variável valores.....	<b>72</b>
<b>Quadro 28:</b> Resultados da variável tarefas diárias.....	<b>73</b>
<b>Quadro 29:</b> Resultados da variável informação para conhecimento .....	<b>73</b>
<b>Quadro 30:</b> Resultados da variável informação para decisão .....	<b>74</b>
<b>Quadro 31:</b> Resultados da variável informação desnecessária .....	<b>74</b>
<b>Quadro 32:</b> Resultados da variável confiança.....	<b>75</b>
<b>Quadro 33:</b> Resultados da variável informações internas .....	<b>76</b>
<b>Quadro 34:</b> Resultados da variável informações externas.....	<b>77</b>

## SUMÁRIO

Capítulo I : Introdução .....	12
1. Introdução .....	13
1.1 Apresentação .....	13
1.2 Identificação do problema de pesquisa.....	13
1.3 Objetivos.....	17
1.3.1 Objetivo Geral .....	17
1.3.2 Objetivos Específicos .....	18
1.4 Justificativa .....	18
1.5 Estrutura do Trabalho .....	18
Capítulo II : Revisão Teórica .....	19
2. Revisão Teórica.....	20
2.1 Cultura organizacional.....	20
2.1.1 A Cultura Voltada para Organização .....	20
2.1.2 Elementos da Cultura Organizacional .....	25
2.2 A informação.....	31
2.2.1 Importância da informação .....	31
2.2.2 A utilização da informação .....	33
2.2.3 A informação no processo de IC .....	35
2.2.4 O suporte da informação no processo decisório .....	39
2.2.5 Fontes e tecnologias de informação.....	41
Capítulo III: Aspectos Metodológicos .....	45
3. Aspectos metodológicos .....	46
3.1 Descrição da Organização .....	46
3.2 Método .....	47
3.3 Unidade de análise .....	47
3.4 Definição do universo e amostra da pesquisa .....	48
3.5 Procedimento .....	48
3.6 Instrumento .....	49
3.7 Processamento.....	48
3.8 Definição operacional das variáveis.....	49
Capítulo IV: Apresentação e Análise dos Resultados .....	52
4. Apresentação e Análise dos Resultados .....	53
Capítulo V: Conclusão .....	78
5. Conclusão .....	79
5.1 Principais considerações .....	79
5.2 Limitações .....	82
5.3 Recomendações .....	82
REFERÊNCIAS .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
APÊNDICES .....	88
APÊNDICE A- INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	88
APÊNDICE B- FIGURA DAS MÉDIAS DAS VARIÁVEIS ANALISADAS.....	92

Capítulo I  
Introdução

## **1. Introdução**

### **1.1 Apresentação**

Este capítulo apresenta a parte introdutória deste relatório de estágio, o qual está constituído da identificação do problema de pesquisa, dos objetivos, justificativa e da estrutura do trabalho.

### **1.2 Identificação do problema de pesquisa**

Atualmente, as empresas não podem mais permitir o luxo de confiar apenas em perspectivas passadas ao planejar seu futuro. O mundo dos negócios passou por uma revolução assustadora no que diz respeito às transformações. No mercado empresarial de hoje, as mudanças ocorrem repentinamente, não há mais tempo a ser desperdiçado e nem fatos passados que assegurem o futuro. A globalização rompeu as fronteiras da distância e assim, a acirrada competitividade ganhou ímpeto no campo empresarial.

Torna-se de fundamental importância que as empresas adotem estruturas flexíveis de modo a acompanharem as mudanças das necessidades do mercado em tempo hábil, pois em questão de meses podem vir à falência. Para que uma empresa consiga se manter duravelmente competitiva no mercado, ela deve possuir um eficiente mecanismo de adaptação, de reação e de antecipação ao fazer uso de radares para melhor conhecer o ambiente (LESCA, FREITAS e JANISSEK, 2003).

A importância da antecipação é ressaltada por Castro e Abreu (2006) ao afirmar que a sobrevivência a longo prazo de uma organização está relacionada aos mecanismos desenvolvidos por ela que proporcionam certa capacidade de previsão do ambiente externo, para que ela possa se posicionar e assumir riscos calculados. A proatividade permite que as empresas se antecipem às adversidades e ganhe vantagem competitiva ao caminhar com passos mais largos do que a concorrência na busca pelo sucesso. Nessa guerra competitiva, não há espaço para retardatários.

Reforçando ainda a relação entre estabilidade e antecipação, D'aveni apud Cavalcanti (2002) destaca uma pesquisa realizada com as 50 empresas mais antigas dos Estados Unidos, na qual obteve a proatividade como uma das respostas encontradas para as razões da longevidade. Considerando tais citações, parece fundamental que as empresas adotem a

proatividade como uma condição indispensável, caso queiram permanecer ativas nessa competição.

Para agir rapidamente e com o melhor desempenho, deve-se observar o cenário a tempo e estar precavido, pois mesmo que não exista predisposição para antecipação, é preciso estar pronto na hora devida, e para tanto, é necessário se preparar com antecedência (LESCA FREITAS e JANISSEK, 2003). Para estar preparada, entretanto, a organização necessita manter “olhos e ouvidos” voltados para o ambiente, de modo a monitorar constantemente os desafios e oportunidades. Ou seja, para estar bem posicionada no mercado é preciso que a empresa esteja bem informada.

Diante de tal cenário, a informação correta e prontamente acessível pode ser considerada um fator chave para o bom desempenho das atividades de análises do ambiente interno e externo, assim como para o planejamento de ações proativas das empresas (PEREIRA et al, 2008). A informação surge como um elemento auxiliador na orientação do melhor caminho a ser percorrido de acordo com a situação ambiental exposta.

Há algum tempo, o objetivo principal das organizações estava focado na armazenagem e coleta de dados, porém, uma conversão vem ocorrendo. Nos dias atuais, a disponibilização de dados existe em grandes quantidades, não obstante, o grande problema se concentra na maneira mais adequada e rápida de identificar algo útil de acordo com as necessidades empresarias (LESCA, FREITAS e JANISSEK, 2003).

Para Fuld apud Melo (2008) este processo precisa da utilização de novos instrumentos da Tecnologia da Informação, citando o banco de dados e a Internet aplicados à gestão dos negócios, como exemplos de elementos que permitem não somente a captação de dados e informações externas com mais rapidez e de forma ética, mas também como auxiliares no tratamento e na disseminação. É interessante revelar a importância do tratamento das informações, pois é a interpretação destas que permite que a empresa adquira conhecimento e obtenha vantagens ao utilizá-lo em seus controles e planejamentos.

Segundo Pereira et al (2008) a obtenção, o tratamento das informações e sua disseminação dentro da empresa, podem ser viabilizados pelos sistemas de informação. Muitas organizações se encontram revestidas de um bom Sistema de Informação (SI) que atende suas específicas necessidades. Porém, a implantação de um SI não é suficiente para garantir a otimização do seu desempenho, é necessário que ele seja utilizado da forma correta e que as informações providas por ele sejam inteligentemente gerenciadas.

Esse gerenciamento inteligente se dá, inicialmente, a partir da extração de dados no sistema de informação. Porém, os dados apenas refletem as operações e transações diárias da

organização, já a informação, surge quando esses dados sofrem um processo de transformação e consolidação adquirindo certo grau de contextualização. A inteligência, entretanto, eleva a informação a um nível mais alto, sendo resultante de um total entendimento de ações, contextos e decisões (PETRINI et al, 2006). Para a realização deste processo, torna-se apropriado fazer uso de uma ferramenta chamada Inteligência Competitiva (IC), a qual proporciona adequada utilização das informações.

Kahaner (1996) reafirma tal idéia ao considerar a Inteligência Competitiva como sendo o processo de coleta de informações fragmentadas que precisam ser filtradas, destiladas e analisadas de maneira que se torne algo de utilidade na prática. Miller (200) observa a IC como sendo a informação de maneira destilada. Portanto, a IC é uma ferramenta responsável por agregar valor às informações que a empresa obtém, seja do próprio sistema de informação ou das demais fontes de coleta de dados disponíveis.

A IC permite que uma organização atue com inteligência e proativamente, mantendo um estado de alerta, no que diz respeito às mudanças ambientais, e analisando todas as forças que a influencia, na tentativa de entendê-las e descobrir suas implicações. Possibilita, assim, que a empresa tome decisões antecipadas para não ser pega de surpresa e tenha que se submeter às condições impostas pelo mercado. Gerenciar uma organização utilizando a IC é como dirigir um veículo utilizando o farol de luzes alto, permite uma visão ampla e clara em longo prazo, viabilizando enxergar obstáculos e caminhos que com o farol baixo seria incapaz de percebê-los.

Este processo de inteligência não é restrito apenas para grandes corporações, Miller (2000) afirma que qualquer empresa que utilizar essa ferramenta pode obter benefícios independentemente do seu tamanho. Isto fica claro quando se vê no dia-dia uma empresa de pequeno porte surpreender outra que já atua no mercado há mais tempo, conseguindo até derrotá-la. Algumas empresas se acomodam ao atingirem o nível de maturidade e essa estabilidade pode ser atordoada pela agilidade de empresas menores. Assim como na selva, nem sempre os animais mais fortes e ferozes vencem a luta e sim os mais perspicazes.

Até para algumas economias emergentes como China, Vietnam, Coréia e Tailândia, a prática de atividades inteligentes é considerada como uma alternativa eficaz para vencer a guerra econômica contra países maiores e industrializados. Em vez de utilizarem armas, acreditam no crescimento de suas economias através da transformação de simples informação em inteligência útil (KAHANER, 1996). O tratamento da informação pode ser considerado uma poderosa “arma” que tem ganhado destaque na luta pela sobrevivência e sucesso nessa

atual arena competitiva empresarial. Motivadas por uma excelente performance diante seus concorrentes, as empresas têm dedicado grande atenção a esta prática.

Muitas organizações já se beneficiam dos resultados promissores oferecidos pela IC. Diante esta situação, parece ser imprescindível estar, no mínimo, equiparadas ao estado inteligente dos concorrentes. Adotar práticas inteligentes tem sido um imperativo no planejamento da maioria das empresas atualmente. Empresas como a L'Oréal (empresa francesa de cosméticos líder mundial há 30 ou 40 anos), a Air Liquid e Saint Germain, (empresas que se mantêm por 20 ou 30 anos como as empresas mais fortes do seu segmento), são excelentes exemplos de organizações que praticam intensamente atividades inteligentes e que alcançaram resultados como durabilidade e liderança no mercado (LESCA, FREITAS e JANISSEK, 2003).

Todavia, deve-se salientar que a implantação da IC na empresa não convergirá cegamente para bons resultados e extraordinária performance. A garantia está na sua utilização da forma mais propícia, ou seja, no uso correto por todos que fazem parte do sistema organizacional. *“Um dos pré-requisitos para o sucesso de um programa de IC é o desenvolvimento de uma cultura organizacional que favoreça a troca de informações”* (MARCEAU e SWAHA, apud PRETTO et al, 2002, p.5).

Estudar a cultura organizacional e utilizá-la como reflexão do conhecimento sistematizado poder ser um forte diferencial para que se alcance sucesso no planejamento, elaboração e execução de novas ferramentas gerenciais (CARVALHO e RONCHI, 2005). A cultura organizacional envolve hábitos e padrões aceitos e compartilhados pelos membros. Para que uma ferramenta gerencial possa ser utilizada de forma eficiente e eficaz é necessário que esta seja aceita pelos membros, ou ainda, que seja compatível com a cultura existente.

*“Uma estratégia que esteja em desacordo com a cultura, dificilmente será implementada e, quando for, fatalmente não alcançará sucesso”* (CARVALHO e RONCHI, 2005, p.17). Dessa forma, para que o ciclo da informação seja implantado e efetivado com sucesso, é imprescindível que seja cultivada uma cultura que apóie e contribua com esse processo. A descentralização do poder, o incentivo à troca de informações entre os membros, a interpretação dos dados fornecidos pelos sistemas de informação e a utilização desse conhecimento nas decisões, podem ser atividades desenvolvidas em uma cultura organizacional que cooperam para a boa utilização da informação.

A importância da cultura está relacionada à consistência que ela proporciona à organização e ao seu pessoal, pois ela provê ordem e estrutura para o desenvolvimento das atividades, assim como também estabelece o padrão de relacionamentos de pessoas e de



funções (CARVALHO e RONCHI, 2005). A cultura organizacional funciona como alicerce da desenvoltura das atividades de uma empresa, podendo tanto contribuir em aspectos que corroboram para o sucesso como também atuar negativamente ao inibir o desenvolvimento desse aspecto.

De acordo com algumas estimativas, 75% do fracasso de alianças econômicas são decorrentes de vários tipos de problemas relacionados à cultura (LEISEN et al, 2002). Daí a importância de desenvolver uma cultura que esteja em concordância com os objetivos e com a visão da organização. Caso o objetivo de uma empresa seja obter alavancagem competitiva, uma cultura voltada para a valorização e compartilhamento de informações entre todos os níveis hierárquicos de uma organização pode ser uma forte contribuinte para conquista do alvo.

Desenvolver uma cultura de compartilhamento de informação e criar um programa de incentivo, promove o crescimento da geração de inteligência (PRETTO et al, 2002). Portanto, tão importante quanto fazer uso de uma ferramenta que proporcione a empresa vantagem competitiva de antecipação, desenvolver uma cultura organizacional que apóie esta atividade pode ser considerada uma prática de mesma significância.

O tratamento da informação está totalmente relacionado com a cultura organizacional. Costumes, práticas e comportamentos de uma empresa podem tanto cooperar como inibir o compartilhamento de informações, e, portanto, influenciar nas atitudes empresariais no momento de tomadas de decisões.

Considerando a feroz competitividade empresarial, a informação tem sido utilizada como fonte de obtenção de inteligência, e a partir disso, práticas proativas tem sido adotadas com a intenção de superar o concorrente nessa intensa batalha. Muitas empresas já implantam comportamentos voltados para o tratamento e uso da informação como parte de sua cultura. Observando que cada empresa possui sua cultura particular e que, ao mesmo tempo, todas competem em um mesmo mercado global, no qual a informação pode fazer a diferença no momento da tomada de decisão, parece pertinente fazer o seguinte questionamento: até que ponto a cultura organizacional de uma empresa contribui com a prática de atividades que incentivam a utilização da informação?

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Avaliar até que ponto a cultura organizacional da empresa Unidas veículos contribui com a prática de atividades que incentivam a utilização da informação.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Levantar dados sobre o processo de compartilhamento da informação na organização em estudo;
- Levantar dados sobre a cultura organizacional da empresa em estudo;
- Analisar a cultura organizacional como suporte de apoio às atividades que incentivam a utilização da informação.

### **1.4 Justificativa**

A cultura organizacional exerce grande influência nas atividades desempenhadas pelas empresas e estas estão cada vez mais desenvolvendo processos voltados ao tratamento de informações que trazem vantagem competitiva para a organização, como por exemplo, o processo de inteligência competitiva. Percebendo que toda empresa possui sua cultura e que as práticas relacionadas a análise de informações têm conquistado espaço nas organizações, parece ser de fundamental relevância que se analise os aspectos da cultura e da informação.

Esse estudo se justifica, portanto, pelo reconhecimento da importância da utilização da informação no cenário atual, assim como da influência exercida pela cultura nas atividades das empresas e ainda, por ser um trabalho de caráter ainda pouco explorado na realidade do local estudado.

### **1.5 Estrutura do Trabalho**

Este estudo está organizado em cinco capítulos, dos quais esta introdução representa o primeiro deles. O segundo capítulo envolve a fundamentação teórica, ou seja, todo arcabouço teórico que serviu de estrutura para realização desse estudo. O terceiro capítulo aborda os aspectos metodológicos, informando os métodos de pesquisa que foram utilizados na realização do estudo. O quarto capítulo é constituído pela apresentação e análise de resultados e no quinto e último capítulo é exposta a conclusão dessa pesquisa envolvendo as principais considerações, as limitações deste estudo e as sugestões para pesquisas futuras.

Capítulo II  
Revisão Teórica

## **2. Revisão Teórica**

Este capítulo limita-se à apresentação dos principais conceitos teóricos necessários ao desenvolvimento deste trabalho, visando expor aspectos de uma cultura organizacional, assim como a relevância da informação e das tecnologias da informação para as empresas da atualidade.

### **2.1 Cultura organizacional**

#### **2.1.1 A Cultura Voltada para Organização**

Originária especificamente da antropologia social, a cultura é um conceito que foi estudado inicialmente na Antropologia, posteriormente na sociologia e na psicologia. Através de estudos realizados nos séculos XIX e XX com as sociedades primitivas e depois com aquelas de tecnologias mais avançadas, estes estudos concluíram que os estilos de vida variam entre as sociedades não apenas pela diferença espacial, mas também entre elas próprias (TAVARES apud SÁ e ENDERS, 2002).

Para Tylor apud Carvalho e Ronchi (2005, p.7), a cultura pode ser definida como “*um todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade*”. Seria, portanto, um conjunto de características semelhantes e compartilhadas entre os participantes de uma mesma sociedade.

Alvesson apud Estol e Ferreira (2006, p.6) ressalta que a cultura envolve “*as experiências, significados, valores e compreensões associados ao meio ambiente, que são aprendidos e compartilhados, e que se expressam, se reproduzem e são comunicados, pelo menos parcialmente, de forma simbólica*”. Como complemento, pode-se dizer que a cultura funciona como um modelador de comportamento e que ela está presente em todos os agrupamentos de pessoas com aspectos próprios de cada indivíduo que a compõe (LAKATOS apud CARVALHO e RONCHI, 2005, p.7). Pode-se imaginar como um conjunto de pessoas em uma sociedade que dividem os mesmos comportamentos, regras e costumes, sendo aquelas que se desviam dessa perspectiva, consideradas “fora do padrão” segundo a cultura predominante.

O mundo contemporâneo sofre constantes mudanças e por este motivo, não há dúvidas de que as organizações necessitam ser flexíveis e ágeis. Desta forma, o estudo de elementos

culturais em uma organização é de extrema relevância para que a partir de sua compreensão, a empresa possa saber adequá-la a este contexto, permitindo uma sincronia entre o ambiente interno e externo.

A cultura passou a ser considerada pelos dirigentes das empresas na década de 1980, momento no qual o termo cultura organizacional ganhou ímpeto. Nessa época havia uma visão de que a cultura da empresa era fechada, que não recebia influência alguma do ambiente externo, caracterizando-se por ser estável e homogênea no comportamento entre os indivíduos. Hoje em dia, entretanto, o que se percebe é uma posição totalmente oposta a essa afirmação, pois a cultura não atua isoladamente, ela tanto traz contribuições para o ambiente, como é influenciada por fatores externos. Ela é mais uma variável que a organização necessita estar atenta às suas variações para fazer os necessários ajustes e mantê-la sob controle (WOIDA, 2008).

A cultura é destacada pelos gestores empresariais devido a sua contribuição na análise de aspectos de funcionamento da organização que permite encontrar repostas menos impactantes para a condução de processos de mudanças na organização (CARVALHO e RONCHI, 2005). Ter consciência da importância em gerenciá-la, facilita a construção de um mecanismo capaz de controlar e manipular seu funcionamento, ajustando-se as alterações ambientais.

Os sucessos vividos pelas empresas japonesas, frente ao declínio das empresas dos Estados Unidos, além da busca por soluções de problemas práticos, indicaram a cultura organizacional como fator determinante no sucesso empresarial (TAVARES apud SÁ e ENDERS, 2002). Este fato mostrou que a cultura poderia influenciar no desempenho organizacional, fazendo com que os executivos dessem mais importância a cultura da empresa percebendo que ela também poderia ser influenciada por questões externas à empresa.

Para Schain apud Estol e Ferreira (2006, p.6), a cultura organizacional pode ser definida como sendo:

Padrão de pressupostos básicos que o grupo criou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, os quais funcionam suficientemente bem, podendo, assim, ser ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Pode-se perceber que a cultura de uma empresa é algo que é repassado por gerações, não sendo tão simples de modificá-la, pois são alicerces construídos desde o surgimento da organização envolvendo as pessoas que dela fazem parte.

A cultura pode ser considerada um todo complexo, como se pode observar na definição, com base em diversos autores, de Carvalho e Ronchi (2005, p.31):

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

Esses autores abordam o conceito de cultura organizacional enfatizando a presença de aspectos tácitos, que influenciam significativamente no comportamento dos indivíduos. Além de comportamentos estabelecidos formalmente pela empresa, as pessoas seguem determinada conduta e agem segundo os valores e crenças que a empresa dissemina entre seus funcionários, a fim de compartilharem de um mesmo pensamento considerado como aceito e partilhado por todos.

Em adição, pode-se dizer que a cultura organizacional envolve crenças compartilhadas entre gerentes e outros funcionários a respeito de si próprios, assim como devem proceder suas atividades e seus negócios (LORSCH apud CARVALHO e RONCHI, 2005). São concepções, que nem sempre estão totalmente explícitas, mas que norteiam a organização exigindo um comportamento esperado e aceito pela cultura organizacional determinante.

Portanto, a cultura de uma empresa não envolve apenas normas estabelecidas formalmente, mas também valores e interpretações informais, que mesmo subtendidas, apresentam forte influência no comportamento dos indivíduos. Pode ser difícil de descrevê-la pelo fato de abordar aspectos como valores, pressupostos, ideologias, hábitos e costumes, sendo características individuais a cada organização.

Entretanto, é necessário que seja ressaltado a importância da convergência entre a cultura individual de cada pessoa que faz parte da empresa, e a cultura corporativa. Quanto mais um funcionário se identifica com os valores da organização, mais comprometido ele provavelmente será, enquanto que quando ocorre a situação inversa, ou seja, oposição entre tais valores, pode-se ocorrer geração de conflitos. Uma pessoa que não se identifica com a cultura da organização a qual pertence pode apresentar, conscientemente ou não, menor desempenho em suas atividades, proporcionando para a empresa um rendimento abaixo do esperado. Daí a importância de manter o equilíbrio entre os valores do indivíduo e os da organização (SÁ e LEMOINE, 2000).

A cultura organizacional está intrínseca nas pessoas que compõem a organização, passando a existir apenas quando esses indivíduos passam a interagir entre si, através de comportamentos que afirmam suas inclusões na cultura organizacional (WOIDA, 2008).

Essa cultura apresenta duas funções, a primeira é a de integrar, de maneira que os indivíduos se relacionem entre si, e a segunda é de apoiar a organização em adaptações ao ambiente externo (CARVALHO e RONCHI, 2005).

Segundo Pettigrew apud Carvalho e Ronchi (2005), as organizações apresentam um conjunto de subculturas que podem estar estruturadas como setores, departamentos, interesses comuns, entre outras maneiras. Apesar de cada empresa possuir sua própria cultura, ela não é obtida como unitária, ela é vista como uma conexão de cruzamento de influências ambientais, criando um conjunto de subculturas que podem refletir os agrupamentos culturais de uma sociedade maior (MENDONÇA e MESQUITA, 2007).

Diante a diversidade dessas unidades menores de cultura, o estudo de uma cultura organizacional torna-se complexa, pois para compreender a cultura predominante da empresa teria que obter conhecimento das subculturas que a constitui.

Segundo Schneider apud Carvalho e Ronchi (2005), a importância da cultura organizacional para gestão se concentra na consistência dada à organização e ao seu pessoal, pelo estabelecimento de ordem e estrutura para o desenvolvimento das tarefas, assim como pela geração de um padrão de relacionamento entre pessoas e funções. Esse padrão permite que os comportamentos estejam de acordo com a estratégia da empresa, de modo que os esforços sejam orientados ao alcance de objetivos organizacionais.

Quando a cultura e a estratégia organizacional são compatíveis, a implementação da última se torna mais facilitada, entretanto, quando ocorre divergência, a probabilidade de fracasso na estratégia se eleva, prevalecendo a identidade organizacional (STONER e FREEMAN apud ALIGLERI et al, 2008).

A esse respeito, a identidade organizacional pode ser entendida como resultado do comportamento dos indivíduos do grupo de acordo com a cultura predominante Carvalho e Ronchi (2005). Essa identidade é o que caracteriza a organização e a diferencia entre as demais pela sua particularidade.

Quando as estratégias diferem da cultura, o que se pode observar é uma cena conflitante. A esse respeito é interessante se observar o que aconteceu com a DaimlerChrysler, empresa montadora que surgiu em 1998 com a fusão entre duas empresas, a Daimler-Benz AG e a Chrysler Corp. Diferenças fundamentais entre elas na maneira de conduzir seus negócios geraram queda nos preços das ações, assim como reestruturação na alta administração. O maior

problema era que a Daimler tinha como estratégia a gestão clássica, centrada na alta administração, enquanto que a Chrysler disseminava uma cultura participativa, permitindo que decisões pudessem ser tomadas por escalões inferiores de gerência. Essa divergência no estilo de gestão gerou conflitos entre as culturas dessas empresas tornando-se um empecilho a ser superado a partir dessa fusão (KOTLER e KELLER, 2006).

Como se pode deduzir desse exemplo, a cultura organizacional é um dos aspectos de maior relevância a se considerar na administração de uma empresa, podendo ser o responsável direto pelo sucesso ou fracasso.

De acordo com Bruno, Santos e Sagae apud Woida (2008), é significativo que uma empresa reconheça a cultura como uma variável importante, pois a cultura pode atuar como barreira ou como um facilitador na implantação de mudanças administrativas, podendo influenciar no desempenho. É interessante destacar que uma empresa deve conhecer bem sua cultura, pois qualquer tipo de mudanças na organização poderá influenciá-la, e caso essa transformação não esteja de acordo com os princípios e comportamentos dessa cultura, dificilmente obterá sucesso, podendo criar fortes resistências a essas mudanças.

Segundo professores da Universidade Hitotsubashi, em Tóquio, o que faz da empresa Toyota ser uma das mais espetaculares do mundo, não é apenas o Sistema Toyota de Produção (STP). A cultura da Toyota foi apontada como sendo outro fator de mesma significância que contribui para o alcance desse sucesso. A empresa estimula pontos de vista contraditórios a fim de desafiar o pessoal a encontrar soluções a partir do levantamento de diferenças. Essa cultura gera ideias inovadoras que a Toyota adota e obtém com ela o sucesso que almeja (TAKEUCHI et al 2008).

Seja qual for a empresa, ela funciona com bases em costumes, normas, pressupostos e ideologias que compõem sua cultura organizacional. Fundamentada nessas raízes, a empresa desenvolve suas atividades em torno do que ela considera como correto e aceito, a partir da disseminação entre os indivíduos de seus valores de modo que seu desempenho atinja os objetivos estabelecidos. A cultura organizacional não funciona apenas para manter “a ordem” na empresa, mas também para auxiliar na conquista da eficiência e eficácia esperada.

Nesse sentido, a Nokia, empresa finlandesa de telefonia móvel, tem a sua cultura como ferramenta de apoio para manter a posição de liderança nesse setor. Ela implementa uma cultura de inovação em todos os níveis da empresa, permitindo que novas ideias cheguem ao topo a partir de todos os escalões, além de promover um concurso interno que premia a criatividade de seus funcionários. São essas características, inerentes à cultura da Nokia, que



auxiliam na conquista de espaço de mercado à frente de seus concorrentes (KOTLER e KELLER, 2006).

Portanto, cada organização deve dar atenção a sua cultura, tendo em vista que ela pode ser um fator crítico para o sucesso empresarial. Pode não ser tão simples de modificá-la, na verdade não é, mas adaptações podem ser feitas no sentido de alinhá-la aos objetivos corporativos. As pessoas são os principais atores e elas devem ser levadas em consideração para que seus valores sejam compatíveis com os valores ressaltados pela empresa e a cultura proporcione tanto vantagens para empresa como comodidade para os indivíduos.

Não é simples de modificar uma cultura porque que ela envolve além dos aspectos visuais de fácil descrição, aspectos intrínsecos de difícil percepção. A cultura organizacional pode ser percebida, portanto, através de diferentes níveis. Schein apud Estol e Ferreira (2006), observam a cultura sob uma perspectiva de três níveis, sendo eles: o nível dos artefatos, o dos valores e o dos pressupostos básicos. No primeiro nível, encontram-se aspectos visíveis, tais como arquitetura, linguagem, tecnologia, maneira de vestir e documentos públicos. O segundo nível se trata de aspectos que envolvem justificativas utilizadas para explicar os atos dos membros da organização. Já o último nível, é constituído de manifestações culturais invisíveis, inconscientes e difíceis de serem desvendadas. Uma analogia poderia ser feita com um iceberg, o primeiro nível seria a parte mais superficial, seria o que fica exposto acima do nível do mar e o último seria sua base, o mais profundo.

O autor Trompenaars apud Carvalho e Ronchi (2005), concorda na subdivisão da cultura defendida por Schein baseada em três níveis e complementa fazendo uma analogia entre os níveis da cultura e as camadas de um cebola. De acordo com este autor, para compreendê-la é necessário que seja descascada uma camada por vez.

Entretanto, para Kotter e Heskett apud Carvalho e Ronchi (2005), a cultura organizacional pode ser observada em dois níveis, sendo um nível mais profundo e, portanto, menos visível caracterizado por valores persistentes e compartilhados entre as pessoas e o segundo, um nível mais visível sendo constituído por padrões de regras repassados aos novos membros para seguir um mesmo comportamento.

### **2.1.2 Elementos da Cultura Organizacional**

Deve-se compreender a cultura como um conjunto de elementos, que são relevantes para obter a interpretação dela. A análise da cultura tem sido baseada em seu conteúdo, o qual

se apresenta estruturado em diversos elementos. De acordo com vários autores (MORGAN, 2002, SCHEIN, 1985, 1992, 2001, FREITAS, 1991, ROBBINS, 2002, KOTTLER e HESKETT, 1994, apud CARVALHO e RONCHI, 2005), alguns dos principais elementos básicos integrantes de uma cultura organizacional se pode destacar os seguintes: valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais, cerimônias, histórias, heróis, estórias, lendas e mitos, normas e regras, tabus, linguagem e comunicação, símbolos e objetos.

Para conhecer os elementos que compõem uma cultura organizacional, é interessante que sejam estudadas definições e aplicações sobre alguns deles. Começando pelo elemento valores, na opinião de Deal & Kennedy apud Freitas (1991), a percepção que eles têm sobre os valores é a seguinte:

Os valores são as crenças e conceitos básicos numa organização. Eles formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. Os valores podem ser explicitados de maneira simples “se você faz isso, você também será um sucesso”. Os administradores nas companhias bem-sucedidas falam abertamente sobre os valores e não toleram desvios a eles relacionados. Os valores representam a essência da filosofia da organização para atingimento do sucesso, pois eles fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário.

Valores são os princípios em torno dos quais a organização foi construída. Representam as convicções predominantes, considerados como as ideias na quais a maioria das pessoas acredita. Caracterizam-se por serem elementos que direcionam as ações das pessoas na organização, contribuindo para a coesão do trabalho e ainda, para expor o que se pode esperar de sua conduta.

É importante que os valores pessoais e os organizacionais sejam compatíveis. Em um estudo realizado por Posner, Kouzes e Schmidt, envolvendo 151 administradores norte-americanos, obteve como resultado que valores compartilhados estão diretamente ligados com os seguintes aspectos: sentimento de sucesso pessoal, comprometimento pessoal, com a autoconfiança no entendimento pessoal e valores organizacionais, comportamento ético, sentimento de *stress*, objetivos organizacionais e *stakeholders* organizacionais (FREITAS, 1991).

Portanto, a cultura de uma empresa expressa os valores compartilhados entre os indivíduos participantes, constituindo uma base na qual ela é fundamentada para que as pessoas sejam orientadas segundo tais primícias, formando a originalidade dessa organização.

Além dos valores, as crenças e pressupostos são outros elementos a serem considerados em uma cultura organizacional. Esses termos são tidos como sinônimos para propagar o que é aceito como verdade nas empresas e por este motivo, a tendência que se tornem

inquestionáveis (FREITAS, 1991). São, portanto, concepções tidas como aceitas pelo grupo devido a sua validade comprovada pelo bom funcionamento. Uma vez que são consideradas corretas, são repassadas aos novos membros com a intenção de serem praticadas, uma vez que expressam a forma mais propícia para conviver, perceber, pensar e sentir em relação aos problemas (CARVALHO e RONCHI, 2005).

Para Schein apud Carvalho e Ronchi (2005, p.44), os pressupostos são até mais importantes do que os próprios valores, já que *“é um padrão de pressuposições básicas compartilhadas aprendidas por um grupo à medida que foram capazes de solucionar seus problemas de adaptação externa e de integração interna”*.

Os ritos, rituais e cerimônias são outros elementos que se encontram embutidos normalmente na estrutura formal das organizações, com a finalidade de amenizar as relações sociais entre os diversos grupos, facilitando a compreensão, a execução dos códigos de conduta e a comunicação, contribuindo para conservação dos valores organizacionais (MORGAN apud CARVALHO E RONCHI, 2005). É uma maneira de expor os valores através de procedimentos formais, dos quais os indivíduos têm o conhecimento.

De acordo com Tavares apud Carvalho e Ronchi (2005, p.48), *“os ritos e rituais dão sentido, significado, identidade e integração aos grupos, sendo importantes para compreensão e descrição do modo próprio como as pessoas executam as suas tarefas na organização”*. Tais elementos expressam a maneira que as atividades devem ser realizadas, indicando o procedimento que o indivíduo deve adotar para alcançar um desempenho de sucesso.

Para Trice e Beyer apud Freitas (1991), os ritos podem ser classificados em seis tipos, sendo eles: de passagem (facilitar as mudanças de *status*), de integração (manter pessoas comprometidas com o sistema social), de degradação ou exclusão (retirar o poder, como nos casos de demissão), de reforço (celebração pública de resultados positivos), de renovação (renovar as estruturas sociais) e de mediação de conflitos (restaurar o equilíbrio em relações sociais perturbadas).

Um exemplo de rito acontece na empresa Vector que criou um almoço ritualizado que ocorre semanalmente, no qual nove pessoas, independentemente no nível hierárquico, são convidadas a almoçar com o presidente ou um dos vice-presidentes. Já a empresa General Electric possui um trote para seus estagiários recém contratados, no qual faz eles esfregarem o chão como lição de que o conhecimento o qual possuem não é absoluto (Freitas, 1991).

Cada empresa possui variados e diferentes tipos de ritos, rituais e cerimônias, isso contribui na constituição da sua cultura particular, diferenciado, portanto, das demais organizações.

É importante lembrar que histórias, heróis, lendas e mitos, também são elementos presentes na cultura da maioria das empresas.

Toda empresa é cercada de histórias associadas a acontecimentos que acompanham a organização desde seu surgimento, envolvendo os fundadores, o motivo que levou ao surgimento da empresa, o modo do seu crescimento, assim como outros fatos que são sempre lembrados como destaque vivido. Muitas dessas histórias podem estar relacionadas com atos heróicos, nos quais uma pessoa é vista como herói devido a alguma ação que tenha feito e que fora considerada como um desempenho espetacular (CARVALHO e RONCHI, 2005).

Para Deal & Kennedy apud Freitas (1991), “*os heróis têm a coragem e a persistência de “fazer aquilo que todos almejam, porém têm medo de tentar”*”. O mesmo autor completa afirmando que esses heróis podem ser caracterizados como pessoas intuitivas, que possuem visão, que arranjam o próprio tempo, que apreciam cerimônias, que gostam de provocar novos experimentos, entre outras. Os heróis de uma organização são assim reconhecidos por algum momento terem saído do padrão e com isso terem alcançado um desempenho admirável, resultando este, tido como um exemplo a ser seguido pelos demais indivíduos que almejam o mesmo sucesso.

Toda grande organização possui um herói como referencial, que seria aquela pessoa responsável por uma mudança radical na empresa que obteve reconhecimento da maioria dos indivíduos por esta ação. Alguns exemplos de heróis podem ser destacados como Alfred Sloan na General Motors, Jack Welch na General Eletric, Howard Schultz na Starbucks, Abílio Diniz no Pão de Açúcar, Ricardo Semler na Semco (CARVALHO e RONCHI, 2005).

As mudanças causadas pelos gestores estão relacionadas a ações de sucesso que, as vezes, são transformadas em mito (que não são sustentadas em fatos) e contribuem para a história empresarial. Como foram acontecimentos que deram certo, as pessoas se espelham nessa perspectiva e repassam aos demais com o intuito de torná-lo conhecido pelos indivíduos. Segundo Carvalho e Ronchi (2005), com certo tempo, são acrescentados às histórias, alguns detalhes ficcionais, transformando-as em lendas.

Outro elemento que pode fazer parte de uma cultura organizacional é o Tabu. Freitas (1991) aponta duas visões para o tabu segundo diferentes autores. Ele destaca que os autores Deal & Kennedy os consideram como sendo “*rituais que não funcionam*”, enquanto que Ian

Mitroff e Ralph Kilmann estudam os tabus, como sendo subprodutos de uma análise mais profunda sobre tragédias ocorridas em algumas corporações.

Poucos pesquisados, os tabus normalmente estão relacionados a fatos que não ocorreram da maneira devida, que não aconteceram ou que possuem aspectos de uma tragédia. Os tabus são exatamente os que as organizações não gostariam de ter, ou seja, fracassos organizacionais. Eles representam momentos doloridos e tristes, como ocorreu com a empresa TAM decorrente aos acidentes com duas aeronaves em menos de três meses (CARVALHO e RONCHI, 2005).

As normas são outro elemento constituinte da cultura organizacional. Elas são consideradas como maneiras de agir de certos grupos e que apresentam como tendência, serem repassados aos novos integrantes, considerando as necessidades da empresa (KOTTER e HESKETT apud CARVALHO E RONCHI, 2005). São as normas que determinam o comportamento das pessoas em suas tarefas, ou seja, estabelecem a conduta esperada de cada membro, uma vez que elas são consideradas aceitas pelo grupo. As pessoas podem ser avaliadas segundo o cumprimento das normas e a partir de então serem recompensadas ou punidas (FREITAS, 1991). As normas existem para que sejam seguidas e tenham os comportamentos esperados por parte de cada membro.

Outros elementos que não podem ser deixados de se observar na cultura de uma empresa são os símbolos, objetos e a comunicação.

O processo de comunicação pode ser significativamente impactante no desempenho organizacional, pois é através dela que são difundidos informações, aprendizados e conhecimentos, gerando uma construção de significados e influenciando os membros envolvidos. As organizações são movidas pela comunicação e cada uma possui suas particularidades no que diz respeito a slogans, comportamentos em reuniões, metáforas e siglas que expressam sua comunicação (CARVALHO e RONCHI, 2005).

A comunicação é um elemento cultural que influencia na interação entre os membros organizacionais, podendo estimular ou não a disseminação de informações pela empresa, assim como também se expressar a partir de símbolos com o ambiente externo da empresa, comunicando a este sua forma de ser. Os símbolos podem ser segundo Carvalho e Ronchi (2005), palavras, marcas, trajes, gestos que representam significados e objetos. Estes objetos, sejam eles, layout, disposição de móveis, equipamentos e uniformes, também são formas de comunicação utilizadas pela organização. Portanto, as empresas estão totalmente ligadas a comunicação, utilizado-se de símbolos e objetos para chamar atenção à percepção que deseja transmitir.

A comunicação pode ser fundamental também para aquisição de informações, pois ela permite que informações sejam trocadas e conhecimentos sejam compartilhados. Uma empresa pode utilizar a comunicação como uma forma de propagação das informações entre seus membros com o objetivo de auxiliar os tomadores de decisões.

Para assegurar uma boa comunicação e, portanto, maior troca de informações dentro da organização, é necessário que seja formulado um processo que envolva e comprometa todos os membros da empresa (GARBER apud MELO, 2008). Tendo em vista que o tratamento da informação, a exemplo das análises e interpretações à seu respeito, podem gerar conhecimento e inteligência, a empresa deve envolver todos os funcionários nesse processo. Para que ocorra esse engajamento, ela deve encontrar os meios mais adequados para desenvolver a comunicação.

Para efetivar o processo de compartilhamento de informações, é necessário contar com o esforço do nível hierárquico superior, como líderes, gerentes e diretores, afinal, como afirmam Davenport e Prusak apud Woida (2008, p.102):

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

Portanto, processos culturais orientados pelos líderes e diretores como treinamentos, incentivos, punições, recompensas e avaliações, são fundamentais para criar comportamentos que valorizem a comunicação, ou seja, a troca de informações (DAVENPORT e PRUSAK apud WOIDA, 2008).

Uma cultura organizacional que incentiva o aprendizado e, portanto, prioriza o compartilhamento de informação, conta com líderes que equilibram o interesse de todos os indivíduos envolvidos em uma organização, que crêem que os funcionários podem se desenvolver, que acreditam na confiança, e principalmente que estimulam uma comunicação aberta (SHEIN apud WOIDA, 2008).

Quando o envolvimento de todos os indivíduos no processo de troca de informações já faz parte da cultura de uma empresa, as tecnologias podem então ser implantadas como maneira de incrementar e facilitar esse processo de comunicação. Dessa forma, as tecnologias têm relação com a cultura, uma vez que a utilização dessas ferramentas só poderá ser efetivada se houver aceitação por parte das pessoas.

As tecnologias de informação podem contribuir bastante na captura, tratamento e disseminação da informação, entretanto, é impossível desenvolver um ciclo informacional sem contar com as pessoas. Os indivíduos são os principais atores, e por isso, uma organização que tiver uma cultura que estimule e facilite a comunicação entre eles, pode ganhar vantagem competitiva pelo seu desenvolvimento baseada no compartilhamento de informação.

De acordo com Fadel e Moraes apud Woida (2008, p.111):

Num mundo em que todas as organizações podem adquirir novas tecnologias, a motivação, as habilidades, e o comprometimento dos colaboradores podem garantir a vantagem competitiva. O sistema de Recursos Humanos pode ser projetado para atrair, desenvolver uma força de trabalho eficiente. Por vezes, para obter uma nova maneira de pensar, é necessária uma mudança nos valores e normas subjacentes à cultura organizacional.

Portanto, valores, normas, ritos, cerimônias, crenças, pressupostos, comunicação, são elementos que compõem a cultura de uma empresa e guiam o comportamento dos indivíduos dentro de uma organização. No cenário competitivo atual, considerar a relevância desses elementos culturais como apoio ao tratamento da informação, deve ser um aspecto a ser ressaltado como fonte de obtenção de vantagem competitiva.

## **2.2 A informação**

### **2.2.1 Importância da informação**

É importante destacar que apesar da estreita ligação entre dado e informação, estes não possuem o mesmo significado.

Pode-se entender que o dado consiste em fatos primários, básicos, como por exemplo, figuras e outros símbolos de representação. Já a informação, é considerada como dado transformado e útil para tomada de decisão assim como para solução de problemas (SILVA apud WOIDA, 2008).

Os dados são brutos e refletem as operações e transações diárias das empresas, enquanto que as informações são esses dados após o processamento de transformação e consolidação que resulta em determinada contextualização. Já a inteligência, resulta da total compreensão de ações, contextos e decisões. Portanto, a explicação para que uma empresa

adquirir inteligência, reside na transformação dado- informação- inteligência (PETRINI et al, 2006).

Atualmente, os colaboradores de uma organização são valorizados pelas informações que estes podem acrescentar ao ativo da empresa. Ideias agregadas à empresa pelos funcionários passaram a ter mais valor do que a própria fabricação do produto (NOBREGA, 2004). Uma organização que reconhece a importância da informação prioriza não somente seu capital financeiro como também seu capital intelectual, com a perspectiva de aproveitar ao máximo os recursos que podem lhe gerar benefícios. Dessa forma, a utilização da informação ganha ímpeto em atividades organizacionais, assim como na tomada de decisão.

Não obstante, apenas possuir informação não é sinônimo de obtenção de vantagem competitiva. As informações são encontradas com fácil acesso e em grandes quantidades, através de meios, que muitas vezes, possuem um baixo custo. A internet é um ótimo exemplo, e sua rapidez tem sido uma característica marcante para seu envolvimento em procedimentos empresariais.

Segundo Garber apud Woida (2008), essa gratuidade das informações as torna irrelevantes, pois segundo ele, informações que são acessíveis por todos não representam vantagens para empresa. A afirmação desse autor, entretanto, parece não considerar a valorização da informação a partir de sua compilação e análise. Apesar de a informação estar facilmente acessível, não significa que todos irão obter uma mesma interpretação. Pedacos de informação funcionam como partes de uma quebra cabeça, todos podem ter acesso aos pedacos, porém, apenas aquele que conseguir decifrar, leva vantagem, e este fato com certeza não pode ser considerado irrelevante.

Ocorre que muitos gerentes reclamam de não saber onde estão as informações essenciais dentro da empresa, de obter informações além do que podem usar e aquém do que realmente precisariam, de obtê-las quando já é tarde demais, ou ainda, de duvidar da sua precisão (KOTLER e KELLER, 2006).

De nada adianta empresas fazerem altos investimentos em novos sistemas de informação achando que isso é o bastante para obter uma excelente performance. O fator relevante se concentra na maneira pelo qual os dados e informações coletados são tratados e processados. Uma analogia poderia ser feita quanto às cinco cores primárias e aos cinco sabores existentes, que apenas quando combinados produzem mais tonalidade e sabores do que já foram vistos e experimentados (SUN-TZU, 2008).

Quanto a importância dessa combinação, pode-se destacar o exemplo do banco norte-americano Wells Fargo. Esse banco desenvolveu um recurso que rastreia e analisa todas as



transações realizadas pelos seus 10 milhões de correntistas no varejo e a partir disso, faz combinações com informações pessoais fornecidas pelos clientes, o que permite elaboração de ofertas voltadas aos diferentes eventos da vida de um cliente. Como resultado, a média da Wells Fargo é de 4 produtos por cliente, enquanto que a do setor é de 2,2 (KOTLER e KELLER, 2006).

Os dados só terão valor quando compilados e transformados em informações, e somente a partir das combinações destas últimas é que se pode obter inteligência. Campomar e Ikeda (apud, PEREIRA et al, 2008) complementam argumentando que o desafio não se instala na captura de informações no sistema de informação, e sim no tratamento dado a estas, assim como criar e compartilhar conhecimento na empresa, ou seja, disseminar aquilo que é resultado da combinação de ideias, informações e experiências.

*“A informação por si só não é inteligência”* (NASCIMENTO e CAVALCANTI, 2009, p.3). A junção e análise das informações é que gera um conhecimento até então, não explicitado. A inteligência competitiva é um instrumento que busca utilizar a informação como fonte de vantagem competitiva, ao realizar o processamento e a análise de dados e informações, transformando-os em inteligência que apóie na tomada de decisão.

A informação e conhecimento são alguns dos ingredientes para se chegar à inteligência competitiva. A informação serve como matéria-prima na geração de um produto que atende a necessidade de tomada de decisão em bases consistentes, permitindo que a empresa assuma riscos calculados e tenha uma postura de antecipação.

### **2.2.2 A utilização da informação**

O homem sempre conviveu com conflitos e incertezas. No decorrer da história as nações desenvolveram funções de inteligência de acordo com respectivas épocas e necessidades.

A inteligência pode ser pensada como algo que teve evoluído segundo o desenvolvimento moral da humanidade. Desde tempos imemoráveis, vem sendo aperfeiçoado o que hoje chamamos de inteligência competitiva. A preocupação do homem com informações relacionadas aos seus inimigos, assim como sobre o ambiente inseguro no qual sobrevivia, é comprovada através de registros históricos milenares (NOLAN e QUINN apud THOMÉ, 2006).

O general Sun-Tzu, deixou grandes contribuições no que diz respeito ao uso de inteligente de informações para sobreviver e vencer os mais diversos conflitos. Os escritos

mais antigos noticiados relacionados à inteligência militar foram escritos por Sun-Tzu, há cerca de 2.500 anos atrás (SUN-TZU, 2008). Escrituras estas que possuem estratégias adaptáveis a qualquer situação de conflito, inclusive para as organizações em relação a competitividade atual.

A importância de se obter informações sobre os seus oponentes já é ressaltada por Sun-Tzu (2008), ao afirmar que conhecendo o inimigo assim como a si próprio, não é necessário temer ao resultado de uma centena de batalhas, porém, não conhecendo o inimigo, em vez de vitória se terá uma derrota. Pode-se perceber que, apesar de terem sido escritas há muito tempo e direcionada por uma visão militar, tal estratégia pode funcionar como fonte de vantagem competitiva para qualquer empresa na atualidade que perceba a importância de conhecer o seu concorrente.

Seguindo ainda uma linha histórica de indícios de técnicas de inteligência na antiguidade, na Idade Média pode-se destacar Gêng-Khan. Conquistador do antigo continente eurasiático que procurava conhecer bem o ambiente que pretendia conquistar e que sempre dominava completamente os seus adversários (MELO, 2008). O que pode significar um dos primeiros sinais comprovados de certa relação direta entre práticas inteligentes e o sucesso.

Na idade moderna os exércitos e os Estados modernos trocavam de embaixadores entre os vários estados europeus com o intuito de alimentar a prática de troca de informações de prováveis inimigos e concorrentes de grande influência (MILLER apud MELO, 2008). Percebe-se que além de noticiar sobre os concorrentes, a informação já atuava como auxiliadora da proatividade, quando os exércitos ou Estados tentavam obter conhecimento prévio de possíveis concorrentes.

Na Idade Contemporânea, a inteligência foi mais aperfeiçoada e no início da I Guerra Mundial, somente a Inglaterra possuía um serviço de Inteligência Estratégica e dela fez bom proveito ao descobrir os códigos alemães de comunicação naval (MELO, 2008). Isso mostra que a utilização de atividades inteligentes pode contribuir para a conquista de alavancagem competitiva diante dos concorrentes.

Entretanto, a constituição de informações estratégicas em escala abrangente e com bases consistentes só ocorreu na II Guerra Mundial. O período seguinte ao da “Guerra Fria”, também conhecido como confronto Leste-Oeste, com início em 1945 e término após a queda do muro de Berlim, foi marcado por um grande crescimento da preocupação por informações sobre o inimigo externo por parte das potências ocidentais e das organizações. Técnicas destinadas a analisar tendências e aspectos da personalidade dos concorrentes entraram em evidência (THOMÉ, 2006).

Nesse momento, percebe-se que a estruturação da informação proporciona mais uma vantagem. Além de monitorar o comportamento dos adversários e de possibilitar uma postura de proatividade, ela funciona como orientadora para uma visão de longo prazo, a qual permite que análises sejam feitas a respeito de tendências dos concorrentes. Isso permite que organizações possam se ajustar a tais moldes a fim de manter comportamentos equiparados aos dos competidores, ou ainda de superá-los.

A inteligência acompanha toda a evolução da humanidade, desde que o homem aprendeu a trocar e vender seus produtos a fim de obter benefícios. Apesar de ter sido mais utilizada pelos militares e Estados, o fim da “Guerra Fria” e o começo da globalização da economia praticamente forçaram as empresas a fazer uso de informações mais acuradas que apoiassem seu processo decisório (ABRAIC, 2006).

Em meados da década de 1980, o conceito de inteligência competitiva passa a existir como uma nova função dos negócios baseada nos princípios da inteligência das áreas militar e governamental. Sua repercussão aumentou quando várias empresas americanas viveram uma cena de fracasso ao serem surpreendidas por atividades de empresas japonesas apoiadas na inteligência competitiva (CAVALCANTI, 2004).

O aumento da competitividade empresarial, resultado da globalização, das mudanças repentinas, assim como da postura cada vez mais exigente do consumidor, fez despertar nas empresas um espírito astucioso. Como observado na perspectiva histórica humana, a inteligência tem conquistado espaço e atenção. Na atualidade, então, as empresas têm buscado uma excelente performance baseada principalmente nessa orientação comportamental.

Pode-se dizer que nos dias atuais, o emprego da inteligência competitiva no campo empresarial é uma tendência que veio para ficar. Devido ao apoio que essa ferramenta proporciona ao processo de tomada de decisão empresarial, ela deixou de ser um privilégio exclusivo do Estado, como instituição, e se tornou peça chave para organizações envolvidas em qualquer tipo de competição (THOMÉ, 2006).

### **2.2.3 A informação no processo de IC**

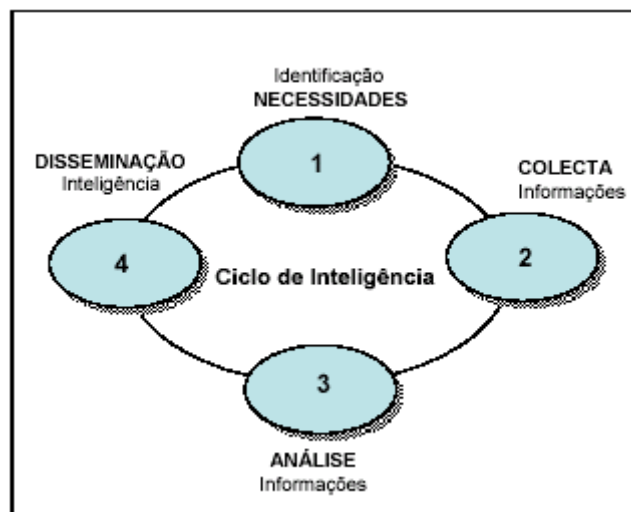
A informação pode ser considerada um elemento fundamental para geração de conhecimento. A partir dela a empresa pode gerar processos inteligentes que poderão trazê-la significativos benefícios.

Considerá-la em processos que envolvem sua destilação é de extrema importância, pois sua maior contribuição resulta do tratamento pelo qual ela é submetida através desses

processos. Como exemplo, pode ser ressaltado o ciclo da inteligência, ou ainda, o ciclo da inteligência competitiva, que transforma a informação em um produto final bastante útil para tomada de decisões.

Observando um ciclo de tratamento mais simples da informação, o ciclo da inteligência, Kahaner (1996) o define como sendo o processo pelo qual simples informações são transformadas em inteligência. Este ciclo constitui a unidade básica do sistema de inteligência competitiva.

Para este autor, o ciclo da inteligência está baseado em quatro passos. O primeiro seria o de planejamento e direção, no qual são identificadas as necessidades de informações, enquanto que o segundo seria a coleta dessas informações. O terceiro passo seria a análise e transformação das informações coletadas em inteligência para que no último passo, o resultado dessa inteligência possa ser disseminado na empresa. Este ciclo pode ser observado na figura a seguir:

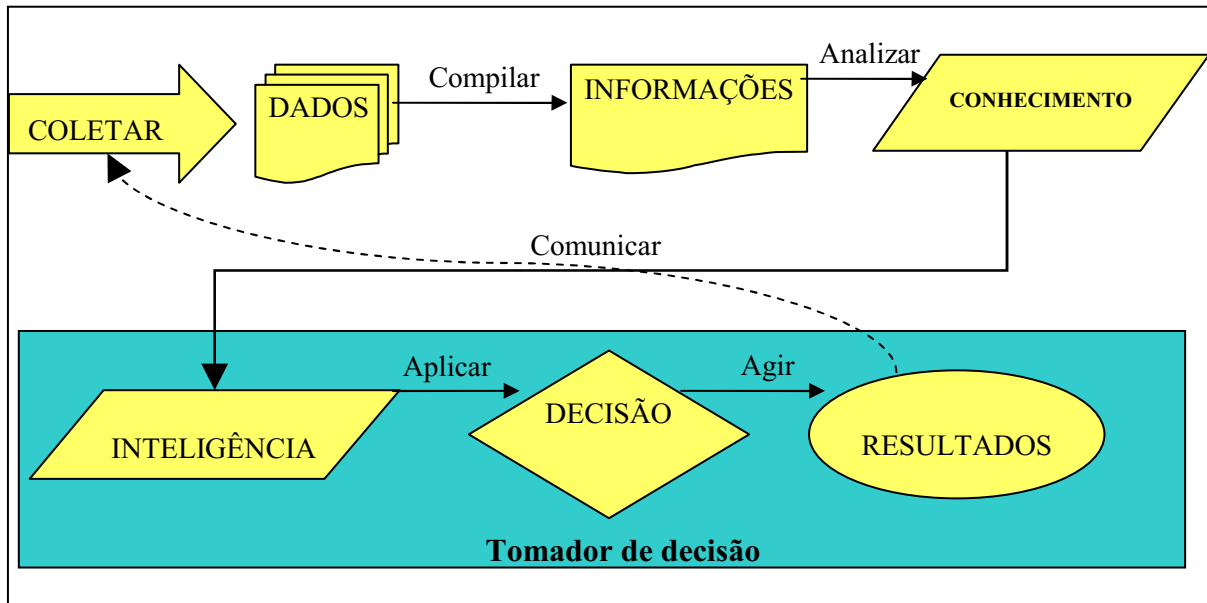


**Figura 1:** Ciclo de Inteligência Competitiva

**Fonte:** Petrini et al, 2006 (instrumento adaptado de Tabora e Ferreira ,2002)

Este ciclo apresenta o procedimento necessário para transformar informação em inteligência, sendo este, o ponto de partida para organizações que desejam implementar o ciclo da IC, uma vez que o ciclo da inteligência representa o princípio básico do processo de IC.

Entretanto, o processo de IC é um pouco mais abrangente, envolve todas as atividades do ciclo da inteligência, porém aproveita o resultado obtido a partir do tratamento da informação para apoiar a tomada de decisão, com a intenção de atender sempre aos propósitos da empresa e alcançar vantagens. O processo de IC pode ser graficamente representado segundo a SCIP como apresentado na figura 1.



**Figura 2** - O processo de Inteligência Competitiva

**Fonte:** Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) *Adapted from William Y. Wilson, NextStep and Timothy W. Powell, InfoStrat.* Disponível em: <http://www.scip.org/>

Esse processo de destilação da informação se dá pelo uso de informações internas e externas que proporcionam aos administradores uma integração desse conhecimento permitindo que eles respondam às mudanças do mercado de maneira mais efetiva (MILLER, 2000). É um processo que necessita ser desempenhado continuamente para que se obtenha a real eficiência.

Para Gordon apud Melo (2008) a inteligência competitiva pode ser entendida como um processo no qual dados, disponíveis publicamente, são obtidos e analisados a fim de desenvolver informações que alimentarão o desenvolvimento da estratégia de negócios. Seria considerado um processo que utilizam dados como input.

Entretanto, pode-se perceber que a inteligência competitiva não se restringe a apenas análise de dados para geração de informação, ela também faz análises dessas informações ao realizar combinações destas para que seja desenvolvido certo conhecimento, ou inteligência. Como afirma Kahaner (1996) a IC é um programa sistemático de coleta e análise de informações sobre as atividades dos seus concorrentes e das tendências empresariais com o intuito de favorecer os objetivos organizacionais.

As informações capturadas e transformadas a partir desse processo podem ser uma peça fundamental nesse jogo de batalha vivido pelas corporações. Elas são peças chaves, desde que passem por processos para que sejam lapidadas e adquiram algum caráter inédito.

Obter conhecimento do ambiente no qual uma empresa atua pode ser entendido como uma forma de agir com mais segurança, tomando decisões estruturadas em bases mais consistentes e estudadas. A ABRAIC (2006) complementa, definindo a IC como um processo informacional proativo que converge para a tomada de decisão mais apropriada sendo ela estratégica ou operacional. Afirma ainda, ser um processo sistemático o qual tem como objetivo descobrir forças, reduzir riscos e agir antecipadamente, assim como proteger o conhecimento gerado.

Shaker e Gembicki apud Cavalcanti (2002) consideram o processo de IC de forma mais abrangente, no qual se tem como pré-requisito para a coleta de dados, atividades que identifiquem quais são as necessidades de inteligência, quais são os alvos, isto é, as pessoas que terão as respostas para tais necessidades, e as pessoas que têm acesso a tais alvos.

Segundo Valetim et al (apud, WOIDA, 2008), o processo de inteligência competitiva investiga o ambiente no qual a empresa está inserida, a fim de detectar oportunidades, reduzir riscos e ainda, diagnosticar o ambiente interno organizacional, objetivando o estabelecimento de estratégias a curto, médio e longo prazo. É interessante observar que é realizada análises externa e internas à organização, de modo a obter uma visão ampliada dos fatores influentes que possibilite, portanto, um planejamento estratégico mais adequado.

Nota-se que é um processo que precisa ser bem estruturado, pois a IC não se resume apenas a coleta e análise de informações e disseminação de inteligência, é necessário que este processo esteja totalmente focado nas necessidades e objetivos empresariais.

Não significa que toda informação será valiosa para uma empresa, daí a importância de saber identificar os tipos de conhecimento que ela deseja obter, para que não seja desperdiçado tempo e nem dinheiro no tratamento de informações desnecessárias que pouco contribuem para suas atividades.

O processo de inteligência competitiva pode proporcionar vários benefícios para uma empresa, como por exemplo, a capacidade de antecipação às ações dos concorrentes, a oportunidade de descobrir novos entrantes ou competidores potenciais no mercado, capacidade de detectar novos empreendimentos, a possibilidade de aprendizagem a partir dos sucessos e fracassos dos concorrentes e conhecimento sobre novas tecnologias, produtos e processos que afetam a empresa (KAHANER, 1996). Tudo isso pode ser obtido por meio do tratamento das informações.

Algumas pesquisas realizadas mostram as vantagens das empresas que utilizam inteligência competitiva em suas atividades. No estudo de Jaworski e Wee (apud, CAVALCANTI, 2002), realizado com 223 empresas dos Estados Unidos na indústria

farmacêutica, de telecomunicação e de comida empacotada, revelou que empresas com alto nível de IC possuem maior conhecimento de mercado, melhorias no produto e/ou serviço e crescimento na qualidade do planejamento estratégico. Isso mostra a relevância de levar em consideração a informação como fonte de obtenção de sucesso.

Independentemente do tamanho ou tipo de uma organização, uma empresa pode se beneficiar das vantagens competitivas proporcionadas pela IC (MILLER, 2000). Não obstante, deve-se ressaltar que todo esse processo de IC e os benefícios gerados pelo mesmo, precisam estar baseados em atividades éticas. A IC está totalmente desassociada à práticas de espionagem.

A espionagem, segundo a Abraic (2006), *“é a busca ou acesso não autorizado a dados, informações e outros conhecimentos sensíveis, ou seja, é o uso de práticas ilegais para a obtenção de dados e informações”*. Seria, então, a captura de informações através de meios ilegais. Entretanto, não seria conveniente e nem necessário a adoção de práticas ilegais no processo de IC por parte das empresas. Kahaner (1996) destaca essa falta de necessidade justificando que 85% a 90% das informações que uma organização precisa podem ser obtidas legalmente e de forma ética.

Diante de tanta competitividade algumas empresas se preocupam em obter informações de qualquer maneira, seja praticando espionagem ou realizando outras atividades fora de ética, porém caso adotassem práticas de IC, os resultados obtidos poderiam ser mais significativos e sem necessidade de burlar os concorrentes. O processo de IC está totalmente voltado aos preceitos éticos, abastecendo as empresas de informações e contribuindo para seu desenvolvimento estruturado.

A informação é o elemento que movimenta o processo de inteligência competitiva, se esse ciclo pode gerar vantagens competitivas para a empresa, a informação é quem deve ser vangloriada, pois sem ela, nenhum conhecimento poderia ser obtido, nenhuma atividade inteligente poderia ser desenvolvida. Daí se percebe a extrema importância da informação para as organizações da atualidade.

#### **2.2.4 O suporte da informação no processo decisório**

Sabe-se que uma das constantes atividades que um gestor precisa desempenhar dentro de uma organização é a tomada de decisão e que um dos maiores desafios encarados por executivos é a tentativa de redução das incertezas envolvidas nessa tarefa. Essa redução de

insegurança poderia ser alcançada através da obtenção do conhecimento do ambiente no qual a organização está inserida, envolvendo todos os agentes influentes.

Observando o papel da IC no processo decisório empresarial, percebe-se que o conhecimento do ambiente externo é uma necessidade fundamental para decisão estratégica (LESCA, FREITAS e JANISSEK, 2003). Independentemente do tipo de decisão a ser tomada, a IC pode ajudar na escolha da melhor alternativa.

Segundo Gilad apud Castro e Abreu (2006) a IC tem como principal função evitar que a organização crie pontos cegos, isto é, que ocorra uma convicção interna sobre os fatos ambientais contribuindo para julgamentos inadequados e conduzindo à decisões distorcidas, o que acarretaria em um desempenho organizacional prejudicado. É o tratamento da informação que bloqueia a ocorrência desses equívocos no âmbito organizacional.

Para Adizes apud Castro e Abreu (2006), o risco da existência de pontos cegos em relação ao ambiente externo pode ser mais elevado em duas fases de existência de uma organização. A primeira é na sua fase inicial, quando suas atividades giram em torno de uma grande dependência quanto à visão do fundador, iniciadas a partir de uma nova idéia ou da repetição de um negócio bem sucedido. Em grande maioria, o foco inicial está na estruturação interna e poucas delas iniciam com um sistema de monitoramento ambiental já instituído, o que permite que mudanças ambientais possam surpreendê-las.

A segunda fase é quando a empresa atinge sua maturidade, pois ao se deparar com seus processos consolidados, bem posicionada no mercado e com bom desempenho, sua confiança nos padrões passados gera uma sensação de segurança proporcionada pelo sucesso. Diante de tal situação, ela pode deixar de lado o monitoramento externo pelo excesso de confiança em sua trajetória e passar a ser vulnerável aos riscos ambientais.

Hamel e Prahalad apud Cavalcanti (2004), concordam no perigo existente na fase de plenitude das empresas, no que chamam de “*a redução da variedade genética*”, ao afirmarem que o sucesso pode atuar como ponto de acomodação e que nem sempre pode servir de garantia para outro sucesso. Sun-Tzu (2008) defende que não se devem repetir as táticas que lhe renderam uma vitória, mas permitir que a combinação de métodos proporcione infinita variedade de circunstâncias.

Como exemplo dessa vulnerabilidade se pode destacar a constante mudança no *ranking* de empresas líderes de mercado. Poucas empresas que iniciaram a década de 80 como líderes do setor conseguiram terminar a década com sua posição de mercado inalterada. IBM, Philips, Dayton-Hudson, TWA, Texas Instruments, Xerox, Boeing, Daimler-Benz, Salomon Brothers, Citicorp, Bank of America, Sears, Digital Equipment Corp. (DEC), Westinghouse, Du Pont,



Pan Am e muitas outras viram a diluição do seu sucesso nas mudanças tecnológicas e no ganho de qualidade dos seus concorrentes (MELO, 2008).

A IC é uma ferramenta que auxilia na redução desses pontos cegos, principalmente nessas duas fases da empresa. Entretanto, deve-se ressaltar que a maneira como a IC interfere no processo decisório de uma organização varia de acordo com a fase de vida na qual ela se encontra.

No estágio de infância de uma empresa, a IC tem como objetivo reduzir o nível de incerteza do ambiente competitivo, enquanto que na fase mais madura, a IC se preocupa em questionar as posições conquistadas e suas convicções, podendo ser, portanto, uma das mais importantes atividades da IC (CASTRO e ABREU, 2006).

Nesses dois estágios, a IC trata para que a informação gere maior conhecimento sobre o mercado no qual a organização está inserindo suas novas atividades, assim como tem o cuidado no momento de se referir à informações que conduziram o sucesso, para que a empresa não se prenda a essas informações e esqueça de buscar novos conhecimentos.

Segundo Miller apud Melo (2008) a IC pode ser considerada uma excelente ferramenta auxiliadora no processo de tomada de decisões estratégicas, tendo sido criada com a finalidade de proporcionar vantagem competitiva. A IC permite que o processo decisório ocorra com base na realidade, reduzindo os níveis de riscos das decisões tomadas com base apenas na intuição. Em adição Oliveira apud Woida (2008) afirma que a IC contribui com informações estratégicas adequadas ao processo decisório, reduzindo o nível de incerteza associado aos tomadores de decisão.

A função mais importante da inteligência competitiva está no seu papel decisório (KAHANER apud MELO, 2008). Não adiantaria que dados e informações fossem analisadas se não tivessem nenhuma utilidade, o processo decisório é o responsável por concretizar as vantagens proporcionadas pela IC, pois o monitoramento ambiental existe para alimentar as necessidades de tomada de decisão.

A prática de inteligência competitiva só é válida quando são tomadas decisões precisas e em tempo hábil, se caracteriza pela sua constância, pois quando uma informação é gerada para tomada de decisão, outros dados sobre novas realidades já estão em processamento devido a rapidez da mudança ambiental. Portanto, pode-se entender que o ciclo da IC, a partir da utilização da informação como insumo, se consolida no processo decisório (MELO, 2008).

## **2.2.5 Fontes e tecnologias de informação**

A IC tem como papel, gerar um ambiente informacional com processos baseados em dados que podem ser coletados tanto dos sistemas transacionais como de fontes externas, que após analisados apontem rumos estratégicos para o negócio (PETRINI et al, 2006). Sabe-se que o dado e a informação funcionam como insumo na geração de conhecimento, portanto esses recursos podem ser capturados das mais variadas fontes.

As fontes de informação alimentam as necessidades internas da organização. Tais fontes podem contemplar informações de ordem mais geral, econômica, ou referentes ao ambiente interno. Algumas fontes importantes podem ser destacadas como, contatos pessoais diretos com fornecedores, competidores e centros de pesquisa, participação em congressos ou outras atividades científicas, revistas especializadas, bases de dados e os sistemas de informação, que representam a grande tendência (VÁZQUEZ apud WOIDA, 2008).

As fontes de informações que diz respeito ao ambiente externo da organização podem ser formais e informais. As primeiras se caracterizam por estarem registradas, publicadas e por isso possuem acesso legal e as segundas, se distinguem por não estarem registradas, podendo citar como exemplo blogs e sites para discussão na Internet (MARCIAL e GRUMBACH apud WOIDA, 2008). Os mesmos tipos de informações, formais e informais, podem ser coletadas também relativas ao ambiente interno organizacional.

Alguns tomadores de decisões coletam informações em revistas especializadas ou em jornais locais, entretanto, para Miller (2000), quando as informações estão impressas, já se trata de informações velhas. Segundo o mesmo autor, contatos com clientes e colegas de trabalho podem render importantes contribuições aos gestores e ressalta a necessidade de comportamentos inteligentes afirmando que a inteligência é muito mais que apenas leitura de artigos de jornais.

Contatos pessoais diretos com clientes e com funcionários podem ser considerados relevantes fontes de informação, afinal os clientes são quem demonstram suas necessidades e o funcionário é quem está mais próximo dele, sendo a pessoa que possui conhecimentos a respeito, que nem sempre são registrados em sistemas. Fuld apud Woida (2008) afirma que IC consiste em processar a informação, assim como saber identificá-la em diversos ambientes e em variadas formas, ainda que seja através de conversas informais.

Dessa forma se considera que qualquer informação obtida do ambiente é relevante, podendo ser descartada desde que se avalie a inexistência de vínculo com as necessidades da empresa (WOIDA, 2008). A maior relevância se concentra na forma pela qual esses dados e informações obtidos são tratados, ou seja, com esses recursos se pode desenvolver um conhecimento ainda não explicitado que pode gerar benefícios pela sua exclusividade.

Esse tratamento de dados e informações pode se dá através das tecnologias de informação, que desempenham papel importante no processo de inteligência competitiva, pois são elas que compilam e transformam as informações obtidas em inteligência. Funciona como uma lapidação de um dado bruto, de modo que o resultado possa contribuir no processo decisório.

É interessante destacar que sistema de informação não é a mesma coisa que tecnologias de informação. O primeiro poderia ser definido como um sistema que utiliza tecnologias ou não, podendo fazer uso de técnicas mais burocráticas de armazenamento de dados em papel, por exemplo, para o gerenciamento de informações empresariais. O sistema de informação é definido por Laudon e Laudon apud Lacerda e Cavalcanti (2009, p.4) (2008) da seguinte forma:

Um sistema de informação pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam ou (recuperam), processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização.

Também se deve ressaltar que uma empresa que possui sistema de informação, não significa necessariamente que dispõe de inteligência competitiva. Entretanto, muitos gestores parecem confundir essas definições e acham que possuir IC significa possuir sistema de informação. Essa convergência não é correta, tendo em vista que inteligência competitiva e sistema de informação não é a mesma coisa.

A IC necessita dos sistemas de informação para que seu processo possa ser desenvolvido, pois são eles que viabilizam o acesso a determinadas informações para que possam ser analisadas. As tecnologias de informação surgem como um apoio ao desenvolvimento sofisticado e mais estruturado dos sistemas de informação, melhorando significativamente o gerenciamento das informações.

Como exemplo dessa tecnologia de informação, pode-se destacar o *Data Warehouse* que pode ser entendido como um banco de dados que apóia a tomada de decisão de usuários finais, utilizando dados provenientes de outros bancos de dados operacionais, incluindo nele dados integrados, detalhados (INMON e TAURION apud PETRINI et al, 2006). Ele faz uma integração entre os dados e proporciona informações combinadas que facilitam a interpretação das informações por parte dos tomadores de decisão.

O tratamento da informação também é apoiado pelo *Data Mining*, tecnologia relevante na descoberta de informação nova a partir de grandes volumes de informação, revelando um conhecimento escondido obtido por meio de análises estatísticas expondo padrões e

correlações nas informações da base. Não obstante, mesmo diante de todos os avanços tecnológicos nessa área, os softwares possuem a incapacidade de fazer análises complexas, quando feitas, são análises elementares e quantitativas, envolvendo apenas os dados internos (PETRINI et al, 2006).

No ambiente competitivo atual, essas análises não são suficientes. Envolver análise qualitativa pode proporcionar um alcance de conhecimento até então impossível de ser revelado pela análise quantitativa dos sistemas. É nesse momento que a experiência de cada pessoa que faz parte do sistema integrado chamado organização, pode contribuir na melhor análise das informações dispostas.

Pode-se considerar que o processo de IC está apoiado em três eixos sendo eles, as pessoas, a informação e a tecnologia de informação e a comunicação. Apesar da maioria dos autores exaltarem mais a informação, é claro que sem as tecnologias o processo de IC não ocorreria com a mesma desenvoltura, e como as pessoas são as responsáveis pelo manuseio e utilização dessas tecnologias, sem elas não haveria a possibilidade de análise das informações e, portanto, concretização desse processo (WOIDA, 2008).

Observando esse cenário sob as perspectivas desses três eixos, percebe-se que aspectos culturais de cada organização influenciam no tratamento e utilização de informações, pois se trata de um processo que envolve pessoas, podendo caracterizá-lo também por ser de ordem cultural.

Capítulo III  
*Aspectos Metodológicos*

### **3. Aspectos metodológicos**

Este capítulo se refere ao caminho percorrido para que os objetivos definidos fossem alcançados. Nele estão inseridos explicações das fontes de pesquisa, assim como do instrumento utilizado.

#### **3.1 Descrição da Organização**

Em 1952, o empresário Argemiro Cândido fundou o grupo A. Cândido. Pertencente a este grupo, a Unidas veículos concessionária Mercedes-Benz foi criada em 19 de janeiro de 1998, com instalações na cidade de João Pessoa, no endereço Rua Industrial Luiz Carlos Crispim Pimentel, 365 - Distrito Industrial. A empresa surgiu com o objetivo de atender as exigências e necessidades referentes a transportes do mercado paraibano, inovar sempre para oferecer soluções ideais para o cliente.

A Unidas Veículos dispõe de um setor especializado em caminhões e veículos de grande e médio porte, como: ônibus, micro-ônibus e sprinters, além de técnicos treinados pela fábrica e serviço especializado de assistência técnica em: funilaria, pintura, alinhamento, balanceamento, revisão em geral e balcão de peças genuínas.

Percebendo a oportunidade de garantir o serviço completo dos veículos, em 2002/2003, a Unidas tornou-se revendedora dos pneus Michelin. Além de oferecer pneus novos, a empresa oferece o serviço de recapagem.

Além de atuar no mercado da capital paraibana, uma grande oportunidade de mercado foi identificada na cidade de Campina Grande. Segundo o diretor da empresa Leandro Nascimento, uma empresa que detinha a marca nesta cidade estava a cada dia perdendo a credibilidade da Mercedes-Benz por não estar desempenhando suas atividades com qualidade. Com a sua degradação e por fim sua falência surge a chance de aproveitamento desse mercado.

A partir de 2004, a Unidas abriu uma filial ao receber a concessão de revenda pela Mercedes-Benz em Campina Grande, localizada na Av. Severino Bezerra Cabral, 467 - José Pinheiro. Passando desta forma a ser a maior concessionária da marca no Estado da Paraíba.

No início de 2006, a Mercedes-Benz implantou um programa de certificação denominado StarClass, o qual teve como objetivo principal alinhar a qualidade dos serviços e dos processos nas concessionárias de todo o Brasil. A Unidas aderiu ao programa, e passou por uma série de mudanças para adaptar as normas e padrões desse programa como método de

trabalho. Desde então, a empresa tem conquistado as maiores premiações quanto a excelência em suas atividades (NASCIMENTO, 2007)

No início deste ano, a Unidas adotou o Processo de Monitoramento da Satisfação de seus Clientes. A ação consiste na realização diária de uma pesquisa telefônica que tem como finalidade checar a satisfação da clientela da empresa que realizou compras ou serviços recentes nos seus mais diversos departamentos. As reclamações são imediatamente encaminhadas para os gerentes setoriais para que eles façam a devida análise da ocorrência e tome providências para reverter o possível quadro de insatisfação em vigência, pois o lema da Unidas é proporcionar satisfação total aos seus clientes (SANTOS, 2009)

Vale ressaltar que o trabalho aqui apresentado envolve as duas unidades da empresa, fazendo uma pesquisa da empresa como um todo.

### **3.2 Método**

O método de pesquisa adotado foi a pesquisa exploratória e descritiva. *“A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”* (MATTAR, 1994, p.84). Segundo Gil (1987, p. 45), visa *“proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”*. A utilização desse método justifica-se, portanto, pela intenção de obter um conhecimento mais profundo sobre o assunto, tendo em vista que é um estudo ainda pouco explorado.

A pesquisa se caracteriza também por ser descritiva, pois a pesquisa descritiva segundo Mattar (1994), é aquela que tem por objetivo expor o fenômeno em estudo, uma vez que este estudo visa descrever as características deste assunto na realidade local com este foco de estudo. Segundo Gil (1987, p. 45), a pesquisa descritiva tem como objetivo principal a *“descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”*. Diante do exposto, essa pesquisa se justifica por ser descritiva porque visa avaliar e expor opiniões de uma determinada população.

### **3.3 Unidade de análise**

O foco analítico deste estudo foi representado pela opinião dos diretores, gerentes, supervisores e chefes da empresa em estudo, envolvendo tanto a matriz, em João Pessoa, como a filial, em Campina Grande.

### 3.4 Definição do universo e amostra da pesquisa

O universo da pesquisa foi constituído pelos gestores de todos os setores da empresa Unidas veículos, envolvendo, portanto, 14 membros dessa organização: dois diretores, um gerente de peças, dois gerentes de oficina, dois supervisores de oficina, um chefe de oficina, um gerente de RH, dois gerentes administrativos financeiros, dois gerentes de vendas e um gerente de qualidade. Ficou definido que a pesquisa envolveria todo o universo, no entanto a amostra final foi constituída por 13 participantes, uma vez que um dos gestores não pôde responder o questionário no período estipulado de duas semanas.

### 3.5 Procedimento

Antes de ser aplicado com o universo estabelecido, um pré-teste foi realizado com cinco pessoas aleatórias a fim de ser verificado o entendimento do questionário proposto.

A cada gestor da empresa foi enviado um envelope nomeado contendo o questionário a ser respondido e com as necessárias instruções. Na unidade de Campina Grande, tais envelopes foram entregues diretamente em mãos aos respectivos participantes. Para unidade de João Pessoa, entretanto, os envelopes foram enviados através de malotes da empresa que serve para troca de documentos entre essas unidades. Devido a essa transição por meio de malotes, houve uma relativa demora, de três semanas, no recebimento de todos os questionários preenchidos.

### 3.7 Instrumento

Segundo Gil (1987, p.124), questionários podem ser definidos como “*técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.*” Os dados foram obtidos a partir de questionários aplicados na empresa.

Para o mesmo autor (GIL, 1987), a utilização de um questionário como instrumento de pesquisa pode proporcionar algumas vantagens inerentes a ele, pois:

- Possibilita atingir grande número de pessoas;
- Implica em menores gastos;
- Garante o anonimato das pessoas



- Permite que as pessoas o respondam no momento que considerarem mais convenientes;
- Não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistador.

Nesta pesquisa, portanto, foi utilizado como instrumento de pesquisa o questionário. O instrumento foi elaborado através de uma adaptação de um modelo proposto por Davenport e Prusak apud Woida (2008) e os dados foram submetidos a análises quantitativas. Tal instrumento mensurou o nível de concordância dos entrevistados para determinadas afirmações. Para que cada variável fosse avaliada foi utilizada uma escala de Likert de cinco pontos, na qual os valores 1 e 2 representam a discordância, o valor 3 a neutralidade (nem concorda e nem discorda) e os valores 4 e 5 a concordância.

Na interpretação da média foi considerado o critério do arredondamento, ou seja: a faixa de discordância variando de 1 a 2,4; a faixa de concordância variando de 3,5 a 5; a neutralidade variando de 2,5 a 3,4. Para a faixa de discordância foi estipulado ainda, as seguintes variações em níveis de intensidade: de 1 a 1,4 baixo nível de discordância; de 1,5 a 1,9 médio nível de discordância; de 2,0 a 2,4 alto nível de discordância. Considerando a faixa de concordância, foi estabelecido as seguintes variações: de 3,5 a 3,9 baixo nível de concordância; de 4,0 a 4,4 médio nível de concordância; de 4,5 a 5,0 alto nível de concordância.

### **3.6 Processamento**

Os dados foram digitados no computador assim que coletados. O processamento foi realizado em programa de planilha eletrônica a partir de cálculo de média e de desvio padrão.

### **3.8 Definição operacional das variáveis**

Foram abordadas 35 questões adaptadas de um modelo proposto por Davenport e Prusak apud Woida (2008) envolvendo as seguintes variáveis:

*Comportamentos*- a organização identifica com clareza os tipos de comportamentos ligados à informação que deseja obter;

*Recompensa*- os funcionários são avaliados e recompensados com base em suas atitudes relacionadas à informação;

*Estímulo*- a organização estabeleceu formalmente e documentou os comportamentos relacionados à informação que deseja estimular;

*Comportamentos desejados*- os treinamentos são oferecidos para ajudar a desenvolver os comportamentos relacionados com as informações que são desejados pela organização;

*Recrutamento e a informação*- os funcionários são recrutados e contratados, em parte, por causa da maneira como administram, habitual e potencialmente a informação;

*Recrutamento e a tecnologia*- os funcionários são contratados, em parte, por causa da maneira como administram a tecnologia;

*Comportamentos seguidos*- a organização identifica com clareza os comportamentos a serem seguidos a fim de obter a informação que considera necessária possuir.

*Influência*- a comunicação entre as pessoas influencia a troca de informação e de conhecimento;

*Aquisição de informação*- A comunicação é essencial para adquirir informação;

*Facilidade da comunicação*- a comunicação é mais fácil quando realizada por meio das tecnologias de informação;

*Comunicação para o conhecimento*- a comunicação entre as pessoas é fundamental para construir conhecimento;

*Importância da TI*- as tecnologias de informação são indispensáveis para atingir os objetivos do trabalho que realizo;

*Facilidade de uso*- existe facilidade em utilizar as tecnologias de informação disponível na empresa;

*Acesso as informações*- tenho acesso a todas as informações de que necessito;

*Informações formais*- uso fontes de informação formais;

*Informações informais*- uso fontes de informação informais;

*Troca de informações*- a troca de informações é realizada somente de acordo com as formalidades ou burocracia estabelecida na empresa;

*TI para a empresa*- as tecnologias de informação são fundamentais para a empresa;

*Incentivo*- a empresa incentiva o compartilhamento de conhecimento;

*necessidade de mudança*- cultura da empresa necessita de mudanças;

*Valorização das pessoas*- a empresa valoriza as pessoas ou setores que possuem mais informação e/ou que trabalham mais com as tecnologias de informação;

*Cerimônias*- ocorrem cerimônias que interferem de forma positiva no trabalho das pessoas com a informação e com as tecnologias de informação;

*Histórias*- histórias e problemas resolvidos e das pessoas que os resolveram são

divulgados na empresa, como forma de fornecer parâmetros para a solução de problemas atuais;

*Proibições*- existem proibições sobre informações que não devem ser comentadas com pessoas que não pertencem à organização;

*Modelo*- existem líderes ou fundadores da empresa que são usados como modelo para as pessoas resolverem os problemas rotineiros e os relacionados ao trabalho com a informação;

*Normas*- existem normas, implícitas ou explícitas, para executar as tarefas, para compartilhar e usar informação;

*Valores*- a empresa apóia-se em certas idéias, convicções/ valores que interferem positivamente no trabalho com a informação e com as tecnologias de informação;

*Tarefas diárias*- uso a informação para executar tarefas diárias;

*Informação para conhecimento*- uso a informação para construir conhecimento de interesse para a empresa ;

*Informação para decisão*- uso toda a informação que recebo como apoio para tomada de decisão;

*Informação desnecessária*- considero a maior parte da informação que recebo desnecessária;

*Confiança*- existe confiança para compartilhar informações entre as pessoas;

*Informações internas*- a intensidade de coleta de informações do ambiente interno da organização é totalmente satisfatória;

*Informações externas*- a intensidade de coleta de informações do ambiente externo da organização é totalmente satisfatória;

*Comentários*- espaço aberto para comentários.

Capítulo IV  
*Apresentação e Análise dos Resultados*

#### 4. Apresentação e Análise dos Resultados

Neste capítulo estão dispostos os resultados, comentários e análises para o conjunto de variáveis abordadas nesta pesquisa que estão relacionadas com a cultura organizacional. Assim foram avaliados alguns aspectos culturais da empresa de modo a verificar sua influência no apoio ao tratamento de informação. Os resultados seguintes foram analisados a partir de 35 variáveis pesquisadas.

A primeira a ser analisada é a variável *comportamento*, na qual 76,9% dos entrevistados concordaram que a empresa identifica claramente os comportamentos ligados à informação que deseja obter. A média de 4,2 indica nível médio de concordância. Os resultados podem ser observados no quadro abaixo:

Variável	Quantidade			Porcentagem (%)			Média	Desvio Padrão
	Discordo	Neutro	Concordo	Discordo	Neutro	Concordo		
<b>Comportamento</b>	1	2	10	7,7%	15,4%	76,9%	4,2	1,0

Fonte: pesquisa direta

Quadro 01: resultados da variável comportamento

Isso pode sugerir que os líderes têm o conhecimento de que tipo de comportamento ligado a informação a empresa espera que seja exercido. Tendo em vista que dez dos entrevistados concordaram, parece que esses aspectos são conhecidos e compartilhados entre a maioria dos indivíduos da organização.

Sendo esses comportamentos disseminados pela empresa, os indivíduos têm maior chance de atuar e obter as informações esperadas pela empresa. Entretanto, como dois pesquisados se mantiveram neutros quanto a esse quesito e um outro discordou, talvez esses comportamento não sejam totalmente divulgados pela empresa, pois nem todos os indivíduos reconhecem claramente esses comportamentos esperados pela empresa.

Na pesquisa realizada por Woida (2008), essa mesma variável foi avaliada com 83,33% de concordância entre os gestores entrevistados no setor de calçados de uma empresa A e com 100% em uma empresa B. Esses resultados superaram aquele encontrado nesta pesquisa.

Isso pode indicar que os comportamentos relacionados com a informação que a empresa deseja de seus funcionários, podem ser mais abertamente disseminados entre esta organização. Tal fato permitiria que os funcionários tivessem maior conhecimento do comportamento que a empresa espera deles, para que esta pudesse então, cobrá-los das informações que ela deseja obter.

A variável *recompensa* foi avaliada entre os pesquisados e os resultados obtidos foram os seguintes:

Variável	Quantidade			Porcentagem (%)			Média	Desvio Padrão
	Discordo	Neutro	Concordo	Discordo	Neutro	Concordo		
<b>Recompensa</b>	5	0	8	38,5%	0%	61,5%	3,2	1,4

Fonte: pesquisa direta

Quadro 02: resultados da variável recompensa

Um pouco mais da metade, 61,5% dos líderes, concordaram que sofrem avaliações e a partir de então, são recompensados de acordo com as atitudes, relacionadas com a informação, que desempenham. Ou seja, com a média de 3,2 os gestores avaliaram neutralidade quanto ao nível de concordância de que são recompensados pela troca de informação e pela utilização da tecnologia.

O resultado da pesquisa de Woida (2008) obteve 83,3% de concordância para empresa A e de 100% para uma empresa B quanto a esse aspecto. Voltando aos resultados encontrados nesse estudo, o percentual de 61,5% pode ser considerado baixo, indicando que a empresa não possui uma cultura voltada para recompensas.

Cinco pessoas entre os pesquisados discordaram que são recompensados segundo os comportamentos que desempenham em relação à informação. Isso pode apontar que de fato não existe essa política de recompensa, o que pode ser um fator não estimulante para o desenvolvimento de práticas informacionais.

Quanto à variável *estímulo*, 15,4% das pessoas discordaram e 15,4% se posicionaram indiferente quanto ao quesito avaliado. Porém, 69,2% concordaram que a organização estabeleceu formalmente e documentou os comportamentos que deseja estimular quanto às informações. Os resultados podem ser observados no quadro abaixo:

Variável	Quantidade			Porcentagem (%)			Média	Desvio Padrão
	Discordo	Neutro	Concordo	Discordo	Neutro	Concordo		
<b>Estímulo</b>	2	2	9	15,4%	15,4%	69,2%	3,7	0,9

Fonte: pesquisa direta

Quadro 03: resultados da variável estímulo

Percebe-se que a média de 3,7 indica um baixo nível de concordância. Este resultado pode mostrar que prováveis comportamentos que a empresa estipulou formalmente com a

intenção de estimulá-los, não são reconhecidos por todos. Embora a maioria tenha concordado, não foi encontrado um alto nível de reconhecimento entre os pesquisados.

Isso pode indicar que nem todos os membros conhecem os comportamentos documentados pela empresa que necessitam desempenhar, podendo indicar um ponto fraco na cultura pelo fato de ser um aspecto fundamental não disseminado entre todos. Os comportamentos que a empresa deseja estimular no que se refere à informação parece não estar claramente definidos formalmente para todos os indivíduos da empresa. Entretanto, pode ser que essas atitudes esperadas estejam inseridas na organização, porém disseminadas informalmente.

É interessante comparar esse resultado com aquele encontrado para variável *comportamento*. Se a organização estabelece formalmente os comportamentos que deseja estimular, entretanto não são reconhecidos por todos, como indicou o baixo nível de concordância da média, significa que a empresa não identifica claramente os aspectos que espera dos seus funcionários. Esse parece ser um problema encontrado em muitas empresas brasileiras.

Considerando a variável *comportamentos desejados*, um alto nível de concordância foi encontrado, no valor de 4,8. O baixo desvio padrão indica a pouca discrepância entre os resultados, uma vez que esse aspecto avaliado foi concordado por 100% dos entrevistados como apresenta o quadro a seguir:

Variável	Quantidade			Porcentagem (%)			Média	Desvio Padrão
	Discordo	Neutro	Concordo	Discordo	Neutro	Concordo		
<b>Comportamentos desejados</b>	0	0	13	0%	0%	100%	4,8	0,4

Fonte: pesquisa direta

Quadro 04: resultados da variável comportamentos desejados

Todos os líderes questionados concordaram que a empresa realiza treinamentos para desenvolver os comportamentos informacionais que ela deseja dos seus membros. Essa variável pode ser um indicador positivo ao envolver seus funcionários no comportamento informacional que ela deseja ter a partir de treinamentos. Entretanto, não deixa claro se os treinamentos oferecidos são para todos os integrantes ou apenas para os líderes.

Parece que todos os líderes percebem esse investimento que a empresa despense em capacitá-los quanto a utilização de informações que a empresa valoriza. Se todos concordaram, pode-se imaginar que este é um aspecto bem difundido e compartilhado entre os integrantes.

Isto pode significar que a empresa pratica processo de socialização ao tentar integrar os indivíduos à cultura informacional da organização a partir de treinamentos.

Os resultados desta variável vai de encontro aos valores obtidos na variável *comportamentos*. Se todos concordaram que a empresa proporciona treinamentos que ajudam a desenvolver atividades relacionadas à informação que a empresa deseja, por qual motivo cinco pessoas discordaram que a empresa identifica com clareza os tipos de comportamentos que deseja obter? Responder esse questionamento não faz parte do foco dessa pesquisa, sendo aqui levantado apenas pela interessante incompatibilidade de resultados encontrados entre variáveis tão relacionadas.

Observando a variável *recrutamento e a informação* percebe-se 69,2% concordaram com este aspecto, confirmando que o recrutamento e a contratação de funcionários se baseiam na maneira pela qual o indivíduo trata a informação. Este resultado pode ser conferido em maiores detalhes no quadro seguinte:

Variável	Quantidade			Porcentagem (%)			Média	Desvio Padrão
	Discordo	Neutro	Concordo	Discordo	Neutro	Concordo		
<b>Recrutamento e a informação</b>	1	3	9	7,7%	23,1%	69,2%	3,9	0,9

Fonte: pesquisa direta

Quadro 05: resultados da variável recrutamento e a informação

Com a média de 3,9, o que pode apontar para baixo nível de concordância, essa variável pode sugerir que a empresa tem preferência em contratar indivíduos que detém maior desenvoltura com o tratamento de informações. Pode ser que essa contratação tenha como finalidade manter os aspectos culturais da empresa, ou seja, talvez ela tenha uma cultura que priorize a informação e por isso busca integrar à equipe pessoas com mais envolvimento informacional.

Isso pode ser considerado um aspecto forte para empresa, uma vez que para enfrentar a turbulência competitiva atual, membros informados contribuem no processo de mudanças assim como em processo proativos, garantindo para empresa vantagem competitiva. Entretanto, o baixo nível de concordância, pode indicar que não é uma característica fortemente considerada no momento da contratação.

Analisando agora a variável *recrutamento e a tecnologia*, os seguintes resultados foram encontrados:



Variável	Quantidade			Porcentagem (%)			Média	Desvio Padrão
	Discordo	Neutro	Concordo	Discordo	Neutro	Concordo		
<b>Recrutamento e a tecnologia</b>	1	4	8	7,7%	30,8%	61,5%	3,8	0,9

Fonte: pesquisa direta

**Quadro 06:** resultados da variável recrutamento e a tecnologia

Como apresentado, 61,5% dos pesquisados concordaram quanto à interligação entre a contratação de funcionários e o seu conhecimento a respeito de tecnologias. Essa variável pode indicar que a empresa busca captar pessoas que provavelmente se encaixem mais rapidamente aos seus processos tecnológicos e por isso procura pessoas com conhecimentos nessa área.

Esse pode ser uma característica cultural avaliada como positiva, uma vez que a empresa procura contratar pessoas que saibam utilizar tecnologias da informação. Isso pode trazer para organização valor agregado decorrente das capacitações dos seus funcionários a partir do momento que prioriza a informação como recurso relevante.

Porém, é interessante observar a comparação feita entre os resultados encontrados para essa variável e para variável anterior. Diante dos valores, pode-se supor que a empresa prioriza no ato da contratação mais os indivíduos que detém maior capacidade de administrar a informação do que aqueles que melhor se relacionam com a tecnologia. Essa preferência pela informação, talvez possa indicar que a organização necessita mais de pessoas informadas, e/ou que as tecnologias utilizadas na empresa são de fácil adaptação, não sendo necessário contratar alguém que tenha um conhecimento elevado a esse respeito.

Outra variável pesquisada foi *comportamentos seguidos*, e esta resultou em alto nível de concordância, com média 4,5. Dos líderes participantes da pesquisa, 92,3% concordaram que a empresa identifica com clareza os comportamentos que devem ser seguidos para obter as informações necessárias. Assim demonstra o quadro a seguir:

Variável	Quantidade			Porcentagem (%)			Média	Desvio Padrão
	Discordo	Neutro	Concordo	Discordo	Neutro	Concordo		
<b>Comportamentos seguidos</b>	0	1	12	0	7,7%	92,3%	4,5	0,7

Fonte: pesquisa direta

**Quadro 07:** resultados da variável comportamentos seguidos

Nenhuma pessoa discordou da clareza da identificação dos comportamentos a serem seguidos, isso já pode constituir um bom sinal. A empresa parece passar para seus membros o que ela espera que seja seguido para obter o que ela necessita, isso permite que os membros

conheçam a cultura da empresa e se identifique ou não com os objetivos organizacionais. Daí a importância da organização monitorar o equilíbrio de valores entre membros e a organização.

Comparando com a variável *comportamentos*, percebe-se que pelos resultados, a empresa deixa bastante claro os comportamentos a serem adotados para se obter as informações necessárias, mas não deixa claro em mesma intensidade, os comportamentos a serem seguidos para obter as informações que ela deseja. Isso pode mostrar que as informações que a empresa deseja e as que ela necessita, podem não ser necessariamente as mesmas, e talvez por isso, ela prioriza mais aquelas consideradas necessárias.

Ressaltando a variável *influência*, pode-se observar os seguintes resultados:

Variável	Quantidade			Porcentagem (%)			Média	Desvio Padrão
	Discordo	Neutro	Concordo	Discordo	Neutro	Concordo		
<b>Influência</b>	0	1	12	0	7,7%	92,3%	4,8	0,6

Fonte: pesquisa direta

Quadro 08: resultados da variável influência

Dentre os pesquisados, 92,3% concordaram a respeito da influência do processo de comunicação entre as pessoas em relação à troca de informação.

A média obtida foi de 4,8, indicando alto nível de concordância. Os líderes parecem reconhecer a importância da comunicação como fonte de troca de informações e conhecimento.

Com essa conscientização disseminada, pode-se idealizar que esses membros não acatam à ideia da informação estar ligada a poder. Ou seja, ao concordar com esse aspecto, os avaliados demonstraram que a informação parece ser socializada a partir da comunicação em vez de ser resguardada como forma de se obter exclusividade. Esse aspecto cultural pode ser considerado como vantagem uma vez que permite que a informação circule no interior da organização atingindo vários níveis e provavelmente apoiando nas decisões necessárias.

Quanto a importância da comunicação para troca de informação, pode-se destacar como exemplo a prática desenvolvida pela fábrica da montadora Toyota. Os executivos vão pessoalmente à linha de frente para transmitir e receber informações e a noite participam de momentos de lazer com o pessoal até quatro vezes por semana (TAKEUCHI et al, 2008). Essa comunicação direta, e as vezes até informal, entre chefes e funcionários, pode incentivar maiores trocas de informações e conhecimentos, além de contribuir para um maior nível de relacionamento.

Portanto, momentos que reúnam funcionários e facilitem a comunicação entre eles podem contribuir sim para que informações sejam trocadas e conhecimentos sejam

compartilhados. Como os gestores concordaram com a importância da comunicação para troca de informações, pode-se perceber que este é um ponto positivo destacado na cultura da empresa estudada. Se os líderes reconhecem essa importância, pode significar que eles estimulam a comunicação entre todos os funcionários.

Quanto a variável *aquisição de informação*, o resultado foi bastante significativo, 100% dos líderes afirmaram que concordavam totalmente que a comunicação é essencial para adquirir informação. Esse resultado está disposto no quadro que pode ser observado a seguir:

Variável	Quantidade			Porcentagem (%)			Média	Desvio Padrão
	Discordo	Neutro	Concordo	Discordo	Neutro	Concordo		
<b>Aquisição de informação</b>	0	0	13	0%	0%	100%	5,0	0

Fonte: pesquisa direta

**Quadro 09:** resultados da variável aquisição de informação

Tendo em vista que, como fora concordado, a comunicação é essencial para adquirir informação. Como as organizações vivem em constante comunicação, esse resultado pode significar que ela está continuamente adquirindo informações. Todos os membros avaliados vêm a comunicação como forma de adquirir informação, e ainda, a média indica que todos reconheceram esse aspecto com alto nível de concordância.

Comparando esses resultados com aqueles obtidos para a variável anterior, a inter-relação é notória. Isto é, se os gestores concordaram em alto nível que a comunicação entre as pessoas influencia a troca de informações, com certeza a comunicação também pode ser avaliada com alto nível de concordância que significa uma fonte essencial para aquisição de informações.

Diante do exposto, a organização pode contribuir facilitando os meios de comunicação para que as aquisições de informações sejam realizadas com mais agilidade.

Considerando a variável *facilidade da comunicação*, 84,6% dos gestores concordaram que a comunicação se torna mais fácil quando são utilizados meios de tecnologias da informação, como mostra os resultados do quadro a seguir:

Variável	Quantidade			Porcentagem (%)			Média	Desvio Padrão
	Discordo	Neutro	Concordo	Discordo	Neutro	Concordo		
<b>Facilidade da comunicação</b>	2	0	11	15,4%	0%	84,6%	3,9	0,9

Fonte: pesquisa direta

**Quadro 10:** resultados da variável facilidade da comunicação

A média de valor 3,9 indica baixo nível de concordância. Esses valores podem demonstrar que os avaliados não concordam totalmente na facilidade da comunicação a partir da tecnologia da informação.

Alguns dos gestores consideraram a tecnologia como um facilitador da comunicação mais do que outros, talvez isso possa ocorrer devido ao tipo de atividades que exercem segundo o seu setor de atuação. Algumas atividades podem não utilizar esse recurso tecnológico voltado principalmente para a comunicação, mas apenas para realização das atividades necessária.

A Toyota tem como cultura a difusão do conhecimento em todas as direções. Para garantir uma boa comunicação essa montadora não apostou nas tecnologias, ela descobriu que uma das melhores maneiras de compartilhar informações seria colocando todas as pessoas para trabalhar junto em um mesmo ambiente e sem divisórias (TAKEUCHI et al, 2008).

Se a melhor maneira para facilitar a comunicação é através de tecnologias ou não, a organização que deve identificar que trocas de informações deseja estimular, assim como a cultura de inter-relacionamento existente entre os funcionários. A empresa em estudo parece não associar a tecnologia como principal meio de comunicação, talvez ela a utilize mais para desenvolvimento de suas atividades.

A variável *comunicação para o conhecimento* foi avaliada com 100% de concordância, ou seja, os treze gestores concordaram que a comunicação entre as pessoas é fundamental para construir conhecimento. O quadro 11 mostra os seguintes resultados:

Variável	Quantidade			Porcentagem (%)			Média	Desvio Padrão
	Discordo	Neutro	Concordo	Discordo	Neutro	Concordo		
<b>Comunicação para o conhecimento</b>	0	0	13	0%	0%	100%	4,9	0,3

Fonte: pesquisa direta

Quadro 11: resultados da variável comunicação para o conhecimento

Com uma média de 4,9, o resultado mostra um alto nível de concordância. Isso pode significar um aspecto cultural positivo, tendo em vista que os membros avaliados reconhecem a importância da comunicação. Isto pode indicar que o fluxo de informações tende a ser significativo devido ao reconhecimento de sua importância para a construção de conhecimentos.

Com essa visão, os avaliados parecem ser incentivados a trocarem informações, uma vez que a maioria dos gestores se posicionam em constante busca por conhecimento, e para

tanto, necessitam interagir com seus parceiros por meio da comunicação. A esse respeito Schall afirmou que “as pessoas interagem através da troca de mensagens-transações simbólicas significativas através de verbalizações, vocalizações e comportamentos não-verbais, ou seja, via comunicação” (SCHALL apud FREITAS, 1991, p.30). É a comunicação o elo que interliga as pessoas e permite que as informações sejam trocadas. Dessa forma, o conhecimento pode ser construído.

A importância da interação entre os indivíduos pode ser verificada através do pensamento de Pretto, quando afirma que “as pessoas são a fonte de informação mais importante, sendo necessário, portanto, disponibilizar canais de comunicação na empresa para coleta e disseminação da informação. Somente as pessoas podem gerar conhecimento/inteligência” (PRETTO, 2002, p.9). Essa afirmação apenas confirma a importância da interação entre os indivíduos em uma organização a partir da comunicação para geração do conhecimento.

Portanto, essa variável obteve um resultado bastante satisfatório no que diz respeito ao reconhecimento da importância da comunicação por esses gestores.

Observando a variável *importância da Tecnologia da Informação*, percebe-se que ela obteve 100% de concordância como apresenta o quadro a seguir:

Variável	Quantidade			Porcentagem (%)			Média	Desvio Padrão
	Discordo	Neutro	Concordo	Discordo	Neutro	Concordo		
<b>Importância da TI</b>	0	0	13	0%	0%	100%	4,9	0,3

Fonte: pesquisa direta

Quadro 12: resultados da variável importância da TI

Tais resultados indicam alto nível de concordância. Isto é, todos os participantes da pesquisa concordaram que as tecnologias são indispensáveis para atingir os objetivos do trabalho que desempenham.

É interessante observar que a variável *facilidade da comunicação* obteve média menor que esta variável, *importância da TI*. Ou seja, os resultados podem indicar que os gestores apontam a tecnologia como mais significativa para a realização de suas tarefas do que para facilitar a comunicação. Entretanto, considerando a variável *comunicação para o conhecimento*, a *importância da TI* foi destacada como igualmente relevante. Foi indicado que a comunicação é importante e que a tecnologia contribui mais para a execução de atividades, parece que a comunicação não é bastante apoiada pelas tecnologias, ficando o questionamento de até que ponto essa comunicação é fortalecida pelos procedimentos formais e informais.

Para a variável *facilidade de uso*, os valores encontrados foram os seguintes:

Variável	Quantidade			Porcentagem (%)			Média	Desvio Padrão
	Discordo	Neutro	Concordo	Discordo	Neutro	Concordo		
<b>Facilidade de uso</b>	0	1	12	0%	7,7%	92,3%	4,5	0,7

Fonte: pesquisa direta

**Quadro 13:** resultados da variável Facilidade de uso

O resultado encontrado de 92,3% de concordância indica o reconhecimento da facilidade do uso das tecnologias de informação. Considerando que 100% dos participantes declararam a importância do uso dessas tecnologias em suas atividades na variável anterior, o alto nível de concordância indicado pela média 4,5 da variável *facilidade de uso*, pode apontar um aspecto positivo.

Essa comparação de resultados pode demonstrar que os funcionários têm capacidade de desenvolver suas tarefas pela facilidade que encontram na utilização das ferramentas necessárias para tal. Afinal, a fácil utilização das tecnologias de informação, permite que o desempenho das atividades as quais seja necessário utilizar esse recurso seja ampliado.

Quanto à variável *acesso as informações*, 92,3% dos pesquisados concordaram que têm acesso a todas as informações que necessitam. Os resultados são apresentados no quadro abaixo:

Variável	Quantidade			Porcentagem (%)			Média	Desvio Padrão
	Discordo	Neutro	Concordo	Discordo	Neutro	Concordo		
<b>Acesso as informações</b>	0	1	12	0%	7,7%	92,3%	4,5	0,7

Fonte: pesquisa direta

**Quadro 14:** resultados da variável acesso as informações

O alto nível de concordância encontrado, com média 4,5 indica que os gestores têm acesso às informações necessárias.

Pode-se supor que as tecnologias de informação sejam as responsáveis por esse abastecimento informacional, uma vez que na variável *importância da TI* essa ferramenta foi reconhecida como de extrema importância para a realização das atividades. Assim, pode-se supor que por ser uma ferramenta bastante utilizada nas atividades, também pode ser a maior fonte de informações.

Os resultados obtidos na pesquisa de Woida (2008) para a empresa A foi de 83,3% de concordância quanto ao acesso às informações necessárias e na empresa B, 100% de concordância. Comparando esses valores com o resultado aqui apresentado, parece que a

empresa estudada proporciona os meios adequados de fornecimento das informações consideradas necessárias pelos gestores.

Não obstante, deve-se destacar que as informações podem ser captadas tanto de fontes formais quanto informais, e que dependendo da cultura da organizacional, qualquer uma dessas fontes pode prevalecer. O que é importante destacar é que independentemente da fonte utilizada, os gestores pesquisados afirmaram que possuem as informações que consideram necessárias, isso já pode ser destacado como fator de vantagem.

Os resultados encontrados para a variável *informações formais* foram os seguintes:

Variável	Quantidade			Porcentagem (%)			Média	Desvio Padrão
	Discordo	Neutro	Concordo	Discordo	Neutro	Concordo		
<b>Informações formais</b>	0	0	13	0%	0%	100%	4,7	0,5

Fonte: pesquisa direta

**Quadro 15:** resultados da variável informações formais

Como observado, 100% dos gestores concordaram que utilizam fontes de informações formais. O alto nível de concordância, comprovado pela média encontrada, pode indicar o sistema de informação como relevante fonte de obtenção de informações.

Relacionando os resultados dessa variável com aqueles apresentados na variável *importância da TI*, percebe-se que 100% dos gestores afirmaram que utilizam fontes formais para obtenção de informações, assim como também avaliaram em 100% de concordância que as tecnologias da informação são fundamentais para realização de suas atividades. Dessa forma, parece que a principal fonte formal de captação de informações para esses gestores se concentra nas tecnologias da informação utilizadas pelo sistema de informação da empresa.

Já a variável *informações informais*, foi avaliada com 84,6% de concordância, ou seja, onze dos treze pesquisados afirmaram que utilizam fontes de informações informais. Os valores podem ser observados no quadro 16:

Variável	Quantidade			Porcentagem (%)			Média	Desvio Padrão
	Discordo	Neutro	Concordo	Discordo	Neutro	Concordo		
<b>Informações informais</b>	2	0	11	15,4%	0%	84,6%	4,1	1,0

Fonte: pesquisa direta

**Quadro 16:** resultados da variável informações informais

A média encontrada foi de 4,1 indicando médio nível de concordância. Daí se pode pensar que esta não é uma fonte de informações utilizada com intensidade. Talvez a explicação para utilização razoável dessa fonte possa estar baseada no estilo de gerência exercida por cada um dos avaliados.

Tendo em vista que duas pessoas discordaram, parece que esses gestores não reconhecem o fluxo informal como fonte para obtenção de informações. Isso estaria deixando de lado as informações que poderiam ser obtidas a partir de conversas com outros funcionários, podendo indicar certa desvantagem, pois o gestor que não busca informações nesse tipo de comunicação pode estar desconsiderando uma fonte bastante rica.

O fluxo informal se dá a partir das relações sociais entre os funcionários. Comparando com a variável anterior, percebe-se que os gestores trocam mais informações a partir das formalidades da empresa do que das informalidades. As trocas de informações informais parecem não ser tão liberadas, podendo supor alguma repressão para o fluxo informal.

Quanto a essa questão, no meio empresarial oriental, as relações sociais são de grande relevância. Na cultura organizacional da montadora Toyota, a informação flui livremente entre todos os níveis hierárquicos, as redes são humanas em vez de virtuais. O resultado é uma teia de relações que transmite informações rapidamente por toda a organização (TAKEUCHI et al, 2008). Pode-se perceber, portanto, a grande importância dessas relações a partir de trocas de informações que nem sempre são transmitidas através das fontes formais da empresa.

Ressaltando a variável *troca de informações*, os resultados foram os seguintes:

Variável	Quantidade			Porcentagem (%)			Média	Desvio Padrão
	Discordo	Neutro	Concordo	Discordo	Neutro	Concordo		
<b>Troca de informações</b>	8	1	4	61,5%	7,7%	30,8%	2,5	1,5

Fonte: pesquisa direta

Quadro 17: resultados da variável troca de informações

A média de 2,5 mostra um nível de neutralidade quanto à concordância ou discordância, enquanto o desvio padrão sugere considerada dispersão de respostas. A maioria dos pesquisados, oito deles, discordaram em relação a afirmação de que a troca de informações se dá apenas de acordo com a formalidade estabelecida pela empresa. Este fato indica que a troca de informações também se dá a partir das relações informais, reforçando o resultado obtido pela variável anterior, na qual foi avaliado que existem práticas de trocas de informações via informalidade, ou melhor, através de relações sociais.

Porém, com o resultado de uma neutralidade e quatro de concordância, parece que as relações sociais não são tão incentivadas como fonte de informações, mostrando que alguns se



baseiam principalmente nos processos formais e burocráticos. Esse resultado apenas reafirma a suposição avaliada entre as variáveis *informações formais* e *informações informais*, na qual foi apontada maior utilização de fontes formais e possivelmente restrições na liberdade do fluxo informal das informações.

Talvez pudesse ser deduzido que essa fosse uma empresa que adota centralização do poder e restrições de trocas informacionais limitadas à hierarquização organizacional, pois em ambientes delimitados por divisões hierárquicas o fluxo de informações pode se restringir a cada nível dessa divisão, impedindo que fluxos informais se propaguem por toda corporação. O desvio padrão poderia apontar que essa troca formal seria mais concentrada em alguns setores e menos em outros, tendo em vista que os gestores avaliados são de todos os setores da empresa.

Outra variável estudada foi a *TI para a empresa*. Como resultado, 100% dos pesquisados concordaram que as tecnologias de informação são indispensáveis para a empresa. Percebe-se que houve alto nível de concordância pela média de 4,9 e maior concentração das respostas, pelo baixo desvio padrão de 0,3 como pode ser observado no quadro a seguir:

Variável	Quantidade			Porcentagem (%)			Média	Desvio Padrão
	Discordo	Neutro	Concordo	Discordo	Neutro	Concordo		
TI para a empresa	0	0	13	0%	0%	100%	4,9	0,3

Fonte: pesquisa direta

Quadro 18: resultados da variável TI para a empresa

Esses resultados confirmam uma resposta até esperada, pois se os gestores afirmaram na variável *importância da TI* que essas tecnologias são indispensáveis para realizar suas tarefas, com certeza ela é uma ferramenta fundamental para empresa.

A importância da TI é reconhecida pelos avaliados, como pôde ser observado em comentários escritos por alguns deles no espaço aberto do questionário para comentários sobre o que foi exposto. Um dos gestores afirmou que “*a tecnologia da informação é indispensável para o crescimento interno e externo da empresa*”. Outro ressaltou que “*com a chegada da tecnologia da informação, as empresas tem um diferencial a mais em relação aos seus concorrentes, desde que a empresa veja a TI como recurso estratégico, criando uma vantagem competitiva de poder tomar decisões mais rapidamente que seus concorrentes*”.

Diante dos resultados e desses comentários apresentados, parece que esses gestores utilizam e confiam na TI como forma de obtenção de vantagem empresarial. Acreditam que são ferramentas indispensáveis para execução das tarefas, porém um questionamento poderia

ser levantado: porque na variável *facilidade da comunicação* a TI obteve baixo nível de concordância quanto ao seu reconhecimento de ferramenta facilitadora da comunicação? Talvez o que estaria faltando seria uma interligação entre as tecnologias de informação que proporcionassem um canal mais aberto para comunicação além de uma cultura incentivadora do compartilhamento de informações através desse meio.

A variável *incentivo*, foi avaliada pelos treze gestores com 100% de concordância no que diz respeito a afirmação de que a empresa incentiva o compartilhamento de conhecimento.

A média de 4,5 indica alto nível de concordância e o desvio padrão, baixa discrepância de respostas, como exposto no quadro abaixo:

Variável	Quantidade			Porcentagem (%)			Média	Desvio Padrão
	Discordo	Neutro	Concordo	Discordo	Neutro	Concordo		
<b>Incentivo</b>	0	0	13	0%	0%	100%	4,5	0,5

Fonte: pesquisa direta

**Quadro 19:** resultados da variável incentivo

Comparando com os resultados encontrados para a variável *influência*, percebe-se que os avaliados concordaram que a comunicação influencia a troca de informações e conhecimentos, logo, se eles também concordaram que a empresa incentiva o compartilhamento de informações, significa que a empresa incentiva a comunicação entre os membros. Esse já pode ser um ponto vantajoso para organização.

Um exemplo de incentivo a tal comunicação pode ser vista na cultura da Toyota que dissemina liberdade para expressar todas as opiniões, principalmente as contraditórias. A organização é aberta à críticas, de maneira que os funcionários se sentem seguros, com autoridade para expressar opiniões contrárias e até questionar superiores. Essa cultura permite que cada indivíduo aja segundo aquilo que considera correto e prioriza a opinião de todos, pois aquele que se recusa a ouvir os outros, na Toyota pode ser considerado uma séria ofensa (TAKEUCHI et al, 2008).

A variável *necessidade de mudanças* apresentou baixo nível de concordância com média no valor de 3,6. O resultado aponta que 69,2% dos pesquisados concordam que a cultura da empresa necessita de mudanças. Os valores encontrados para essa variável estão dispostos no quadro abaixo:

Variável	Quantidade			Porcentagem (%)			Média	Desvio Padrão
	Discordo	Neutro	Concordo	Discordo	Neutro	Concordo		
<b>Necessidade de mudanças</b>	2	2	9	15,4%	15,4%	69,2%	3,6	1,1

Fonte: pesquisa direta

**Quadro 20:** resultados da variável necessidade de mudanças

Como se pode observar, nove pessoas concordaram que a empresa necessita de mudanças, o que pode ser considerado um ponto positivo, pelo fato de que as empresas necessitam de mudanças para se equipararem ao nível que o mercado exige. Não obstante, a média de 3,6 indica baixa escala de concordância. A partir disso, poderia ser questionado se esse baixo grau de concordância continuaria sendo satisfatório. Talvez a cultura dessa empresa não visualiza as transformações como um aspecto importante a ser considerado.

É deveras relevante que as empresas acompanhem as modificações ambientais para que não sejam superadas pelos seus concorrentes. Disseminar essa cultura entre os funcionários, faz parte das atividades dos líderes. Manter gestores que visualizam mudanças como um ponto de partida para desenvolvimento organizacional, pode trazer vantagens para uma empresa, tendo em vista que eles atuariam como facilitadores na aceitação dessas alterações por parte dos demais funcionários.

Quanto a variável *valorização das pessoas* os seguintes resultados foram encontrados:

Variável	Quantidade			Porcentagem (%)			Média	Desvio Padrão
	Discordo	Neutro	Concordo	Discordo	Neutro	Concordo		
<b>Valorização das pessoas</b>	1	4	8	7,7%	30,8%	61,5%	3,6	0,8

Fonte: pesquisa direta

**Quadro 21:** resultados da variável valorização das pessoas

Das pessoas pesquisadas, 61,5% concordaram que a empresa valoriza as pessoas e departamentos que possuem mais informações ou que trabalham mais com as tecnologias de informação. A média de 3,6 aponta para um baixo nível de concordância, o que significa que nem todos concordam com a mesma intensidade.

Fazendo uma comparação entre esta, e a variável *incentivo*, pode-se constatar que os gestores concordaram em 100% que a empresa incentiva o compartilhamento de conhecimento, entretanto apenas 61,5% concordaram que a empresa valoriza as pessoas que trabalham mais envolvidas com a informação. Diante desses valores, parece questionável como

a empresa incentiva que as pessoas compartilhem conhecimento se ela não valoriza em mesma intensidade aquelas que mais se empenham com a utilização da informação em suas atividades.

As quatro pessoas que se mantiveram neutras quanto a esse quesito, e uma que discordou, talvez mostrem que de fato a valorização das pessoas não está fortemente relacionada com o a intensidade com a qual utilizam a informação.

Considerando a variável *cerimônias*, 100% dos pesquisados concordaram que comemorações, promoções, entre outros eventos e ritos interferem de forma positiva no trabalho das pessoas com a informação e com as tecnologias de informação. Os resultados podem ser conferidos no quadro 22:

Variável	Quantidade			Porcentagem (%)			Média	Desvio Padrão
	Discordo	Neutro	Concordo	Discordo	Neutro	Concordo		
<b>Cerimônias</b>	0	0	13	0%	0%	100%	4,8	0,4

Fonte: pesquisa direta

Quadro 22: resultados da variável *cerimônias*

A média no valor de 4,8 indica alto nível de concordância quanto a tal interferência e o baixo desvio padrão aponta para concentração de respostas, ou seja, todas as pessoas avaliadas consideram tais eventos importantes para disseminação de informações que podem contribuir positivamente em suas atividades.

São esses tipos de eventos que facilitam a interação entre os funcionários e permite que informações sejam compartilhadas. Um exemplo a ser considerado é um ritual realizado pela sede das lojas de móveis do Magazine Luiza. Todas as segundas-feiras pela manhã, de mãos dadas com os funcionários, a presidente Luiza Helena Trajano canta o hino nacional, o hino da empresa e uma rápida oração. O objetivo desse momento é entrosar os empregados, discutir desempenho, metas e resultados e alinhar os 8.000 vendedores aos modos de ser da empresa, ou seja, equilibrar a cultura individual de cada vendedor com a cultura organizacional (TEICH e CARVALHO, 2007).

De acordo com as respostas dos gestores pesquisados, a empresa realiza ritos e cerimônias que contribuem para troca de informações. Esse resultado pode completar aquele encontrado na variável *incentivo*, na qual a maioria concordou que a empresa incentiva a troca de informações. Esses eventos nada mais são do que incentivos a essas permutas.

Para a variável *histórias*, 30,8% dos pesquisados discordaram e 69,2% concordaram que histórias e problemas resolvidos, assim como as pessoas que os resolveram são divulgados

pela empresa como forma de fornecer parâmetros para soluções de problemas. Os resultados podem ser observados no quadro a seguir:

Variável	Quantidade			Porcentagem (%)			Média	Desvio Padrão
	Discordo	Neutro	Concordo	Discordo	Neutro	Concordo		
<b>Histórias</b>	4	0	9	30,8%	0%	69,2%	3,4	1,4

Fonte: pesquisa direta

Quadro 23: resultados da variável histórias

Tendo em vista que a média no valor de 3,4 (uma das mais baixas) indica um posicionamento indiferente quanto à concordância ou discordância, essa variável parece não ser uma prática cultural fortemente disseminada pela empresa.

A esse respeito pode ser destacado o exemplo da Toyota, que tem como aspecto cultural a realização de treinamentos na prática com o pessoal e os gerentes repassam para as sucessivas gerações, histórias da empresa que servem como diretrizes para adoção de certos comportamentos (TAKEUCHI et al, 2008).

Esse compartilhamento de histórias organizacionais ajuda os funcionários a reconhecerem uma situação já vivida pela empresa e ter o conhecimento de qual posição assumir diante de semelhantes cenários. Contribui para o crescimento organizacional uma vez que reduz os riscos de cair nos mesmos problemas, ou de adotar práticas que já obtiveram êxito, tendo o cuidado de não deixar ser levado pela armadilha do sucesso, a qual pode ser chamada de acomodação.

Dessa forma, de acordo com a avaliação dada a essa variável pelos gestores participantes da presente pesquisa, a empresa parece não dar muita importância em repassar os fatos ocorridos e isso pode trazer para ela vulnerabilidade pela falta do conhecimento compartilhado através das histórias.

A variável *proibições* apresentou os resultados exibidos no quadro abaixo:

Variável	Quantidade			Porcentagem (%)			Média	Desvio Padrão
	Discordo	Neutro	Concordo	Discordo	Neutro	Concordo		
<b>Proibições</b>	2	0	11	15,4%	0%	84,6%	4,1	1,2

Fonte: pesquisa direta

Quadro 24: resultados da variável proibições

Como apresentado, 84,6% dos pesquisados concordaram com a existência de informações que não devem ser compartilhadas com pessoas que não pertencem a organização.

A média de 4,1 indica médio nível de concordância, o que pode mostrar que existem informações restritas apenas aos funcionários da empresa.

Entretanto, observando que duas pessoas discordaram, pode-se supor que em alguns setores essa restrição de informação pode ser mais preponderante do que em outros.

Deve-se ressaltar que na competitividade atual, algumas informações particulares a cada empresa podem ser protegidas do conhecimento dos competidores, podendo serem utilizadas estrategicamente de forma a garantir vantagens para organização. Essa prática é comum entre as organizações e, portanto, o resultado estaria de acordo com o esperado.

Quanto à variável *modelo*, 84,6% dos gestores concordaram que existem líderes, gerentes ou fundadores da empresa que são usados como modelo para solução de problemas, sejam estes rotineiros ou ligados à informação. O quadro abaixo apresenta os resultados encontrados:

Variável	Quantidade			Porcentagem (%)			Média	Desvio Padrão
	Discordo	Neutro	Concordo	Discordo	Neutro	Concordo		
<b>Modelo</b>	1	1	11	7,7%	7,7%	84,6	4,1	1,1

Fonte: pesquisa direta

Quadro 25: resultados da variável modelo

Dentro da faixa de aceitação, a média de 4,1 indica que houve médio nível de concordância. Onze pessoas concordaram que existem esses modelos, podendo indicar que os gestores ou fundadores exercem alguma influência no comportamento dos funcionários, principalmente no momento de tomarem decisões ou resolverem problemas.

Quando funcionários se identificam com líderes, essa proximidade pode se manifestar desde posturas adotadas até em mínimos detalhes, inclusive nas roupas que vestem. No extinto banco Garantia e na GP Investimentos, duas organizações de cultura marcante, jovens executivos e banqueiros durante anos se vestiram com as roupas semelhantes aquelas usadas pelos fundadores Jorge Paulo Lemann, Marcel Hermann Telles e Carlos Alberto Sicupira: calças cáqui e as camisas jeans (TEICH e CARVALHO, 2007).

Outro exemplo de influência de líderes pode ser destacado pela figura do Steve Jobs, da Apple, e do Sergey Brin e Larry Page do Google, que exerceram influências entre os profissionais dessas empresas no que diz respeito ao modo de se vestir. Para os funcionários dessas empresas, usar roupas informais significava mais que conforto, tratava-se de uma adesão aquela cultura, à um estilo de vida e de carreira (TEICH e CARVALHO, 2007).

Outra influência pode ser constatada na Microsoft. Foi originada a partir de uma ação empreendedora de Bill Gates e apesar de ter crescido e se tornado uma empresa de mais de 30 bilhões de dólares, não perdeu sua cultura empreendedora perpetuada pelo seu fundador. A cultura é transmitida aos funcionários diretamente pela personalidade e hábitos do CEO. Muitos acreditam que essa cultura é a grande chave de seu sucesso (KOTLER e KELLER, 2006).

O que pode ser percebido é que líderes e fundadores bem sucedidos inspiram funcionários a desejarem também alcançar o sucesso. Os resultados encontrados para essa variável afirmam que existem essa influência, entretanto, como a pesquisa aborda as respostas dos líderes e gestores, não se pode avaliar se a influência apontada é a que eles possivelmente exercem sobre os outros funcionários ou aquelas transmitidas pelos fundadores da empresa para eles.

Tratando-se da variável *normas*, 84,6% das pessoas concordaram que existem normas explícitas ou implícitas para execução de tarefas, compartilhamento e uso da informação e utilização das tecnologias da informação. Os resultados desta variável se encontram no quadro a seguir:

Variável	Quantidade			Porcentagem (%)			Média	Desvio Padrão
	Discordo	Neutro	Concordo	Discordo	Neutro	Concordo		
<b>Normas</b>	0	2	11	0%	15,4%	84,6	4,2	0,7

Fonte: pesquisa direta

Quadro 26: resultados da variável normas

Com um valor de 4,2 a média obtida para esta variável indica nível médio de concordância. As normas são as responsáveis pela delimitação da maneira de agir e executar tarefas dentro de uma empresa. Elas, não estão expostas apenas explicitamente, elas podem reger certas condutas mesmo implicitamente. Portanto, pode-se supor que toda organização possui delimitações, toda empresa possui suas normas. Por isso, o resultado de concordância só confirma o resultado suspeito.

Para a variável *valores*, 92,3% dos gestores concordaram que a empresa se apóia em certas ideias e valores que interferem positivamente no trabalho dos funcionários com a informação. Uma pessoa se manteve neutra, enquanto que doze concordaram. A média obtida foi de 4,5 o que indica alto nível de concordância e um desvio padrão significativo, mostrando a discrepância entre os resultados. Os resultados encontrados estão dispostos no quadro 27:

Variável	Quantidade			Porcentagem (%)			Média	Desvio Padrão
	Discordo	Neutro	Concordo	Discordo	Neutro	Concordo		
Valores	0	1	12	0%	7,7%	92,3%	4,5	0,7

Fonte: pesquisa direta

Quadro 27: resultados da variável valores

As respostas expostas pelos avaliados, apenas confirmam que eles conhecem os valores que a empresa possui e que eles interferem positivamente em suas tarefas. Alguns valores que estão inseridos no manual do funcionário são: fé, amor, comprometimento, verdade, segurança e ética (NASCIMENTO, 2007).

Entretanto, há a possibilidade de existirem mais valores que não foram citados explicitamente nesse manual, mas que podem estar inseridos implicitamente na cultura da empresa contribuindo nas atividades relacionadas à informação que os funcionários desempenham. Identificar esses valores não faz parte do foco deste trabalho, mas saber que eles influenciam positivamente na utilização da informação já pode ser considerado um resultado satisfatório.

É fundamental que uma empresa se baseie em princípios e crenças as quais acredita para estabelecer suas diretrizes em torno das quais deseja crescer. A este respeito, a empresa Suzano Papel e Celulose, desde o princípio seguem à risca a cultura introduzida pelo fundador Leon Feffer, que acreditava que o sucesso do negócio era uma questão de sobrevivência. Diante essa crença, isso fez com que ele transmitisse para a empresa uma série de seus próprios valores como: não temer riscos, procurar sempre novas oportunidades e ter uma obsessão pelo novo (TEICH e CARVALHO, 2007).

Já na montadora Toyota, seus valores foram sendo desenvolvidos por várias pessoas: fundadores, antigos presidentes, criador da rede de vendas, entre outros. Esses valores incluem a mentalidade do melhoramento contínuo, o respeito à pessoas e à sua capacidade, trabalho em equipe, humildade, colocar cliente em primeiro lugar e a importância de se ver algo com os próprios olhos. Sendo esses valores disseminados por toda empresa (TAKEUCHI et al, 2008).

Tão importante quanto ter valores em uma empresa, é fazer com que esses sejam disseminados na organização e contribuam como incentivo no apoio à realização das atividades organizacionais.

Os resultados encontrados para a variável *tarefas diárias* estão expostas no quadro a seguir:



Variável	Quantidade			Porcentagem (%)			Média	Desvio Padrão
	Discordo	Neutro	Concordo	Discordo	Neutro	Concordo		
<b>Tarefas diárias</b>	0	0	13	0%	0%	100%	4,8	0,4

Fonte: pesquisa direta

**Quadro 28:** resultados da variável tarefas diárias

Entre os pesquisados, 100% deles concordaram que utilizam a informação para executar tarefas diárias. A média no valor de 4,8 indica alto nível de concordância e o desvio padrão baixo, mostra a concentração de resultados.

É interessante destacar que a pesquisa de Woida (2008) obteve o mesmo resultado para esta variável, ou seja, 100% de concordância tanto para empresa A como para a empresa B.

Essa proximidade, ou até mesmo semelhança de resultados, apenas reflete o ambiente atual, por isso não é tão surpreendente. Hoje em dia, as organizações são movidas por informações e seja qual for a tarefa a ser desenvolvida, quando esta é apoiada por informações, ela pode se tornar mais confiável. Isto é, as informações alimentam, senão todas, a maioria das tarefas de uma empresa.

Considerando a variável *informação para conhecimento*, os treze gestores concordaram em 100% que utilizam a informação para construir conhecimento de interesse para empresa. Os resultados estão apresentados no quadro abaixo:

Variável	Quantidade			Porcentagem (%)			Média	Desvio Padrão
	Discordo	Neutro	Concordo	Discordo	Neutro	Concordo		
<b>Informação para conhecimento</b>	0	0	13	0%	0%	100%	4,9	0,3

Fonte: pesquisa direta

**Quadro 29:** resultados da variável informação para conhecimento

A média de 4,9 indica alto nível de concordância, assim como o baixo desvio padrão aponta para concentração nas respostas. Comparando com a variável *incentivo*, foi detectado que os gestores avaliaram também em 100% de concordância que a empresa incentiva o compartilhamento de conhecimento.

Essa relação se dá pelo fato de que, se a empresa incentiva esse compartilhamento, isso pode significar que a empresa abre espaço para construção de conhecimentos de interesse para empresa, permitindo que funcionários possam inovar, melhorar processos e produtos, e portanto, compartilhar ideias com toda organização.

Esse pode ser considerado um aspecto positivo por influenciar, possivelmente, o crescimento da organização a partir do crescimento do conhecimento de seus funcionários postos em prática.

A variável *informação para decisão* apresentou entre os pesquisados, 92,3% de concordância de que eles utilizam toda a informação que recebe como apoio para tomada de decisão. Segue abaixo os demais resultados:

Variável	Quantidade			Porcentagem (%)			Média	Desvio Padrão
	Discordo	Neutro	Concordo	Discordo	Neutro	Concordo		
<b>Informação para decisão</b>	0	1	12	0%	7,7%	92,3%	4,5	0,7

Fonte: pesquisa direta

**Quadro 30:** resultados da variável informação para decisão

O resultado apresentado, de média igual 4,5, indica alto nível de concordância. Comparando esta variável com os resultados da variável *acesso as informações* expostos no quadro 14, percebe-se que os valores foram semelhantes. Isto pode dizer que, se os gestores têm acesso a todas as informações que necessitam, então eles terão maiores chances de utilizar toda informação que recebe como suporte ao processo de tomada de decisão.

Este pode ser um fator positivo, pois pode significar que as informações que esses avaliados têm disponíveis são informações importantes e, portanto necessárias às suas atividades, correspondendo exatamente às suas necessidades no momento de tomada de decisão.

Esta semelhança de resultados entre essas variáveis pode indicar um equilíbrio entre o que se tem acesso e o que se é utilizado.

Destacando a variável *informação desnecessária*, 76,9% dos participantes da pesquisa discordam que a maior parte das informações que recebem é desnecessária. A média de 1,7 indica médio nível de discordância. Esses resultados podem ser observados no quadro a seguir:

Variável	Quantidade			Porcentagem (%)			Média	Desvio Padrão
	Discordo	Neutro	Concordo	Discordo	Neutro	Concordo		
<b>Informação desnecessária</b>	10	2	1	76,9%	15,4%	7,7%	1,7	1,0

Fonte: pesquisa direta

**Quadro 31:** resultados da variável informação desnecessária

Retomando aos resultados obtidos para as variáveis *acesso as informações e informação para decisão*, o que se pôde notar é que os gestores têm acesso a todas as informações necessárias e utilizam toda informação recebida na tomada de decisão.

Este fato pode dizer que, se eles utilizam toda essa informação, é porque recebem informações adequadas e, portanto necessárias. Essa suposição é afirmada pelo resultado desta variável. Os funcionários parecem receber em grande parte, apenas informações necessárias.

Isso pode indicar que os gestores são abastecidos por informações totalmente direcionadas para as atividades que desempenham, impedindo que informações desnecessárias sejam encaminhadas.

Entretanto, é interessante observar que um dos indivíduos pesquisados, considera maior parte da informação que recebe desnecessária. Um questionamento pode ser levantado: porque apenas um dos gestores considera as informações que recebe desnecessárias? A resposta a esse questionamento ultrapassa os objetivos do presente estudo, de qualquer forma, é interessante refletir sobre as possibilidades causadoras.

Observando a variável *confiança*, 69,2% dos gestores concordaram que existe confiança para compartilhar informações entre as pessoas. Os resultados dessa variável podem ser conferidos no quadro a seguir:

Variável	Quantidade			Porcentagem (%)			Média	Desvio Padrão
	Discordo	Neutro	Concordo	Discordo	Neutro	Concordo		
<b>Confiança</b>	1	3	9	7,7%	23,1%	69,2%	3,8	1,1

Fonte: pesquisa direta

Quadro 32: resultados da variável confiança

Talvez, em um ambiente que exista confiança, os indivíduos possam sentir mais segurança. Poderia até ser questionado o seguinte: será que quanto maior for a confiança em compartilhar informações entre as pessoas, maior será a comunicação e a permuta de informações? Assim, se poderia refletir na possibilidade da existência de alguma relação, positiva ou negativa, entre confiança e influência de troca de informações.

No resultado anteriormente encontrado para a variável *influência*, foi observado que os pesquisados avaliaram em alto nível de concordância que a comunicação entre as pessoas influencia a troca de informações e conhecimento. Entretanto, para a variável *confiança*, a média de 3,8 aponta baixo nível de concordância.

Diante do exposto, parece pertinente levantar o seguinte questionamento: como a comunicação entre as pessoas dessa empresa pode influenciar a troca de informações em um ambiente pouco confiável para esse compartilhamento?

Disseminar confiança entre os membros de uma organização pode proporcionar agilidade, a partir do momento que é delegado responsabilidades e autonomia para desenvolver atividades, pois atitudes são tomadas mais rapidamente. Não obstante, é importante deixar claro que dar confiança não significa deixar de acompanhar, e aí sim, com os processos tendo sua eficiência monitorada, a confiança pode garantir maior aceleração na transmissão de informações.

É interessante notar que um dos gestores afirmou que não existe confiança para compartilhar informações, enquanto que três deles não se posicionaram, mantiveram-se neutros quanto a esse aspecto. Essa postura de neutralidade pode indicar que os pesquisados, talvez, não reconheçam essa confiança, porém, não quiseram dar sua opinião a respeito.

Quanto a variável *informações internas*, 92,3% dos pesquisados concordaram que a intensidade de coleta de informações sobre o ambiente interno da organização é totalmente satisfatória. Os resultados podem ser observados a seguir no quadro 33:

Variável	Quantidade			Porcentagem (%)			Média	Desvio Padrão
	Discordo	Neutro	Concordo	Discordo	Neutro	Concordo		
<b>Informações internas</b>	0	1	12	0%	7,7%	92,3%	4,0	0,4

Fonte: pesquisa direta

Quadro 33: resultados da variável informações internas

A média no valor de 4,0 aponta para médio nível de concordância e o desvio padrão indica concentração das respostas. Nenhum participante discordou que as informações obtidas do ambiente interno são satisfatórias. Isto pode sugerir que as informações disponíveis de fato atendem as necessidades informacionais internas, entretanto, talvez a faixa média de nível de concordância indique que nem todas as informações são plenamente satisfatórias. Já que se assim fosse, a avaliação teria resultado na faixa de alto nível de concordância.

É importante para uma empresa disseminar uma cultura de captura de informações ambientais internas satisfatórias, pois permite que sejam analisados aspectos como, pontos fortes e fracos da empresa, contribuindo para posicionamentos estratégicos, assim como de melhoramentos necessários.

A última variável analisada nesse estudo é *informações externas*. Dentre os gestores avaliados, 76,9% deles concordaram que a intensidade de coleta de informações ambientais externas à organização é totalmente satisfatória. Os resultados estão dispostos no quadro abaixo:

Variável	Quantidade			Porcentagem (%)			Média	Desvio Padrão
	Discordo	Neutro	Concordo	Discordo	Neutro	Concordo		
<b>Informações externas</b>	1	2	10	7,7%	15,4%	76,9%	3,8	0,8

Fonte: pesquisa direta

**Quadro 34:** resultados da variável informações externas

A média dessa variável, no valor de 3,8, indicou baixa concordância quanto a este aspecto. O que aparenta é que os indivíduos pesquisados parecem sentir necessidade de maiores informações a respeito do ambiente externo.

Quando comparada com a variável anterior, percebe-se que a empresa parece ter mais informações satisfatórias relacionadas ao ambiente interno do que ao ambiente externo. Entretanto, essa diferença pode estar atrelada a facilidade de acesso para obtenção de informações.

Quando se trata do ambiente interno, as organizações têm maior domínio sobre o ambiente e, portanto mais facilidade de obter informações a respeito. Já sobre o ambiente externo, a empresa sofre influências de diversos fatores que não podem ser controlados pelas empresas, daí a maior dificuldade em captar esses tipos de informações.

Analisar informações internas e externas à organização pode ser um grande contribuinte para elaboração de estratégias proativas que proporcionem vantagem competitiva. Monitorar o ambiente externo é o mínimo que uma empresa tem que fazer para se manter nessa competição atual. Ela precisa além de monitorar, incorporar em suas atividades as mudanças percebidas e de preferência antes que seus concorrentes, só assim ela pode sair na frente nessa competição. Daí a importância de uma cultura informacional atuante em uma empresa.

Capítulo V  
Conclusão

## **5. Conclusão**

### **5.1 Principais considerações**

A informação tem sido um recurso bastante utilizado pelas empresas no cenário atual. Diante da necessidade de se manter forte ou ainda, na expectativa de superar os concorrentes, as empresas têm apostado no tratamento das informações, como forma de evolução de conhecimento e, portanto, crescimento organizacional.

A partir da análise de informações obtidas tanto no ambiente interno como no ambiente externo à organização, possibilita aos tomadores de decisões, maior capacidade de interpretação ambiental, e assim maior chance de tomar uma postura adequada em relação ao ambiente, assim como adaptações às possíveis mudanças que possam ocorrer.

As informações apenas serão significativas, a partir do momento que forem interpretadas e proporcionem como resultado inteligência que auxilia na escolha do melhor caminho para se alcançar o objetivo esperado. Para isso, portanto, é de fundamental importância que uma empresa desenvolva práticas e comportamentos relacionados tanto a captação de informações, como também faça interpretações adequadas, análises e disseminação do resultado gerado por esse diagnóstico.

As pessoas são as principais responsáveis pela utilização da informação como fonte de vantagem. As tecnologias de informação surgem como auxílio ao processo de obtenção e compilação de dados, porém, cabe às pessoas efetivar esses processos e analisar as informações fornecidas por essas tecnologias.

Em uma empresa que existem normas, costumes e comportamentos focados na obtenção das informações necessárias, assim como na sua interpretação e disseminação por toda a empresa, pode ter percepções proativas e conquistar vantagem diante do seu concorrente. Entra em cena a contribuição da cultura organizacional para facilitar a comunicação e, portanto, a troca e compartilhamento de informações.

Dessa forma, o presente trabalho teve como objetivo, analisar até que ponto a cultura organizacional da empresa estudada apóia o desenvolvimento de práticas que incentivam a utilização da informação. Os resultados podem ser considerados satisfatórios, pois muitos comportamentos que facilitam e contribuem para a utilização da informação nas atividades da empresa, foram identificadas na empresa a partir das respostas dos gestores entrevistados.

Foi observado que a empresa realiza treinamentos com seus funcionários a fim de compartilhar com eles informações que proporcionem maior conhecimento na desenvoltura do seu trabalho. Isso mostra a preocupação da empresa em envolver seus funcionários com

informações que elas esperam que eles possuam. Segundo os gestores, a empresa identifica com clareza os comportamentos que ela espera que eles desenvolvam a fim de obter as informações que ela considera necessárias. Isso permite que ela abasteça seus funcionários com as informações essenciais para realização das atividades.

Os entrevistados mostraram que acreditam que a comunicação influencia a troca de informações. Essa visão pode contribuir no sentido de que eles podem investir no desenvolvimento da comunicação entre os funcionários, já que eles também consideraram a comunicação como forma essencial para adquirir informações, assim como para construir conhecimentos, tendo em vista que concordaram que utilizam a informação para execução de tarefas diárias.

Foi ainda percebido que a empresa tem uma cultura talvez mais burocrática, pois a fonte formal foi identificada como fonte mais utilizada do que as informais para obtenção de informação.

De acordo com as respostas, os gestores reconheceram a importância do uso de tecnologias da informação para realizar suas tarefas, portanto, isso pode significar que reconhecem a necessidade das informações fornecidas por elas. Um fato que contribui e incentiva os funcionários utilizarem as informações cedidas por essas tecnologias é a facilidade encontrada por eles em utilizar as tecnologias de informação disponível na empresa

Outro fator positivo avaliado pelos gestores é que eles concordaram que têm acesso a todas as informações que necessitam. Isso pode significar que a empresa proporciona um ambiente capaz de fornecer a seus funcionários todas as informações necessárias. Isso contribui para esses tomadores de decisões as utilizarem como sustentação em momentos de decisão. Ficou claro ainda, que a empresa disponibiliza informações através de fontes formais para seus funcionários, e estes as utilizam em suas tarefas.

Os gestores concordaram que a empresa possui uma cultura voltada ao incentivo do compartilhamento de informações. Isso permite que os funcionários se sintam estimulados a trocar informações, impedindo que seja gerada uma cultura que associa a posse de informação à detenção de poder. O que pode proporcionar para empresa benefícios a partir da geração de conhecimentos por toda a empresa. Esse incentivo pode ser realizado através dos eventos e cerimônias realizadas pela empresa, como foi confirmado pelas pessoas pesquisadas.

Segundo as respostas dos gestores, a cultura da empresa é apoiada por valores que contribuem para a utilização da informação pelos funcionários. Considerando que os valores são a essência de uma cultura, indicando no que a empresa deve acreditar para alcançar o que deseja, ter esses valores apoiando a informação, significa que a empresa acredita na



importância da utilização da informação para alcançar o sucesso que ela espera. Fato que pode ser considerado positivo diante o cenário competitivo atual.

Foi visto ainda que os gestores concordaram que utilizam a informação para construir conhecimento para empresa, assim como afirmaram que utilizam toda a informação que recebem como suporte a tomada de decisão, o que pode proporcionar para empresa menor risco no momento de decisão.

Entretanto, foi percebido de acordo com as respostas fornecidas pelos gestores, que a empresa parece não proporcionar igualmente recompensas a todos os funcionários pela utilização das informações. Ou seja, ela proporciona treinamentos, possui cerimônias, como forma de incentivar as pessoas a utilizar a informação em suas atividades, porém não as recompensa em mesmo nível, mostrando que a empresa não possui uma cultura voltada para recompensa.

Foi visto que os funcionários têm a visão de que a empresa não valoriza aqueles que se encontram mais envolvidos com a informação, como deveria. Esse aspecto pode ser considerado um aspecto fraco na cultura da empresa, uma vez que se um funcionário não se sente valorizado por realizar práticas relacionadas a informação, ele dificilmente sentirá incentivo para tal.

Outro ponto que não foi concordado com relevância foi o de que a empresa necessitava de mudanças. Essa visão pode indicar que esta não possui uma cultura satisfatoriamente aberta à modificações. Esse aspecto pode ser preocupante pelo fato de que no ambiente onde as empresas estão inseridas, ocorrem constantes mudanças e as organizações necessitam estar dispostas a incorporá-las para se manterem competitivas no mercado.

Se os líderes não estiverem dispostos a implantar mudanças e a incentivá-las, maior será as resistências por parte dos demais funcionários. As barreiras organizacionais contra mudanças existem, mas o líder tem um papel fundamental de criar um ambiente disposto a aderir as mudanças.

Outro ponto desfavorável para a empresa foi um baixo nível de concordância, segundo a avaliação dos gestores, quanto a existência de confiança entre os funcionários para compartilhar informações. Isso pode influenciar na criação de resistências para troca de informações. Com pouco confiança e pouca troca de informações, dificilmente uma empresa poderá se desenvolver como um todo em um mesmo nível. Essa é uma situação que pode estimular uma “cultura coronelista”, na qual as pessoas associam informações exclusivas como forma de poder.

É interessante destacar ainda, que não foi alto o nível de concordância dos gestores quanto a utilização de histórias da empresa para fornecimento de parâmetros para serem seguidos. Isso indica que os problemas resolvidos e as pessoas que os resolveram não são divulgados na empresa. Esse fato pode servir como inibidor de disseminação de informações importantes que já proporcionaram sucesso em certas situações e que poderiam ser utilizadas como referência para outras decisões.

A partir desses fatores considerados com pouca influência para incentivo na utilização da informação, algumas sugestões são aqui apontadas como forma de tentar contribuir com a empresa em seu desenvolvimento informacional: criar um ambiente que proporcione mais confiança entre as pessoas; oferecer treinamentos destinados a qualquer pessoa da empresa, objetivando estimular o compartilhamento de conhecimentos em todos os níveis; motivar o compartilhamento da informação formal e informal; disseminar na organização ações das pessoas que contribuíram com alguma situação de sucesso; e ainda valorizar essas pessoas a partir de melhores recompensas.

A média geral obtida de todas as variáveis foi de 4,2 o que indica médio nível de concordância, ou seja, não foi um resultado excelente, mas também não foi ruim. Diante esses resultados, apesar de alguns aspectos culturais não serem bastante influente, podendo até criar aversão à utilização e troca de informação, parece que a empresa em estudo desenvolve práticas que favorecem que os funcionários utilizem a informação em suas atividades. A maioria dos aspectos que estão inseridos nessa cultura parece favorecer a utilização e o compartilhamento de informações. Portanto, esses resultados, possivelmente podem responder ao questionamento que levou à iniciativa desta pesquisa, ou seja, os aspectos culturais da Unidas, contribuem e influenciam a utilização da informação pelos funcionários.

## **5.2 Limitações**

Esse estudo, assim como é natural em qualquer pesquisa, teve algumas limitações. Uma limitação estaria associada ao pequeno porte da empresa estudada, o que contou com as opiniões de um número pequeno de gestores. Se tivesse sido realizada em várias empresas, assim como em empresas de diversos portes, os resultados poderiam se referir com maior probabilidade a uma realidade mais genérica.

## **5.3 Recomendações**

O assunto abordado nessa pesquisa trouxe acréscimo de conhecimento assim como uma visão da importância das pessoas e dos elementos culturais envolvidos em uma organização. Contribuiu ainda, deixando espaços para novos estudos relacionados.

Como recomendação para futuros estudos se poderia indicar temas como: o estudo da compatibilidade entre a cultura organizacional e a cultura individual dos membros que a compõe; a influência da comunicação informal no compartilhamento de informações; analisar até que ponto a confiança influencia na comunicação.

Tão importante quanto as tecnologias e a informação, são as pessoas que as utilizam e os valores que direcionam seus comportamentos.

*Referências*

## REFERÊNCIAS

ABRAIC. Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva. Desenvolvido pela ABRAIC, 2006. Apresenta diversas informações sobre inteligência competitiva. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br/v2/conteudo.asp?c=12>>. Acesso em: 20 out. 2009.

ALIGLERI, L.M.; VIEIRA, R.P.; MARQUES, V.L. Cultura e Aprendizagem Organizacional: implantação do e-commerce na empresa Alfa. In: XXXII ENANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: XXXII ENANPAD, 2008.

CAVALCANTI, E.P. **Avaliação das atividades de inteligência empresarial nas organizações.** João Pessoa, 2002, 373f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal da Paraíba.

\_\_\_\_\_. Inteligência empresarial e o sucesso nos negócios. In: XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba, 2004. **Anais...** Curitiba, XXVII ENANPAD, 2004.

CARVALHO, C.E.; RONCHI, C.C. **Cultura organizacional: teoria e pesquisa.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura. 2005.

CASTRO, J.M.; ABREU, P.G.K. Influência da inteligência competitiva em processos decisórios no ciclo de vida das organizações. **Ciência da informação.** Brasília, v. 35, n. 3, p. 15-29, 2006.

ESTOL, K.M.F.; FERREIRA, M.C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **RAC.** Curitiba, v. 10, n. 4, p. 93-110, out./dez. 2006.

FREITAS, M.E. **Cultura organizacional.** São Paulo: Makron Books, 1991.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1987.

KAHANER, L. **Competitive Intelligence: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top.** New York: Touchstone, 1996.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing.** 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LACERDA, R.P.; CAVALCANTI, E.P. Inteligência competitiva e marketing como suporte de apoio para o sucesso organizacional: o contexto do sistema de informação. In: VI Congresso de Iniciação Científica da Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2009. **Anais...** Campina Grande, UFCG, 2009.

LEISEN, B.; LILLY, B.; WINSOR, R.D. The effects of organizational culture and market orientation on the effectiveness of strategic marketing alliances. **Journal of Services Marketing.** v.16, n.3, p.201-222, 2002.

LESCA, H., FREITAS, H.; JANISSEK, R. **Inteligência antecipativa para decisão estratégica.** GIANTI (Grupo de Estudos sobre a Gestão do Impacto da Adoção de Tecnologia da Informação, PPGA/EA/UFRGS, Brasil), Porto Alegre, 2003.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MELO, D. V. et al. Inteligência Competitiva: o caso C.E.S.A.R. In: XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro, XXXII ENANPAD, 2008.

MENDONÇA, J.R.C.; MESQUITA, Z.P. O papel da comunicação e da linguagem na mudança organizacional: uma abordagem cultural. In: XXVI Encontro da ANPAD, Salvador, 2007. **Anais...** Salvador, XXVI ENANPAD, 2007.

MILLER, J.P. **Millennium intelligence.** Medford: Cyberage, 2000.

NASCIMENTO, A.K.C.; CAVALCANTI, E.P. Inteligência competitiva e marketing como suporte de apoio para o sucesso organizacional: o contexto da inteligência competitiva. In: VI Congresso de Iniciação Científica da Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2009. **Anais...** Campina Grande, UFCG, 2009.

NASCIMENTO, L. **Manual do funcionário da Unidas Veículos.** 2007.

NOBREGA, F.A.A. **Inteligência competitiva e tecnologia da informação: Um estudo de caso numa empresa frigorífica.** Campina Grande, 2004. Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas). Universidade Federal de Campina Grande.

PEREIRA, J.A.; QUEIROZ, J.P.; OLIVEIRA, B. Orientação Estratégica e Gestão de Informações de Marketing em uma Empresa de Pequeno Porte. In: XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro XXXII ENANPAD, 2008.

PETRINI, M.; FREITAS, M.T., POZZEBON, M. Inteligência de negócios ou inteligência competitiva? noivo neurótico, noiva nervosa. In: 30º encontro da ANPAD, Salvador, 2006. **Anais...** Salvador, 30º ENANPAD, 2006.

PRETTO, A.B.O.; CASTRO, C.J.P.; FILHO, E.J.P.; ARAUJO, L.H.L.; ALVARENGA, R.; FRESNEDA, P.S.V. Inteligência competitiva - percorrendo os caminhos da implantação. **Congresso brasileiro de inteligência competitiva e gestão do conhecimento**, 3., 2002, São Paulo. **anais. congresso anual da sociedade brasileira de gestão do conhecimento**, 1., 2002, São Paulo. **anais.**

SA, H.K. ; ENDERS, W.T. . Relação entre Cultura e Desempenho Organizacional nas Escolas Particulares. In: 26º Encontro da ANPAD. Porto Alegre, 2002. **Anais...**Porto Alegre, 26º ENANPAD, 2002.

SÁ, M.A.D.; LEMOINE, C.. Cultura de empregado como estratégia de empresa. In: XXIV ANPAD, Florianópolis, 2000. **Anais...** Florianópolis, XXIV ENANPAD, 2000.

SANTOS, F. **Unidas veículos.** Disponível em: <<http://www.unidasmercedesbenz.com.br>> Acesso em: 02 set. 2009.

SCIP. Society of Competitive Intelligence Professionals. Desenvolvido pela SCIP, 1999. Apresenta várias informações sobre inteligência competitiva. Disponível em: <<http://www.scip.org>>. Acesso em: 19 fev. 2009.

SUN-TZU, **A arte da guerra**: os 13 capítulos originais. Trad. Henrique Amat Rego Monteiro. São Paulo: Clio, 2008.

TAKEUCHI, H. et al. Contradições que movem o sucesso da Toyota. **Harvard Business Review**. v.86, n.6, p.68-76, 2008.

TEICH, D. H.; CARVALHO, C. O DNA das culturas matadoras. **Revista Exame**. v.41, n.9, p.38-42, 2007.

THOMÉ, M.F. **Ferramenta de suporte para inteligência competitiva: um estudo de caso na Embrapa**. São Paulo, 2006. Dissertação (Pós-graduação em gestão do conhecimento e da tecnologia da informação). Universidade Católica de São Paulo.

WOIDA, L.M. **Cultura informacional voltada à inteligência competitiva organizacional no setor de calçados de São Paulo**. 2008. Dissertação (Pós-graduação em Ciência da Informação). Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista - Campus de Marília.

## APÊNDICES

### **APÊNDICE A- INSTRUMENTO DE PESQUISA**



## Pesquisa sobre a cultura organizacional e a informação

### Alvo da pesquisa

Diretores, gerentes, supervisores e chefes da empresa.

### Confidencialidade

Os dados desta pesquisa são confidenciais, de modo a serem processados de forma agregada, não identificando nenhuma resposta individualmente.

### Considerações sobre as questões abaixo

Considere **informação** como sendo o resultado de dados brutos transformados em algo útil para a decisão gerencial. Considere **tecnologia de informação** como sendo o conjunto das ferramentas tecnológicas responsáveis pelo funcionamento dos sistemas de informações. Considere **cultura organizacional** como sendo conjunto de valores e concepções divulgados e coletivamente compartilhados em uma empresa.

### Instruções

Para as suas respostas considere: 1-discordo totalmente / 2- discordo em parte/ 3- nem discordo nem concordo/ 4-concordo parcialmente/5- concordo totalmente

Até que ponto você concorda ou discorda sobre os aspectos / afirmações abaixo sobre a cultura organizacional e a Informação?

01 A organização identifica com clareza os tipos de comportamentos ligados à informação que deseja obter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
02 Os funcionários são avaliados e recompensados com base em suas atitudes relacionadas à informação como, por exemplo, trocar informação e usar tecnologias de informação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
03 A organização estabeleceu formalmente e documentou os comportamentos relacionados à informação que deseja estimular.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
04 Os treinamentos são oferecidos para ajudar a desenvolver os comportamentos relacionados com as informações que são desejados pela organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
05 Os funcionários são recrutados e contratados, em parte, por causa da maneira como administram, habitual e potencialmente a <b>informação</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
06 Os funcionários são recrutados e contratados, em parte, por causa da maneira como administram, habitual e potencialmente a <b>tecnologia</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
07 A organização identifica com clareza os comportamentos a serem seguidos a fim de obter a informação que considera necessária possuir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
08 A comunicação entre as pessoas influencia a troca de informação e de conhecimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
09 A comunicação é essencial para adquirir informação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
10 A comunicação é mais fácil quando realizada por meio das tecnologias de informação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
11 A comunicação entre as pessoas é fundamental para construir conhecimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
12 As tecnologias de informação são indispensáveis para atingir os objetivos do trabalho que realizo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
13 Existe facilidade em utilizar as tecnologias de informação disponível na empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5

14	Tenho acesso a <b>todas</b> as informações de que necessito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
15	Uso fontes de informação <b>formais</b> (manuais, relatórios, leis, etc).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
16	Uso fontes de informação <b>informais</b> (conversas com pessoas, listas de discussão, comunidades virtuais).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
17	A troca de informações é realizada somente de acordo com as formalidades ou burocracia estabelecida na empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
18	As tecnologias de informação são fundamentais para a empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
19	A empresa incentiva o compartilhamento de conhecimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
20	A cultura da empresa necessita de mudanças.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
21	A empresa valoriza as pessoas, departamentos ou setores que possuem mais informação e/ou que trabalham mais com as tecnologias de informação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
22	Ocorrem cerimônias, tais como promoções, comemorações, eleição do “funcionário do mês” e outros, que interferem de forma positiva no trabalho das pessoas com a informação e com as tecnologias de informação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
23	Histórias e problemas resolvidos e das pessoas que os resolveram são divulgados na empresa, como forma de fornecer parâmetros para a solução de problemas atuais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
24	Existem proibições sobre informações que não devem ser comentadas com pessoas que não pertencem a organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
25	Existem líderes, supervisores, gerentes, diretores ou fundadores da empresa que são usados como modelo para as pessoas resolverem os problemas rotineiros e os relacionados ao trabalho com a informação e com as tecnologias de informação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
26	Existem normas, implícitas ou explícitas, para executar as tarefas, para compartilhar e usar informação, bem como para utilizar as tecnologias de informação disponíveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
27	A empresa apóia-se em certas idéias, convicções/ valores que interferem positivamente no trabalho com a informação e com as tecnologias de informação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
28	Uso a informação para executar tarefas diárias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
29	Uso a informação para construir conhecimento de interesse para a empresa (inovar e melhorar processos, produtos, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
30	Uso toda a informação que recebo como apoio para tomada de decisão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
31	Considero a maior parte da informação que recebo desnecessária.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
32	Existe confiança para compartilhar informações entre as pessoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
33	A intensidade de coleta de informações do ambiente interno da organização é totalmente satisfatória	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
34	A intensidade de coleta de informações do ambiente externo da organização é totalmente satisfatória	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5

35 Você tem algum comentário a acrescentar sobre o que foi exposto?

---

---

---

---

---

---

---

Qualquer dúvida ligue para 8849.7493. Caso prefira, envie as respostas para o e-mail [agerlanek@gmail.com](mailto:agerlanek@gmail.com) Obrigado pela sua participação.

**APENDICE B- FIGURA DAS MÉDIAS DAS VARIÁVEIS ANALISADAS**

	Variáveis	Média das amostras	ESCALA				
			1	2	3	4	5
1	Comportamentos	4,2					
2	Recompensa	3,2					
3	Estímulo	3,7					
4	Comportamentos desejados	4,8					
5	Recrutamento e a informação	3,9					
6	Recrutamento e a tecnologia	3,8					
7	Comportamentos seguidos	4,5					
8	Influência	4,8					
9	Aquisição da informação	5					
10	Facilidade da comunicação	3,9					
11	Comunicação para o conhecimento	4,9					
12	Importância da TI	4,9					
13	Facilidade de uso	4,5					
14	Acesso as informações	4,5					
15	Informações formais	4,7					
16	Informações informais	4,1					
17	Troca de informações	2,5					
18	TI para a empresa	4,9					
19	Incentivo	4,5					
20	Necessidade de mudanças	3,6					
21	Valorização das pessoas	3,6					
22	Cerimônias	4,8					
23	Histórias	3,4					
24	Proibições	4,1					
25	Modelo	4,1					
26	Normas	4,2					
27	Valores	4,5					
28	Tarefas diárias	4,8					
29	Informação para conhecimento	4,9					
30	Informação para decisão	4,5					
31	Informação desnecessária	1,7					
32	confiança	3,8					
33	Informações internas	4					
34	Informações externas	3,8					

Figura 03: médias das variáveis analisadas

Obs.: as variáveis destacadas foram as que obtiveram alto nível de concordância