

Comportamentos e valores informacionais em uma empresa do setor de transporte aéreo brasileiro

Ricardo Rodrigues Barbosa

**Doutor em Administração de Empresas pela
Columbia University, Estados Unidos da América
Professor da Universidade Federal de Minas
Gerais, Brasil**

Christine Conceição Gonçalves

**Mestre em Ciência da Informação - Gestão da
informação e do conhecimento. Escola de Ciência
da Informação - Universidade Federal de Minas
Gerais**

<http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/2738>

O presente trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa a respeito dos comportamentos e valores informacionais em uma empresa do setor de transporte aéreo brasileiro. Acredita-se que tais comportamentos e valores resultam no uso eficiente da informação que, por sua vez, irá contribuir para a melhoria do desempenho organizacional. Os dados coletados para o presente estudo foram obtidos mediante a aplicação de um questionário distribuído via Internet e a realização de seis entrevistas semiestruturadas. As respostas dos 32 profissionais que participaram do estudo demonstraram que, algumas das capacidades consideradas fundamentais à obtenção de um desempenho superior quanto ao uso efetivo da informação, necessitam de maior atenção por parte dos gestores da organização.

Palavras-chave: *Gestão da informação; Gestão do conhecimento; Comportamentos e valores informacionais; Orientação informacional.*

The behavior and informational values in a company of the Brazilian airline industry

This paper presents the results of a study concerning the behavior and informational values in a company of the Brazilian airline industry. It is believed that such behaviors and values result in efficient use of information, and this will contribute to an improvement of organizational performance. The data collected for this study were obtained through an online questionnaire and six semi-structured interviews. The responses of 32 professionals who participated of the study demonstrated that some of the essential skills for a superior performance concerning the use of information, need greater attention from the organization's managers.

Keywords: *Information management; Knowledge management; Information behavior and values; Information orientation.*

Recebido em 31.05.2016 Aceito em 11.04.2017

1 Introdução

No cenário competitivo do século XXI, o conhecimento tem sido cada vez mais reconhecido como fonte valiosa de vantagens competitivas (BOISOT, 1999). Considerando que o uso efetivo da informação e do conhecimento contribui para gerar essas vantagens, é fundamental que as organizações valorizem a informação e o conhecimento como matérias-primas essenciais para o processo decisório e para o aprimoramento de seus processos, serviços e produtos.

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

De acordo com Davenport (1998), as organizações devem adotar uma perspectiva gerencial que considere não apenas a Tecnologia da Informação (TI), mas também aspectos como os valores e as crenças relacionadas à informação, o uso efetivo da informação, bem como os

fenômenos políticos que interferem no compartilhamento da informação e do conhecimento. É necessário, portanto, que não apenas a TI seja bem administrada, mas que as organizações fundamentalmente consigam desenvolver efetivos processos de gerenciamento da informação e do conhecimento, ou seja, os comportamentos relativos à informação são essenciais para que as organizações possam alcançar seus objetivos e promover melhorias no seu desempenho. Assim sendo, para esse autor, a finalidade do gerenciamento do comportamento informacional não se limita à eficiência interna da organização, mas inclui a busca de uma vantagem competitiva. É o uso da informação, não somente sua existência, que permite aos gestores tomar decisões e monitorar os resultados de suas escolhas e atitudes (AUSTER; CHOO, 1994).

Para garantir seu uso efetivo, a informação deve ser coletada, organizada, disponibilizada e compartilhada de modo a contribuir com os objetivos da organização (WANG; WANG; LIANG, 2014). Dessa forma, é necessário estimular comportamentos e valores em relação à informação que auxiliem no estabelecimento de uma base sólida para a gestão da informação e do conhecimento (GIC).

Entre as perspectivas atuais da GIC em ambientes organizacionais, destaca-se a de Marchand, Kettinger e Rollins (2001), que buscam estabelecer associações entre as práticas de tecnologia da informação, práticas de gestão da informação e os comportamentos e valores das pessoas em relação à informação com o desempenho organizacional e as vantagens competitivas. Esses autores desenvolveram o modelo de Orientação Informacional (OI), que pode ser compreendido como o nível de competência informacional que uma organização possui para atingir resultados superiores quanto ao uso efetivo da informação. A OI de uma organização envolve capacidades de práticas de tecnologia da informação, práticas de gestão da informação, e valores e comportamentos informacionais, que se referem à capacidade de inculcar e promover comportamentos e valores nas pessoas objetivando o uso efetivo da informação. Neste contexto, o construto OI constitui uma tentativa de se mensurar empiricamente essa perspectiva.

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

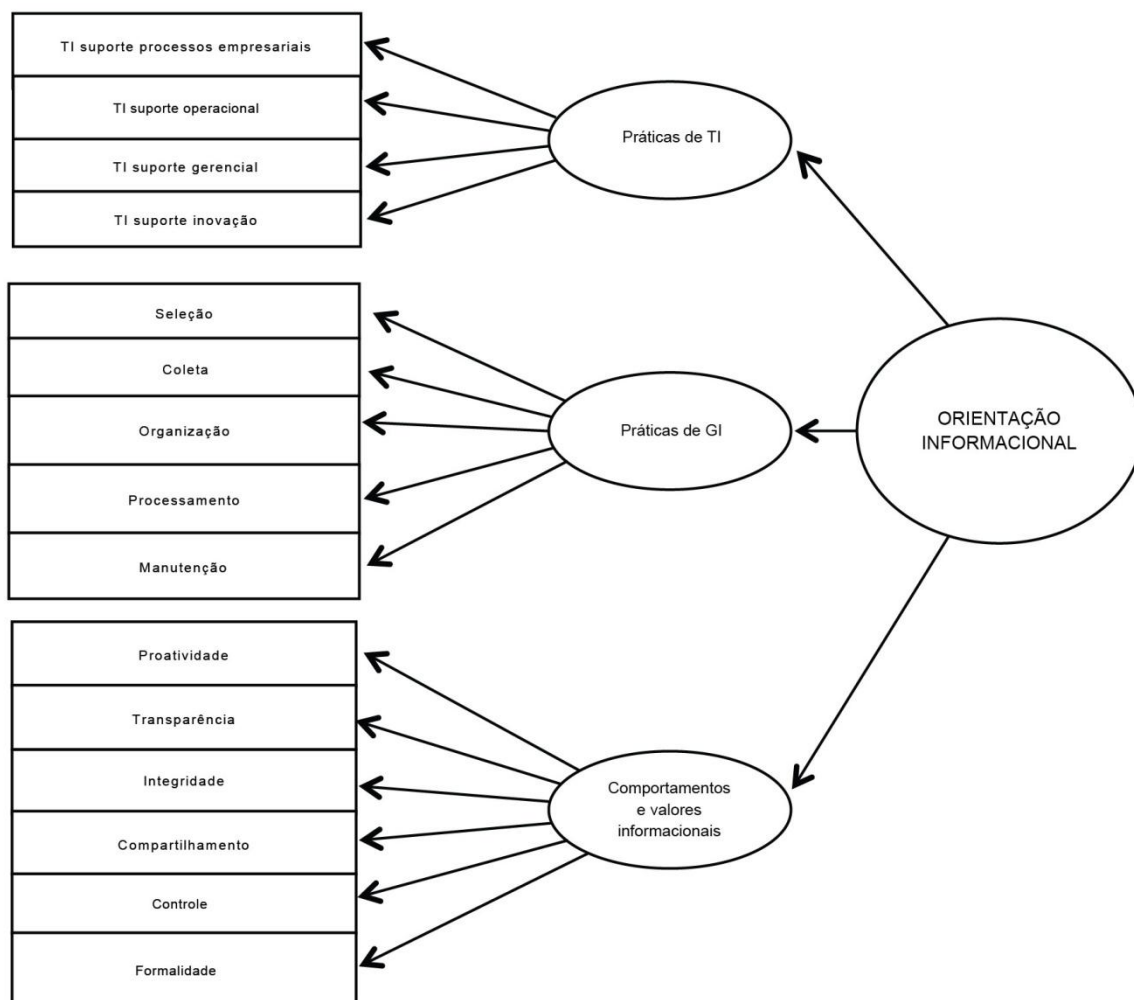
- a) práticas de tecnologia da informação, referentes à capacidade de gerenciar bem os aplicativos e a infraestrutura de TI para dar suporte às operações, aos processos empresariais, à inovação e à tomada de decisões no nível gerencial;
- b) práticas de gestão da informação, relativas à capacidade de gerenciar a informação com eficiência durante o ciclo de vida do seu uso, incluindo percepção, coleta, organização, processamento e manutenção da informação;

c) comportamentos e valores informacionais, que dizem respeito à capacidade de incutir e promover comportamentos e valores nas pessoas objetivando o uso efetivo da informação.

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

O modelo de OI pode ser representado conforme a Figura 1:

Figura 1 – Modelo de Orientação Informacional ou Modelo OI

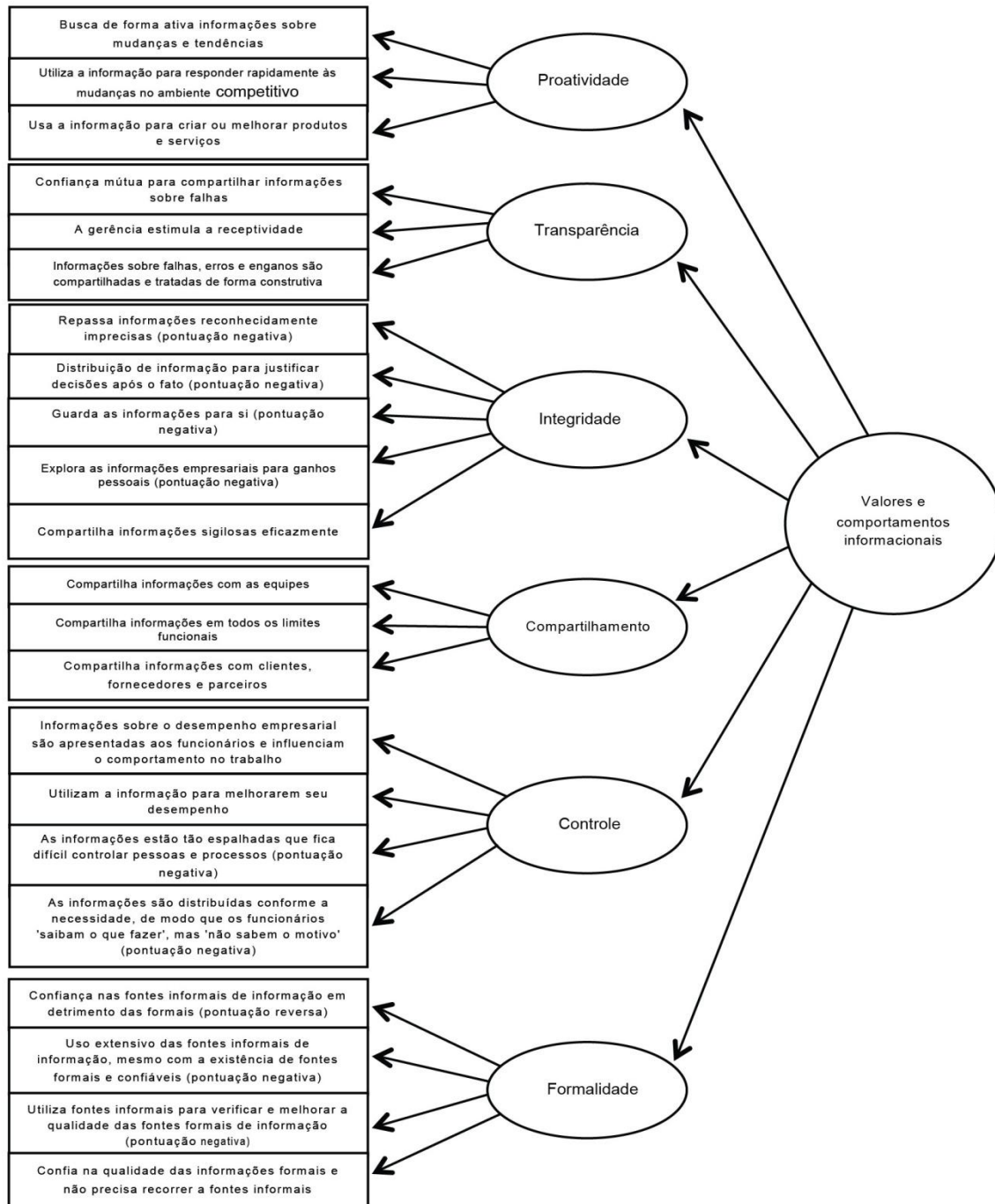


Fonte: Adaptado de MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS (2001, p. 143, tradução nossa).

O presente trabalho focalizou o terceiro conjunto de práticas, que se refere aos comportamentos e valores informacionais, conforme apresentado na Figura 2. Dessa forma, além dessa introdução, serão apresentados os fundamentos conceituais sobre os comportamentos e

valores relacionados à informação. Uma vez descritos os procedimentos metodológicos adotados, os resultados serão apresentados, discutidos e, por último, serão apresentadas as considerações finais.

Figura 2 – Modelo dos comportamentos e valores informacionais



Fonte: Adaptado de MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS (2001, p. 120, tradução nossa).

2 Comportamentos e valores relacionados à informação

As organizações são ambientes nos quais a informação e o conhecimento são adquiridos, produzidos, compartilhados, registrados e

utilizados conforme a importância atribuída à informação. A perspectiva estratégica da gestão do conhecimento, que considera o conhecimento como um ativo intangível que pode potencializar os objetivos estratégicos dos negócios, evidencia a necessidade de se focar em estudos voltados aos comportamentos e valores das pessoas em relação à informação, pois a informação e o conhecimento constituem a essência das organizações.

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

De acordo com Valentim (2008), são as pessoas que de fato qualificam a informação como tal, portanto, estudos sobre cultura e comportamento informacionais são extremamente necessários para ampliar a compreensão do uso efetivo da informação em âmbito organizacional (ISMAIL AL-ALAWI *et al.*, 2007). De fato, para Davenport e Marchand (2004), o conhecimento reside primordialmente nas pessoas, e são elas que decidem criar, utilizar e compartilhar suas ideias para alcançar resultados organizacionais. Assim, a Gestão do Conhecimento (GC) diz respeito tanto à gestão de pessoas quanto à GI e à gestão da TI.

Para Marchand, Kettinger e Rollins (2001) embora a gestão de pessoas seja reconhecida como recurso estratégico, não se dá a devida ênfase ao desenvolvimento de comportamentos eficientes em relação ao uso da informação. Diferentemente da TI e GI, onde as responsabilidades estão relacionadas às funções de identificar, buscar, selecionar, organizar e disponibilizar a informação desenvolvendo normas e práticas quanto ao seu uso nas organizações, a importância de se aprimorar ou motivar comportamentos e valores em relação à informação nos funcionários é pouco valorizada pelos gestores. Para esses autores, o aperfeiçoamento dos comportamentos e valores das pessoas em relação à informação, bem como sua incorporação na gestão eficiente da informação e à área de Tecnologia da Informação (TI), é uma atividade de gestão que continua sendo realizada de maneira informal e incompleta. Não envolve apenas a maneira como as pessoas utilizam a TI e gerenciam a informação para auxiliar na tomada de decisões, mas também a maneira como se comportam em relação à informação, em consonância com os valores organizacionais associados ao seu bom uso.

O modelo de pesquisa dos comportamentos e valores informacionais se baseia na ideia de que a proatividade em relação à informação depende de uma série de dimensões relacionadas aos comportamentos e valores. Essas dimensões, extraídas das vertentes de recursos humanos e controle gerencial, são: integridade, formalidade, controle, transparência e compartilhamento. O enfoque aqui adotado se baseia no pressuposto de que o efeito cumulativo da integridade da informação, formalidade e transparência quanto ao uso da informação, controle e compartilhamento da informação influencia de forma direta e indireta a proatividade em relação à informação. Marchand, Kettinger e Rollins (2001) acreditam que, ao estimularem a interação entre esses cinco comportamentos e valores,

as organizações promovem a formação de usuários de informação esclarecidos e proativos, capazes de refletir sobre como usar a informação para o desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços, bem como para captar informações no ambiente organizacional externo e para tomar as melhores decisões.

A integridade da informação refere-se ao uso da informação de forma confiável e íntegra no nível individual e organizacional; portanto, a informação deve ser verdadeira, precisa e não tendenciosa.

A formalidade refere-se ao uso formal da informação em detrimento das fontes informais. O uso formal ou a formalidade quanto ao uso da informação auxilia no estabelecimento de processos e fluxos informacionais a fim de obter resultados previsíveis, de modo a garantir controle apropriado para que os produtos e serviços sejam entregues de forma consistente.

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

A transparência quanto ao uso da informação refere-se à receptividade para lidar com informações sobre falhas, enganos e erros, permitindo a aprendizagem a partir desses erros. Portanto, a transparência quanto ao uso da informação propicia o tratamento de erros, enganos, falhas e imprevistos como oportunidades de aprendizagem construtiva, acelera o *feedback* entre a estratégia pretendida da empresa, suas ações para implementar essa estratégia e a capacidade de corrigir ou alterar o curso ao longo do processo.

O compartilhamento da informação refere-se à disposição das pessoas em fornecer a outros informações de forma apropriada e colaborativa.

A proatividade em relação à informação refere-se à preocupação ativa sobre como obter e usar novas informações, bem como o desejo de aplicar informações úteis. Esse comportamento está entrelaçado no reconhecimento da necessidade de refletir e aprender a usar a informação para desenvolver novos produtos, processos e serviços.

Marchand, Kettinger e Rollins (2001) identificaram na pesquisa que conduziram sobre Orientação Informacional que os valores e comportamentos informacionais contribuem em diferentes níveis para se atingir um alto nível de desempenho organizacional. Segundo a pesquisa desses autores, o compartilhamento da informação, a transparência quanto ao uso da informação e o controle da informação são as três dimensões que dão o maior nível de contribuição, seguidas pela integridade da informação, proatividade em relação à informação e formalidade quanto ao uso da informação.

3 Cultura informacional

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

Segundo Curry e Moore (2003), cultura informacional é

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

Com base em um estudo de casos sobre a cultura organizacional e informacional em instituições de ensino à distância na Austrália, em Hong Kong e na Alemanha, Oliver (2003) concluiu que os valores e as atitudes em relação à informação influenciam as culturas informacionais das organizações estudadas. Um estudo realizado em empresas espanholas dos setores de produtos e equipamentos elétricos, eletrônicos e ópticos, permitiu identificar que valores culturais relacionados à gestão do conhecimento podem contribuir positivamente para o processo inovativo (DONATE; GUADAMILLAS, 2010).

O modelo "Ecologia da Informação" de Davenport (1998), em vez de se concentrar na tecnologia, baseia-se na maneira como as pessoas criam, distribuem, compreendem e usam a informação. Focaliza o ambiente informacional das organizações e apresenta caráter fortemente sistêmico no gerenciamento informacional. Esse modelo enfatiza a observação e descrição de ambientes, integração entre componentes, descrição de comportamentos e reconhecimento de mudanças evolutivas. Nesse modelo, os três ambientes relevantes para a informação e conhecimento organizacional são: o ambiente informacional; o ambiente organizacional que inclui a posição global dos negócios, os investimentos em tecnologia e a distribuição física; e o ambiente externo à organização que consiste em informações sobre três tópicos fundamentais - mercados de negócios, mercados tecnológicos e mercados da informação. No entanto, o autor considera o ambiente informacional o mais importante, pois compreende todo o cenário em que a informação é utilizada e comporta componentes que envolvem o processo, a arquitetura, a política, a estratégia, o comportamento e a cultura informacional.

Com base em estudos de caso realizados em universidades da Austrália, Hong Kong e Alemanha, Oliver (2003) concluiu que a cultura informacional envolve diferentes aspectos, tais como o reconhecimento e a aceitação de demandas ambientais e organizacionais; atitudes

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

referentes ao compartilhamento da informação; uso da tecnologia da informação; confiança na documentação escrita e preferências por estilos e formas de comunicação. Ou seja, a cultura informacional de uma organização representa os valores, crenças, atitudes e comportamentos que, no seu conjunto, expressam a orientação informacional de uma organização. Sob um enfoque mais específico, o comportamento informacional refere-se à maneira como os indivíduos lidam com a informação, processo que inclui a busca, o uso, a alteração, o compartilhamento, o acúmulo, a valorização e o estabelecimento de tantas outras atitudes relacionadas à informação, e até mesmo o ato de ignorar informações. (DAVENPORT, 1998, p.129).

4 Uso da informação

De acordo com Choo (2006), entre os elementos mais importantes que influenciam o uso da informação estão as atitudes e os comportamentos do indivíduo em relação à informação e à sua busca, atitudes essas que são fruto da educação, do treinamento, das experiências passadas, das preferências pessoais, etc. A cultura da organização ou de um grupo de trabalho pode afetar o comportamento do indivíduo no que diz respeito à coleta e ao uso da informação.

Todd (1999) discute a tendência recente de se conceituar o uso da informação a partir de uma visão holística que

estabelece a distinção entre "utilização", como sendo o ato de fazer algo com a informação, modificando os pensamentos e ações das pessoas; o "impacto", visto como as modificações em um programa ou uma política, e a "utilidade", referindo-se à relevância da informação para uma área de política ou programa (TODD, 1999, p. 853, tradução nossa)².

Um importante uso da informação é sua aplicação instrumental, por meio da qual se procura descrever, à medida que os resultados organizacionais são alcançados, seus possíveis impactos, estados finais e eventuais alterações em procedimentos resultantes do uso da informação.

Condizente com a abordagem que examina o uso da informação como resultados, Kirk (2002) desenvolveu um modelo que analisa os diferentes modos por meio dos quais o uso da informação é entendido e experimentado em uma organização. Em sua análise, o uso da informação ultrapassa o meramente funcional, a solução de problemas ou a realização de tarefas. Para ela, esse uso inclui a construção de conhecimentos e significados novos, o ato transformativo de modelar decisões e influenciar outras pessoas, bem como o fluxo, a troca e o compartilhamento de informações com os colegas. Essa autora concluiu que os gerentes entendem e praticam o uso da informação de cinco maneiras diferentes:

² Makes the distinction between "utilization" as doing something with information and making a difference to the thoughts and actions of people; and "impact," seen as modifications in a program or policy; and "utility," referring to the relevance of the information to an area of policy or program.

- a) remodelagem da informação: diz respeito a remodelar a informação existente, dando a ela um formato acessível para outras pessoas, de forma a facilitar o fluxo da informação;
- b) fluxo da informação: refere-se ao fluxo decorrente do uso da informação quando é transmitida ou compartilhada com as pessoas;
- c) desenvolvimento de novos conhecimentos e ideias: refere-se ao uso da informação como um processo que visa ao futuro e cria novas ideias, conhecimentos e significados;
- d) formação de julgamentos: refere-se ao uso da informação para direcionar a tomada de decisões; e
- e) influência sobre outras pessoas: refere-se ao processo de influenciar o comportamento de terceiros.

Kirk (2002) localiza essas cinco maneiras em um "espaço de resultados do fenômeno do uso da informação", que é dividido em três níveis: no nível 1, a informação é vista como um objeto e é nesse nível que a remodelagem e o fluxo da informação são praticados e entendidos. No nível 2, a informação é vista como um conceito utilizado para criar novos conhecimentos e ideias. E por fim, no nível 3, a informação é percebida como sendo uma força transformadora que condiciona julgamentos e influencia outras pessoas.

Para o desenvolvimento deste estudo, o foco foi o componente "valores e comportamentos informacionais" do modelo Orientação Informacional (OI), uma vez que o objetivo geral deste estudo foi descrever e analisar os comportamentos e valores informacionais em uma empresa do setor de transporte aéreo brasileiro. Concentrou-se, portanto, nos conceitos da OI relacionados aos comportamentos e valores relativos à informação, cultura informacional de Davenport (1998) e o uso da informação de Kirk (2002).

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

5 Apresentação e análise de dados

Os dados foram coletados mediante a aplicação de um questionário distribuído via *Internet* e a realização de entrevistas semiestruturadas, que proporcionaram uma compreensão mais ampla dos comportamentos e valores informacionais na empresa aérea pesquisada.

A companhia aérea participante desta pesquisa possui mais de 1.000 funcionários. As características dos participantes do estudo são apresentadas a seguir. Dos 32 gestores participantes da pesquisa, a maioria atua como supervisor de aeroporto, um total de 62,5% dos respondentes. Dentre os respondentes, 62,5% são do gênero feminino e 37,5% do masculino. A faixa etária que concentra o maior número de respondentes é a de 25 a 34 anos, o que corresponde a um percentual de 84,4%. Os que têm de 35 a 44 anos representam 15,6% dos participantes. Quanto aos principais setores de atuação profissional, eles se concentram nos departamentos de recursos humanos, administrativo, gerencial e setor operacional em aeroportos.

Uma vez caracterizada a empresa e os participantes deste estudo, a seguir serão apresentados e analisados os resultados da pesquisa. Tendo como base o componente "comportamentos e valores informacionais" do modelo de OI, foram selecionados e adaptados 24 enunciados originalmente desenvolvidos por Marchand, Kettinger e Rollins (2001), complementado por 4 enunciados sobre cultura informacional do modelo de Ecologia da informação, de Davenport (1998) e 3 enunciados sobre uso da informação do modelo de Uso da informação de Kirk (2002). Esses enunciados encontram-se explicitados no componente "comportamentos e valores informacionais".

As variáveis qualitativas foram descritas com base na escala *Likert* de caráter ordinal como critério de avaliação para os respondentes (juízes) em relação às questões das oito dimensões estudadas na pesquisa *survey*, nas quais 'discordo totalmente' corresponde a 1 e 'concordo totalmente' corresponde a 5.

6 Comportamentos e valores informacionais em uma companhia aérea

Conforme anteriormente explicitado, dentre os três conjuntos genéricos de práticas informacionais que promovem o uso efetivo da informação, a presente pesquisa focalizou o conjunto de comportamentos e valores relacionados à informação.

Os resultados na Tabela 1 estão organizados conforme os componentes dos comportamentos e valores informacionais estudados neste trabalho, que são explicitados nas seguintes dimensões: proatividade em relação à informação, transparência quanto ao uso da informação, integridade da informação, compartilhamento da informação, formalidade quanto ao uso da informação, controle da informação, cultura informacional e uso da informação.

Tabela 1 - Grau de concordância com os componentes dos valores e comportamentos informacional

Comportamentos e valores informacionais						
Dimensão	Questão n°	As pessoas da minha equipe de trabalho...	Me	DP	Min	Max
Proatividade em relação à informação (média= 3,20)	1	... sempre procuram informações relevantes a respeito de mudanças e tendências que vêm de fora da empresa.	3,00	0,984	1	5
	2	... sempre usam a informação para encontrar respostas às mudanças e desenvolvimentos externos à empresa.	3,13	0,907	1	4
	3	... constantemente procuram informações para criar ou aprimorar nossos produtos, serviços e/ou processos.	3,47	0,803	2	5
Transparência quanto ao uso da informação (média= 3,37)	4	... confiam uma nas outras para compartilhar abertamente informações sobre falhas, enganos e erros.	3,38	0,907	2	5
	5	... são abertas e receptivas quando recebem informações sobre falhas, enganos e erros.	3,28	1,023	1	5
	6	... sempre compartilham informações sobre falhas, enganos e erros de maneira construtiva.	3,44	0,982	2	5
Integridade da informação (média= 2,79)	7	... nunca repassam para outras pessoas ou equipes, informações imprecisas e distorcidas.	2,16	0,677	1	4
	8	... nunca utilizam informações para justificar decisões que já foram tomadas.	2,31	0,738	1	4
	9	... nunca retêm informações.	2,53	0,718	1	4
	10	... nunca aproveitam as informações para obter vantagens pessoais.	2,69	0,644	2	4
	11	... sempre compartilham informações numa linguagem e significados comuns de ideias básicas do setor de transporte aéreo.	3,72	0,729	2	5
	12	... sempre sabem em que medida devem compartilhar informações sigilosas.	3,31	1,401	1	5
Compartilhamento da informação (média= 3,22)	13	... sempre compartilham informações com seus colegas.	3,47	0,621	2	5
	14	... sempre compartilham informações com pessoas de outros setores de trabalho, mas de dentro da empresa.	3,16	0,808	2	5
	15	... sempre compartilham informações com cidadãos, parceiros, fornecedores ou clientes de fora da empresa.	2,91	0,588	2	4
	16	... sempre sabem o que devem fazer, e conhecem o objetivo final do seu trabalho.	3,34	0,865	2	5
Formalidade quanto ao uso da informação (média= 2,84)	17	... nunca confiam nas fontes informais (colegas, por exemplo).	2,78	0,906	1	5
	18	... sempre buscam informações nas fontes formais (como memorandos, manuais e relatórios, por exemplo).	3,19	1,091	1	5
	19	... nunca usam fontes informais (colegas, por exemplo), mesmo que confiáveis.	2,53	0,803	1	4
	20	... nunca utilizam fontes informais (de outras pessoas ou colegas, por exemplo) para conferir e aumentar a qualidade das fontes formais (como memorandos, manuais, relatórios, etc.).	2,56	0,669	1	4
	21	... confiam mais em fontes formais (como memorandos, manuais, relatórios, etc.) do que em fontes informais de informação (colegas, por exemplo).	3,16	1,11	1	5
Controle da informação (média= 3,73)	26	As informações sobre o desempenho corporativo sempre influenciam o desempenho individual e da equipe com quem trabalho.	3,5	0,88	2	5
	27	O <i>feedback</i> sobre o desempenho individual sempre é utilizado para melhorar o desempenho dos colaboradores e da equipe.	4,03	1,031	2	5
	28	Na empresa as informações sempre facilitam a gestão de pessoas, processos e fluxos de trabalho.	3,66	0,653	2	4
Cultura informacional (média= 3,65)	22	As pessoas da minha equipe de trabalho sempre são avaliadas e recompensadas quando compartilham informações com seus colegas e superiores.	3,25	0,672	2	4
	29	Os comportamentos e valores esperados dos colaboradores sempre são definidos e comunicados a todos.	3,75	0,568	3	5
	30	A empresa sempre oferece treinamentos para desenvolver e aprimorar os comportamentos e valores esperados dos colaboradores.	4,19	0,821	2	5
	31	Ao contratar novos colaboradores, a empresa sempre usa como critério a maneira como os candidatos lidam com a informação.	3,41	0,946	2	5
Uso da informação (média= 3,54)	23	... conseguem encontrar soluções para problemas de grande complexidade.	3,41	0,875	1	4
	24	... sempre influenciam o que acontece no setor.	3,5	0,762	2	4
	25	... consideram fundamental compartilhar informações para realizarem o seu trabalho.	3,72	0,888	2	5

Fonte: Dados da pesquisa, 2015

Na Tabela 1, o conjunto de enunciados referentes às capacidades ligadas ao controle da informação, à cultura informacional e ao uso da informação obtiveram os maiores índices no nível de concordância. Entre os enunciados com o maior nível de concordância, dois são referentes ao controle da informação, dois referem-se à cultura informacional e um diz respeito ao uso da informação. Já entre os enunciados com o menor nível de concordância estão as capacidades relacionadas à integridade da informação e a formalidade quanto ao uso da informação. A seguir, serão apresentados os dados numéricos relativos a esses resultados.

O conjunto de capacidades que aparece com o maior nível de concordância médio é o controle da informação (3,73), onde todos os enunciados apresentam um alto nível de concordância. O segundo conjunto de capacidades com o maior nível de concordância médio (3,65) refere-se à cultura informacional.

As capacidades com o menor nível de concordância médio (2,79) referem-se à integridade da informação. Destacam-se os enunciados "As pessoas da minha equipe de trabalho nunca repassam para outras pessoas ou equipes informações imprecisas e distorcidas", com nível de concordância 2,16 e desvio padrão 0,677. Em seguida vem o enunciado "As pessoas da minha equipe de trabalho nunca utilizam informações para justificar decisões que já foram tomadas", com nível de concordância 2,31.

De modo geral, em relação aos comportamentos e valores informacionais, quatro enunciados de menor concordância se destacam nos componentes: integridade e formalidade quanto ao uso da informação. O menor nível de concordância foi detectado em "as pessoas da minha equipe de trabalho nunca repassam para outras pessoas ou equipes, informações imprecisas e distorcidas" com 2,16 de média e um desvio padrão de 0,677. O segundo enunciado com menor nível de concordância foi "as pessoas da minha equipe de trabalho nunca utilizam informações para justificar decisões que já foram tomadas", com 2,31 de média e desvio padrão de 0,738.

O terceiro enunciado com baixo nível de concordância foi "as pessoas da minha equipe de trabalho nunca usam fontes informais (colegas, por exemplo), mesmo que confiáveis", com 2,53 de média e um desvio padrão de 0,803. O quarto enunciado com baixo nível de concordância foi "as pessoas da minha equipe de trabalho nunca utilizam fontes informais (de outras pessoas ou colegas, por exemplo) para conferir e aumentar a qualidade das fontes formais (como memorandos, manuais, relatórios, etc.)", com 2,56 de média e desvio padrão de 0,669.

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

melhorar o desempenho dos colaboradores e da equipe”, com 4,03 de média e um desvio padrão alto de 1,031.

No intuito de buscar uma compreensão mais ampla dos resultados obtidos por meio do questionário, foram realizadas seis entrevistas semiestruturadas. Para tanto, foram apresentados os resultados do questionário aos entrevistados e foi perguntado a eles se concordavam ou não com esses resultados. Todas as entrevistas foram realizadas no local de trabalho de cada entrevistado. Os cargos dos entrevistados são: gerente, coordenador, supervisor, agente líder e analista de recursos humanos.

Nas entrevistas, a proatividade em relação à informação não foi um comportamento identificado pelos gestores como característico de suas equipes. Segundo eles, devido ao fato de estarem focadas nas atividades operacionais do dia-a-dia, as pessoas, por desinteresse ou indiferença, nem sempre buscam informações relevantes a respeito de tendências que vêm de fora da empresa e usam essas informações para encontrar respostas às mudanças e desenvolvimentos externos à organização.

Com relação à transparência quanto ao uso da informação, quatro dos entrevistados afirmaram que suas equipes têm dificuldade em receber *feedbacks* negativos, lidar com falhas, enganos e erros. Observou-se também que as equipes apresentam dificuldades em lidar com essas informações de maneira construtiva.

Quanto à integridade da informação, quatro dos entrevistados reconhecem que suas equipes repassam informações imprecisas e distorcidas, embora admitam que este comportamento não seja intencional. Três dos entrevistados acreditam que suas equipes não retêm informações de maneira voluntária ou com algum propósito particular. Com relação às informações sigilosas, quatro dos entrevistados acreditam que suas equipes de trabalho não sabem lidar com essas informações. De todas as dimensões, os enunciados referentes à integridade da informação foram os que obtiveram menor média nos níveis de concordância (2,79 de média geral). Nas entrevistas há evidências de que os comportamentos e valores dos colaboradores, no que se refere à integridade da informação, não são reconhecidos pelos gestores.

A propósito do compartilhamento da informação, três dos entrevistados acreditam que suas equipes de trabalho precisam compartilhar mais informações com cidadãos, parceiros e clientes, até mesmo como uma estratégia de divulgar a empresa. Eles afirmam que há compartilhamento da informação; porém, nem sempre como deveria acontecer. Essa dimensão foi, portanto, bem reconhecida pelos gestores.

A formalidade quanto ao uso da informação não foi uma dimensão bem reconhecida pelos entrevistados. Eles afirmam que as pessoas de sua equipe de trabalho utilizam mais fontes informais do que formais de informação.

O controle da informação foi uma dimensão bem reconhecida pelos gestores. Embora quatro entrevistados acreditem que as informações sobre o desempenho corporativo influenciam o desempenho individual e da equipe, e que o *feedback* sobre o desempenho individual sempre é

utilizado para melhorar o desempenho dos colaboradores e da equipe, três deles acreditam que os *feedbacks* não surtem o efeito esperado em suas equipes. Todos os entrevistados reconhecem que as informações facilitam a gestão de pessoas, processos e fluxos de trabalho. No entanto, afirmam que há necessidade de melhorias na maneira de disponibilizar informações precisas e íntegras no âmbito organizacional.

Quanto à cultura informacional, quatro entrevistados não reconhecem na empresa práticas de avaliação e recompensas aos colaboradores que compartilham informações. Os treinamentos, voltados para o desenvolvimento e aprimoramento de comportamentos e valores esperados dos colaboradores, foram reconhecidos pelos entrevistados. No entanto, segundo eles, tais treinamentos são direcionados para o atendimento e relacionamento com clientes e parceiros, e não para o aperfeiçoamento dos comportamentos dos colaboradores em relação à informação. Três gestores não reconhecem que a empresa usa como critério de contratação a maneira como os candidatos lidam com a informação.

A dimensão de uso da informação foi bem reconhecida pelos gestores entrevistados. Eles identificam em suas equipes a postura de considerarem fundamental o compartilhamento de informações, a competência para solucionar problemas de grande complexidade e a capacidade de influenciar o que acontece no setor.

7 Discussão dos resultados

De acordo com os dados coletados nesta pesquisa, as evidências sugerem que os comportamentos e valores informacionais observados na empresa aérea participante deste estudo não estão consolidados em seu conjunto. Observou-se a predominância do controle, uso e compartilhamento da informação, seguida pela proatividade em relação à informação, cultura informacional, formalidade e transparência quanto ao uso da informação. A integridade no uso da informação ficou em um plano inferior.

Quanto à proatividade, os gestores da companhia aérea não identificam em suas equipes comportamentos proativos em relação à informação no que diz respeito à busca e ao uso de informações relevantes, bem como tendências que vêm de fora da empresa. Contudo, reconhecem que suas equipes de trabalho buscam informações para inovar ou aprimorar produtos, processos e serviços.

A transparência quanto ao uso da informação não foi bem reconhecida pelos gestores. De fato, eles identificam em suas equipes dificuldades para lidar com falhas, enganos e erros, além de não lidarem com essas informações de maneira construtiva.

No que se refere à integridade da informação, os gestores admitem que os componentes de suas equipes repassam, para outras pessoas, informações imprecisas e distorcidas. Com relação à retenção de informações, eles percebem que os colaboradores retêm informações, embora acreditem que não seja uma prática voluntária ou com algum

propósito particular. Quanto ao uso comedido de informações sigilosas, reconhecem que os integrantes de suas equipes não sabem em que medida devem ou não compartilhar informações confidenciais. Um aspecto positivo nessa dimensão é que os gestores reconhecem que os colaboradores compartilham informações utilizando linguagem e significados comuns do setor de transporte aéreo.

O compartilhamento da informação para a realização do trabalho é uma prática bem reconhecida pelos gestores. No entanto, eles não reconhecem em suas equipes o comportamento de compartilhar informações com cidadãos, parceiros, fornecedores ou clientes fora da empresa.

No contexto da formalidade quanto ao uso da informação, os gestores da companhia aérea reconhecem que suas equipes frequentemente usam e confiam amplamente em fontes informais de informação, mesmo existindo fontes formais e confiáveis.

Um aspecto relevante apontado nas entrevistas é a forma característica como diferentes setores da empresa lidam com as informações. Foi constatado que, as equipes operacionais (agentes de aeroportos) e administrativas (menores aprendizes) utilizam mais fontes informais, ao passo que as equipes de manutenção, gerenciais e do RH, embora utilizem fontes informais, recorrem mais às fontes formais de informação.

A dimensão do controle da informação foi bem reconhecida pelos gestores. Eles acreditam que o desempenho corporativo influencia o desempenho individual e da equipe. E apesar de não surtir o efeito esperado, os gestores concordam que o *feedback* sobre o desempenho individual é utilizado com o intuito de melhorar o desempenho dos colaboradores e da equipe. Um aspecto relevante é que os gestores reconhecem a necessidade de aperfeiçoar a maneira de disponibilizar informações no âmbito organizacional para facilitar a gestão de recursos humanos, processos e fluxos de trabalho.

Na empresa aérea, a cultura informacional parece não ser um valor reconhecido pelos gestores. Embora essa dimensão tenha obtido o segundo maior nível de concordância geral nos enunciados das dimensões de comportamentos e valores informacionais, ficou evidenciado nas entrevistas que quatro dos entrevistados se referia à cultura organizacional e não especificamente à cultura em relação à informação.

O uso da informação é uma dimensão bem reconhecida pelos gestores. Além de reconhecerem em suas equipes a postura de considerarem fundamental o compartilhamento de informações para a realização de suas atividades, eles identificam nelas a competência para solucionar problemas de grande complexidade e a capacidade de influenciar o que acontece no setor.

8 Considerações finais

O presente trabalho buscou descrever e analisar os comportamentos informacionais em uma empresa do setor de transporte aéreo brasileiro.

Os resultados demonstram que a empresa aérea estudada apresenta comportamentos e valores informacionais estabelecidos em algumas dimensões. O controle, o uso e o compartilhamento da informação foram bem reconhecidos pelos gestores. Em seguida, a proatividade em relação à informação. O conceito de cultura informacional não foi adequadamente compreendido pelos entrevistados, uma vez que, sob esse aspecto, os dados obtidos evidenciaram contradições entre os resultados do questionário e das entrevistas. A formalidade quanto ao uso da informação não foi bem reconhecida. A transparência quanto ao uso da informação e a integridade no uso da informação não foram reconhecidas pelos gestores.

No seu conjunto, os dados obtidos por meio da aplicação do questionário e das entrevistas, evidenciaram que alguns valores e comportamentos relacionados à informação são reconhecidos, apesar de estarem aquém do que ocorrem em uma organização com elevado nível de Orientação Informacional. Os resultados mais significativos revelam a predominância do controle da informação para auxiliar a gestão de pessoas, processos e fluxos de trabalho, seguida pelo compartilhamento e uso da informação, evidenciando que essas práticas devem ser aperfeiçoadas para auxiliar o alcance dos objetivos organizacionais. Outro aspecto relevante foi o baixo nível de integridade da informação e transparência quanto ao uso da informação, apontando a importância de se aprimorar os comportamentos e valores de seus colaboradores em relação à informação para atuarem na qualidade e confiabilidade das informações compartilhadas no âmbito organizacional. Merece destaque o fato de todos os gestores entrevistados considerarem a integridade da informação a base para a realização do trabalho em equipe em um nível de eficiência e qualidade.

Acredita-se que os resultados obtidos por meio deste estudo evidenciam a necessidade de se focar nos recursos humanos da organização. De fato, o uso da informação e do conhecimento é indiscutivelmente centrado nas pessoas, não envolvendo apenas a forma como elas gerenciam a informação e utilizam a tecnologia da informação, mas também a maneira como se comportam em relação à informação, em consonância com os valores organizacionais associados ao seu bom uso. Portanto, inculcar, promover e avaliar comportamentos e valores informacionais em seus colaboradores pode auxiliar de maneira decisiva no uso eficiente da informação em contextos organizacionais.

O referencial teórico que embasou a presente pesquisa foi o modelo de Orientação Informacional de Marchand, Kettinger e Rollins (2001). A orientação informacional, em síntese, pode ser compreendida como o nível de competência de uma organização em atingir resultados superiores quanto ao uso efetivo da informação. A perspectiva dos comportamentos e valores em relação à informação explorada neste estudo constitui importante percurso para compreender o nível de maturidade dos comportamentos e valores informacionais em ambientes organizacionais, ampliando a compreensão dos comportamentos e valores que proporcionam o uso efetivo da informação.

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

Referências

- AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (ANAC). [Site]. Disponível em: <<http://www.anac.gov.br/>>. Acesso em: 27 out. 2014.
- AUSTER, E.; CHOO, C.-W. CEOs, information , and decision making : scanning the environment for strategic advantage. *Library Trends*, v. 43, n. 2, p. 206-225, 1994.
- BOISOT, M. H. *Knowledge assets: securing competitive advantage in the information economy*. [S.l.]: Oxford University Press, USA, 1999.
- CHOO, C. W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: SENAC, 2006.
- CURRY, A.; MOORE, C. Assessing information culture: an exploratory model. *International Journal of Information Management*, n. 23, 91-110, 2003.
- DAVENPORT, T. H. *Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. 2. ed. São Paulo: Futura, 1998.
- DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A. A CG é apenas uma boa gestão da informação. In: DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A.; DICKSON, T. *Dominando a gestão da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2004. cap. 6, p. 189-194.
- DONATE, M. J.; GUADAMILLAS, F. The effect of organizational culture on knowledge management practices and innovation. *Knowledge and Process Management*, v. 17, n. 2, p. 82-94, 2010. .
- ISMAIL AL-ALAWI, A. *et al.* Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of knowledge management*, v. 11, n. 2, p. 22-42, 2007.
- KIRK, J. *Theorising information use: managers and their work*. Unpublished doctoral thesis. Sydney: University of Technology Sydney, 2002.
- MARCHAND, D. A.; KETTINGER, W. J.; ROLLINS, J. D. *Information orientation: the link to business performance*. Nova York: University Oxford, 2001.

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

REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 31, n. 1, p. 75-83, 2013.

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

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e do conhecimento em ambientes organizacionais : conceitos e compreensões. *Tendências da pesquisa em ciência da informação*, v. 1, n. 1, p. 1-16, 2008.

WANG, Z.; WANG, N.; LIANG, H. Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management Decision*, v. 52, n. 2, p. 230-258, 3 nov. 2014.

WILSON, T.D. Human information behavior. *Informing Science*, v. 3, n. 2, p. 49-55, 2014.