

**RAFAEL HOORY**

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO E PRÁTICAS DE  
GOVERNANÇA CORPORATIVA E DE TI: UM ESTUDO  
SOBRE O PAPEL DA CULTURA E DO  
COMPORTAMENTO INFORMACIONAIS PARA BOA  
GOVERNANÇA**

**Orientadora: Profa. Mônica Zaidan Gomes Rossi  
FACC/UFRJ**

**CCJE/FACC/UFRJ  
2006**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO E PRÁTICAS DE  
GOVERNANÇA CORPORATIVA E DE TI: UM ESTUDO  
SOBRE O PAPEL DA CULTURA E DO  
COMPORTAMENTO INFORMACIONAIS PARA BOA  
GOVERNANÇA**

**Rafael Hoory**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**Orientadora: Profa. Mônica Zaidan Gomes Rossi  
FACC/UFRJ**

**Rio de Janeiro**

**2006**

**RAFAEL HOORY**

**“GESTÃO DA INFORMAÇÃO E PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E DE TI: UM ESTUDO SOBRE O PAPEL DA CULTURA E DO COMPORTAMENTO INFORMACIONAIS PARA BOA GOVERNANÇA”**

Dissertação apresentada ao corpo docente da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte integrante dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências Contábeis.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dra. Mônica Zaidan Gomes Rossi – FACC/UFRJ (orientadora)

---

Prof. Dr. Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca – FACC/UFRJ

---

Prof. Dr. Donaldo de Souza Dias – COPPEAD/UFRJ

---

Prof. Dr. José Augusto Veiga da Costa Marques – FACC/UFRJ

Rio de Janeiro, 16 de novembro de 2006.

## FICHA CATALOGRÁFICA

HOORY, Rafael

Gestão da informação e práticas de governança corporativa e de TI: um estudo sobre o papel da cultura e do comportamento informacionais para boa governança. Rafael Hoory, Rio de Janeiro: UFRJ/FACC, 2006.  
xiv, 266 pp.

Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis – FACC

Orientadora: Profa. Mônica Zaidan Gomes Rossi

1. Governança Corporativa. 2. Gestão da Informação. 3. Tecnologia da Informação. 4. Sistemas de Informação. 5. Cultura e Comportamento. 6. Contabilidade – Dissertação.

À memória de meus pais  
Efraim Hoory e Dina Cagy  
Hoory, que me ensinaram a  
valorizar o conhecimento.

## AGRADECIMENTOS

À professora Dra. Mônica Zaidan Gomes Rossi (FACC/UFRJ), pelas sugestões, críticas, contribuições e atenção fornecidas ao longo da pesquisa. Sua orientação paciente e cuidadosa foi sem dúvida, essencial para tornar possível a realização deste trabalho.

À professora Dra. Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca (FACC/UFRJ) e ao Professor Dr. José Augusto Veiga da Costa Marques (FACC/UFRJ), pelo apoio no decorrer do curso e pelos valiosos comentários e observações que contribuíram para a melhora deste estudo.

Ao professor Dr. Donaldo de Souza Dias, pelo interesse no presente trabalho e pela disposição para integrar a banca, que certamente com suas intervenções abrigará a defesa.

A todos os professores e funcionários do Curso de Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio Janeiro, e aos meus colegas de turma, pela oportunidade de evolução profissional e pessoal.

Ao Mestre e amigo Pedro Gauziski de Araújo Figueredo, pela compreensão e exemplo intelectual e acadêmico.

Aos amigos Marcos Antonio Mori Soares e Elisabeth Bártole Martins de Oliveira pelo empenho e subsídio fornecidos para viabilizar a pesquisa.

Aos funcionários da empresa pesquisada que forneceram as respostas que suportaram os resultados .

Aos Gerentes e funcionários entrevistados que apesar da intensa rotina de trabalho dedicaram parte de seu tempo ao enriquecimento da pesquisa através de pertinentes colocações.

A Andre Kalichsztein e Esther Rozenberg pelo auxílio na consecução dos objetivos pretendidos.

À minha esposa, Juliana Kalichsztein, pela paciência, pela renúncia, pela dedicação e pelo incentivo e fé sem os quais este trabalho talvez não se tornasse realidade.

## RESUMO

HOORY, Rafael. **Gestão da informação e práticas de governança corporativa e de TI: um estudo sobre o papel da cultura e do comportamento informacionais para boa governança.** Orientadora: Mônica Zaidan Rossi. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

A governança corporativa ganhou evidência e maior projeção nos últimos anos por conta de uma série de escândalos financeiros que ocorreram nos EUA e Europa. A Tecnologia da Informação (TI), considerada importante para o desenvolvimento do ambiente informacional, deve alimentar e constituir simultaneamente um importante componente do plano estratégico à disposição da implementação de boas práticas de governança. A adequação à lei norte-americana Sarbanes-Oxley, legislação voltada para governança, é um dos exemplos que refletem a importância da TI para implementação de boas práticas de governança. Nesse contexto, o que se percebe é que grande parte dos esforços direcionados aos Sistemas de Informação (SI) se referem à abordagem tecnológica relegando outros componentes integrantes do ambiente informacional a uma posição secundária. Dois componentes muito importantes deste ambiente informacional são a cultura e o comportamento com relação à informação. Este estudo, através de uma pesquisa de campo, examinou de que forma uma grande empresa brasileira comprometida com a adoção de boas práticas de governança trata das questões relacionadas ao estabelecimento de uma cultura informacional apropriada e do estímulo a comportamentos informacionais que levem a uma maior transparência. Os resultados revelam a existência de elementos positivos de cultura e de comportamento informacionais em uma empresa comprometida com boas práticas de governança, como por exemplo, a preocupação da empresa em declarar explicitamente que valoriza a informação e o reconhecimento de que a informação deve ser a base para tomada de decisões em todos os níveis da organização. Apontaram também aspectos que devem ser reforçados, como por exemplo, assegurar que na implementação de novos SI a mudança comportamental deve ser considerada e seu processo de gestão ser aprimorado. Os resultados encontrados sugerem que o processo de desenvolvimento de ambientes informacionais, voltados para uma boa governança, ainda não contempla, com a devida atenção, todos os componentes de uma abordagem “ecológica” de gestão da informação, todavia apresenta sinais de que está evoluindo.



## ABSTRACT

HOORY, Rafael. **Gestão da informação e práticas de governança corporativa e de TI: um estudo sobre o papel da cultura e do comportamento informacionais para boa governança.** Orientadora: Mônica Zaidan Rossi. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

Corporate governance has been in greater evidence and prominence in the last few years due to a number of financial scandals occurring in the U.S.A. and in Europe. Information Technology (IT), considered important for the development of an informational environment, should feed as well as constitute a major component of the strategic plan to be used in the implementation of good governance practices. The adaptation to the American Sarbanes-Oxley Act, provisions of law on governance, consists in an example reflecting the importance of IT to the implementation of good governance practices. In this sense, we realize that great part of the efforts addressed to Informational Systems (IS) refer to the technological approach and leave behind other components of the informational environment. Two critical components of the informational environment are culture and the behavior regarding information. This study, through a field research, examined how a large Brazilian organization committed with the adoption of good governance practices deals with the issues related to the establishment of an appropriate informational culture and also with the encouragement of informational behaviors leading to greater transparency. The results show positive items of culture and of informational behavior within an organization committed with good governance practices, as in for instance, the concern in explicitly state it values information and the recognition that information must be the basis for the decision making process at all levels of the organization. The results also showed aspects that need to be reinforced, as for example assure in the implementation of new IS that the behavioral change must be taken into account and its process must be improved. In addition, the outcomes suggest that the informational environment development process as regards a good governance practice does not yet contemplate, with the attention it deserves, all the components of an "ecological" approach to information management; nevertheless, it demonstrates it is evolving.

## LISTA DE FIGURAS

Fig. 1: Elementos-chave do processo de governança corporativa: a subordinação do sistema de relações, da estratégia, do poder e da gestão a um sistema definido de valores. (ANDRADE & ROSSETI, 2005, p. 27) .....	15
Fig. 2: aproximar a governança corporativa das atividades de controle (DELOITTE, 2003, p.7).....	44
Fig. 3: Estrutura de controles COSO (www.coso.org).....	51
Fig. 4: As três dimensões do CobiT - (adaptado de GOVERNANCE INSTITUTE, 2000).....	54
Fig. 5: Premissa Cobit: geração de informações para suportar os objetivos de negócio a partir de recursos de TI, gerenciados pelos processos de TI (GOVERNANCE INSTITUTE, 2000) .....	56
Fig. 6: Conexões de governança (McMANUS, 2004, p. 9) .....	69
Fig. 7: Governança Corporativa e de TI, percurso de duas vias (LAINHART, 2000, p. 34).....	69
Fig. 8: Interdependência entre o plano estratégico e as atividades de TI (LAINHART, 2000, p. 34).....	70
Fig. 9: Modelo ecológico para gerenciamento da informação (Adaptado de Davenport, 1998, p.51).....	88
Fig. 10: Hierarquia do compromisso com a informação (DAVENPORT, 1998, p.121) 95	
Fig. 11: Tarefas do Processo de Gerenciamento de Informações (McGEE E PRUSAK, 1995, p. 108).....	100
Fig. 12: Ilustração do modelo conceitual de Curry e Moore (2003, p. 95) .....	108

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Relatório Cadbury – focos na separação de responsabilidades conselho-direção e na constituição do conselho de administração. Adaptado de Andrade & Rossetti (2005, p. 71).....	22
Tabela 2: Códigos brasileiros de melhores práticas de governança. Adaptado de Silva (2006, p.148) .....	27
Tabela 3: Práticas de governança recomendadas pelo IBGC - Propriedade .....	30
Tabela 4: Práticas de governança recomendadas pelo IBGC – Conselho de Administração.....	30
Tabela 5: Práticas de governança recomendadas pelo IBGC – Gestão.....	31
Tabela 6: Práticas de governança recomendadas pelo IBGC – Auditoria Independente	31
Tabela 7: Práticas de governança recomendadas pelo IBGC – Conselho fiscal .....	31
Tabela 8: Práticas de governança – Conduta e conflito de interesses .....	32
Tabela 9: Práticas recomendadas pela CVM - Assembléias .....	32
Tabela 10: Práticas recomendadas pela CVM – Estrutura Acionária .....	32
Tabela 11: Práticas recomendadas pela CVM – Proteção a minoritários .....	33
Tabela 12: Práticas recomendadas pela CVM – Conselho de Administração .....	33
Tabela 13: Práticas recomendadas pela CVM – Conselho fiscal e auditoria.....	33
Tabela 14: Práticas recomendadas pela CVM – Acesso a informações.....	33
Tabela 15: Lei Sarbanse Oxley - Principais seções.....	40
Tabela 16: Processos de TI, CobiT (adaptado de RAMOS, 2003, p. 53) .....	57
Tabela 17: Comparativo entre a Organização baseada em informações (Drucker, 1988) e a estrutura CobiT .....	59
Tabela 18: Dispositivos legais com avanços na qualidade da informação – Codificação de algumas das práticas recomendadas de governança corporativa (baseado em SILVA, 2006) .....	67
Tabela 19 – Totais de funcionários e respondentes por área da empresa.....	120
Tabela 20: Perfil dos respondentes – Formação Acadêmica.....	128
Tabela 21: Perfil dos respondentes – Área de atuação na empresa.....	128

Tabela 22: Perfil dos respondentes – Tempo de empresa ..... 129

## LISTA DE ANEXOS

<b>ANEXO A</b>	Questionário de avaliação de cultura informacional (CURRY E MOORE, 2003)
<b>ANEXO B.1</b>	1ª versão do questionário utilizado para avaliação de cultura informacional nesta pesquisa
<b>ANEXO B.2</b>	2ª versão do questionário utilizado para avaliação de cultura informacional nesta pesquisa
<b>ANEXO B.3</b>	Versão final do questionário utilizado para avaliação de cultura informacional nesta pesquisa
<b>ANEXO C</b>	Tabela de correlações entre as variáveis
<b>ANEXO D</b>	Tabela de variáveis ordenadas por frequências de concordância
<b>ANEXO E</b>	Tabela de variáveis ordenadas por frequências de discordância
<b>ANEXO F</b>	Tabela de variáveis ordenadas por desvios padrão
<b>ANEXO G</b>	Tabela de variáveis ordenadas por médias

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>O PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
1.1	INTRODUÇÃO .....	1
1.2	OBJETIVO.....	4
1.3	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	5
1.4	RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	5
1.5	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	7
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>9</b>
2.1	GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	9
2.1.1	<i>VISÃO GERAL.....</i>	<i>9</i>
2.1.2	<i>CONCEITO .....</i>	<i>10</i>
2.1.3	<i>ELEMENTOS-CHAVE DO PROCESSO DE GOVERNANÇA.....</i>	<i>15</i>
2.1.4	<i>FATORES DE DESENVOLVIMENTO .....</i>	<i>16</i>
2.1.5	<i>GRANDES MARCOS CONSTRUTIVOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA.....</i>	<i>18</i>
2.1.6	<i>PRÁTICAS INTERNACIONAIS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA .....</i>	<i>24</i>
2.1.7	<i>PRÁTICAS BRASILEIRAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA .....</i>	<i>26</i>
2.1.8	<i>LEGISLAÇÃO PARA GOVERNANÇA, LEI SARBANES-OXLEY.....</i>	<i>38</i>
2.1.9	<i>PADRÕES INTERNACIONAIS PARA GOVERNANÇA CORPORATIVA E DE TI – COSO/COBIT .....</i>	<i>48</i>
2.1.10	<i>A INFORMAÇÃO COMO ELEMENTO ESSENCIAL À GOVERNANÇA .....</i>	<i>60</i>
2.2	GESTÃO DA INFORMAÇÃO .....	70
2.2.1	<i>CONCEITO DE INFORMAÇÃO.....</i>	<i>70</i>
2.2.2	<i>SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....</i>	<i>75</i>
2.2.3	<i>SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....</i>	<i>76</i>
2.2.4	<i>A INFORMAÇÃO COMO COMPONENTE DE CONTROLE .....</i>	<i>79</i>
2.2.5	<i>A ABORDAGEM ECOLÓGICA DA INFORMAÇÃO E SEUS AMBIENTES.....</i>	<i>84</i>
2.2.6	<i>CULTURA E COMPORTAMENTO EM RELAÇÃO À INFORMAÇÃO .....</i>	<i>91</i>
2.2.7	<i>MODELOS DE AVALIAÇÃO DA CULTURA E DO COMPORTAMENTO INFORMACIONAIS.....</i>	<i>101</i>
<b>3</b>	<b>ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA: UM CASO PRÁTICO ...</b>	<b>113</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>119</b>
4.1	TIPO DE PESQUISA .....	119
4.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	120
4.3	ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....	121
4.4	ELABORAÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	121
4.5	PRÉ-TESTE DO QUESTIONÁRIO .....	123
4.6	COLETA DE DADOS.....	124
4.7	TRATAMENTO DOS DADOS .....	125
4.7.1	<i>EXAME DO PREENCHIMENTO DAS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO.....</i>	<i>125</i>
4.7.2	<i>PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DAS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO.....</i>	<i>125</i>
4.7.3	<i>TRATAMENTO DOS DADOS DAS ENTREVISTAS .....</i>	<i>126</i>
4.7.4	<i>LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....</i>	<i>126</i>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>128</b>
5.1	PERFIL DA AMOSTRA .....	128
5.2	ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DO INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	130
5.3	ANÁLISE DAS PRINCIPAIS CORRELAÇÕES .....	211
5.4	ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS .....	216
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>251</b>
6.1	VISÃO GERAL.....	251
6.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	266
6.3	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....	266

<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>267</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>271</b>

# **1 O PROBLEMA**

## **1.1 INTRODUÇÃO**

O ambiente informacional eficiente e adequado nos dias de hoje tornou-se fundamental para o sucesso das organizações. As empresas, com uso da tecnologia informacional, tornam-se muito mais ágeis. Nesse sentido, a tecnologia, que constantemente revoluciona as maneiras de trabalho, vem desempenhando, quase sempre, fundamental importância no desenvolvimento deste ambiente. Toda esta tecnologia empregada para a constituição de Sistemas de Informações (SI) com um valor otimizado para tomada de decisões é denominada Tecnologia da Informação (TI).

Segundo Lainhart (2000) o acelerado avanço tecnológico global levou muitos estudiosos a estimarem que os gastos com a rede mundial de computadores chegariam a um trilhão de dólares até o ano de 2005. Para Davenport (2004) a obsessão com a tecnologia leva empresas e consumidores a gastarem, anualmente, mais de um trilhão de dólares em TI. Aproximadamente metade dos investimentos empresariais nos Estados Unidos são aplicados em TI.

As empresas que perseguem o sucesso neste ambiente devem integrar TI com as estratégias de negócio para alcançar seus objetivos de negócio aproveitando ao máximo o valor de suas informações. Presidentes e diretores concordam que o alinhamento estratégico entre TI e objetivos de negócio é um fator crítico de sucesso. As atividades de uma empresa requerem informação das atividades de TI para alcançar seus objetivos e empresas de sucesso asseguram a interdependência entre seu plano estratégico e suas atividades de TI (LAINHART, 2000).

Governança corporativa, o sistema pelo qual as companhias são dirigidas e controladas, estabelece e direciona a governança da tecnologia da informação. A governança empresarial deve promover os incentivos adequados para que a administração alcance objetivos que são do interesse da empresa e de suas partes interessadas. Isso também significa que a administração disponha das ferramentas necessárias e habilidades para o alcance desses objetivos (LAINHART, 2000).



Nos últimos anos a governança corporativa ganhou evidência e maior projeção por conta de uma série de escândalos financeiros que surgiram a partir da empresa norte-americana Enron em 2001. Estes escândalos deixaram os investidores preocupados e confusos e levaram governos e políticos a pensarem em processos de gestão mais rígidos. Surgiram então novas regulamentações, códigos de boa governança e conselhos de administração mais eficientes. Os investidores reconhecem e procuram empresas bem geridas. É neste cenário pós-escândalos que a prática da boa governança envolvendo seus princípios fundamentais (transparência, equidade, prestação de contas, cumprimento das leis e ética) tornou-se uma necessidade empresarial visto que seu efeito prático fica cada vez mais evidente, sendo primordial para a concretização de operações importantes para as organizações. (SILVA, 2006)

Nesse contexto, a TI, considerada importante para o desenvolvimento do ambiente informacional, deve alimentar e constituir simultaneamente um importante componente do plano estratégico a disposição da implementação de boas práticas de governança. Ou seja, uma boa governança - corporativa e de TI - é importante para o negócio. Willis (2005) afirma que a gestão da informação é o suporte, direto ou indireto, de muitos dos aspectos vitais da governança corporativa.

A adequação a lei norte-americana Sarbanes-Oxley, legislação voltada para governança, é um dos exemplos que refletem a importância da TI para implementação de boas práticas de governança. Segundo a revista *Computerworld* (2005, n.434, p. 12), com a necessidade do atendimento a lei, os projetos de TI estão mais longos e onerosos. Isto ocorre porque as equipes de projetos têm de realizar avaliações e testes de garantia de qualidade mais profundos em todo o ciclo de vida de cada uma das iniciativas para documentar controles, de acordo com gerentes de TI e analistas. Conforme estimativa da consultoria *AMR Research*, publicada na revista *Computerworld* (2006, n.457, p. 16), os gastos relacionados à conformidade com Sarbanes-Oxley movimentarão aproximadamente 6 bilhões de dólares em 2006 sendo 32% deste valor destinado à tecnologia. O volume desses investimentos têm gerado queixas por parte das empresas, que consideram excessivos tanto o esforço quanto o custo da adequação. Fica claro que as iniciativas de conformidade já consomem uma parcela significativa de recursos de

TI. A previsão é que em 2006 10% ou mais da verba de TI serão dedicados à conformidade com a lei norte-americana.

O que se percebe é que grande parte dos esforços direcionados aos SI se referem à abordagem tecnológica relegando outros componentes integrantes do ambiente informacional a uma posição secundária. Entretanto, apesar dos pesados investimentos em tecnologia, nota-se uma certa frustração com os resultados proporcionados por estes investimentos em TI. Segundo Davenport (1998) o objetivo principal da informação é informar. Todos os computadores do mundo de nada servirão se seus usuários não estiverem interessados na informação que esses computadores podem gerar. A concentração excessiva ou exclusiva na abordagem tecnológica não funciona.

Davenport (2004) observa que com o enfoque tecnológico, as empresas tendem a gravitar em torno do tipo de informação que é mais facilmente acessível por meio da tecnologia, ou seja, dados transacionais altamente estruturados. Os últimos 40 anos podem ser descritos como a “era dos dados” em vez de a “era da informação”.

A perspectiva necessária para um ambiente informacional adequado é mais abrangente. Ela leva em conta o envolvimento de outros componentes que permitam assimilar alterações repentinas no mundo dos negócios e adaptar-se às constantes mudanças sociais. Davenport (1998), enfatiza o ambiente da informação em sua totalidade compreendendo componentes como as crenças empresariais sobre a informação (cultura), como as pessoas realmente usam a informação e o que fazem com ela (comportamento e processos de trabalho), as armadilhas que podem interferir no intercâmbio de informações (política) e quais sistemas de informação já estão instalados apropriadamente (por fim a tecnologia).

Davenport (1998) propõe então um modelo ecológico onde o gerenciamento informacional é constituído por três ambientes. O ambiente externo que é o mercado, o ambiente organizacional que sofre forte influência do ambiente externo e finalmente o ambiente informacional que é o núcleo deste modelo.

Dos componentes deste ambiente informacional, Davenport (1998) destaca a cultura e o comportamento informacionais que são dois fatores relacionados e muito importantes na

criação de um ambiente informacional bem sucedido. O comportamento informacional, modo como os indivíduos lidam com a informação, e a cultura informacional, padrão de comportamentos e atitudes que expressam a orientação informacional de uma empresa, por serem relativos a características adquiridas ao longo do tempo, talvez sejam os mais resistentes a mudanças. Neste contexto, estudos, como os conduzidos por Davenport (1998), Curry e Moore (2003) e Miyabara, Franklin e Gardesani (2004), têm sido realizados para avaliar as relações entre a gestão da informação e as culturas organizacionais e informacionais.

## **1.2 OBJETIVO**

Uma questão a ser examinada é se as empresas comprometidas com a adoção de boas práticas de governança reconhecem a importância do estabelecimento de uma cultura informacional apropriada e do estímulo a comportamentos informacionais que levem a uma maior transparência.

Dessa forma o presente estudo investiga o seguinte problema:

**Quais as relações entre a Cultura e o Comportamento informacionais e a adoção de boas práticas de governança por uma empresa? Como uma empresa comprometida com a adoção de boas práticas de governança corporativa e de TI trata das questões relacionadas a Cultura e Comportamento informacionais?**

Diante desse problema são traçados os seguintes objetivos específicos para esta pesquisa:

- Levantar os elementos chave do processo de governança corporativa e indicar suas inter-relações;
- Analisar as práticas de governança difundidas no Brasil e no exterior;
- Identificar as relações entre os padrões internacionais de governança corporativa e de TI e as práticas de gestão da informação;
- Descrever os elementos do modelo ecológico de gerenciamento da informação e compreender o papel da cultura e do comportamento informacionais na adoção de boas práticas de governança;

- Examinar as dimensões de modelos conceituais para qualificar a cultura informacional de uma empresa;
- Elaborar recomendações sobre atributos da cultura e do comportamento informacionais voltados para boa governança, que possibilitem a empresa estudada aprimorar seu ambiente informacional.

### **1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

O presente estudo se concentrou em como práticas de governança são adotadas por empresas brasileiras. No que tange a sua relação com a gestão da informação nas empresas, o foco se restringiu aos elementos cultura e comportamento informacionais.

Não são analisados os outros componentes do ambiente informacional bem como não é analisada a interação deste ambiente com outros ambientes que compõem a gestão da informação.

### **1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

O entendimento de que a aplicação de tecnologia resolve os problemas de gerenciamento da informação faz com que as empresas do mundo inteiro gastem bilhões de dólares em TI. Contudo os gestores demonstram uma certa frustração com todo esse investimento em face de sua baixa correlação com o desempenho das empresas, declarando que a informação da qual dispõem hoje é pouco melhor do que a que possuíam anteriormente (DAVENPORT, 2004).

Davenport (1998) afirma que a causa do problema está no fato de a maioria dos programas de TI negligenciar o aspecto humano na gestão da informação. Propõe então um modelo ecológico de gerenciamento da informação no qual a cultura e o comportamento são componentes fundamentais do ambiente informacional.

Os sucessivos escândalos financeiros surgidos a partir da falência da Enron (2001) geraram uma crise internacional de confiança. Esses escândalos demonstraram a importância da adoção de um sistema aperfeiçoado de gestão, no qual, é responsabilidade da diretoria da empresa transmitir confiança ao mercado mediante a transparência dos dados por meio dos relatórios econômico-financeiros e informações

fidedignas, as quais são apresentadas como resultados de boas práticas de governança corporativa (SILVA, 2006).

Em resposta aos escândalos contábeis e abusos de governança corporativa, ocorridos em empresas norte-americanas, foi aprovada pelo congresso dos EUA em Julho de 2002 a lei Sarbanes-Oxley. A Lei traz uma série de regras para governança corporativa, relativas à divulgação e à emissão de relatórios financeiros. Portanto, as companhias necessitam atenção especial com suas informações. Mas todo o diploma legal recai sobre apenas uma premissa: a ética nos negócios e as boas práticas de governança passam a ter cumprimento com base em determinantes legais. A previsão de gastos relacionados ao cumprimento da Sarbanes-Oxley em 2005 era da ordem de 6,1 bilhões de dólares. No mínimo 28% deste valor seriam alocados em tecnologia, o que acabou gerando grande impacto na forma como a área de TI é vista pelas áreas de negócios já que parte significativa dos problemas a serem revisados estão ligados a esta área. O papel da área de TI é considerado fundamental tanto na adequação quanto na manutenção do projeto de implementação da Sarbanes-Oxley nas empresas. Para 2006 o volume estimado de gastos com a Sarbanes-Oxley se manteve em 6 bilhões de dólares com 32% deste valor destinado à tecnologia (*COMPUTERWORLD*, 2005, n.444, p. 18).

No Brasil o interesse pela governança corporativa é revelado pela proposição de boas práticas por mais de um canal institucional. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), uma sociedade civil, elaborou em 1999 o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. A Bolsa de valores de São Paulo (BOVESPA), uma instituição de mercado de capitais, criou em 2000 o Novo Mercado e os Níveis Diferenciados de Governança Corporativa, mercados para listagem de empresas diferenciadas segundo os níveis de governança corporativa. A Comissão de Valores Mobiliários (CVM), um órgão regulador, editou em 2002 a Cartilha de Governança Corporativa com padrões de conduta superiores aos exigidos pela lei. Destaca-se ainda no Brasil, iniciativas legais, como o projeto de Lei n. 3.741/00 e a Reforma da Lei das Sociedades por Ações (Lei 10.303) de 2001, com o objetivo de fortalecer o mercado de capitais, conferindo-lhe mais transparência e credibilidade, incorporando ao direito codificado algumas das práticas recomendadas de governança corporativa.

Diante do exposto e considerando,

- a) a atual evidência da importância da governança corporativa,
  - b) a importância da gestão da informação como elemento vital para implementação da boa governança,
  - c) que grande parte do elevado volume de investimentos realizados e previstos para adoção de boas práticas de governança corporativa é destinado a TI,
  - d) que a área de TI tem papel fundamental na adequação das empresas a lei Sarbanes-Oxley,
  - e) que os projetos de TI se tornaram mais longos e onerosos após a lei Sarbanes-Oxley,
  - f) que os administradores consideram excessivos tanto o esforço quanto o custo com a Sarbanes-Oxley
  - g) que a gestão da informação não se restringe apenas a tecnologia,
- a importância dessa pesquisa reside no fato de analisar como a cultura e o comportamento informacionais, componentes do ambiente informacional, são tratados em empresas comprometidas com a adoção de boas práticas de governança corporativa e de governança de TI.

## **1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO**

O presente estudo, composto de oito capítulos, foi estruturado de forma a descrever a pesquisa realizada e seus resultados fornecendo ao leitor os elementos necessários para o seu entendimento. O primeiro capítulo apresenta uma introdução com objetivo de situar o leitor a respeito do assunto que será abordado e seus principais aspectos, seus objetivos e a justificativa da pesquisa. O segundo capítulo contém uma revisão de literatura com o arcabouço teórico sobre os assuntos pesquisados, incluindo, conceitos utilizados, históricos, modelos sugeridos, padrões internacionais, pesquisas recentes etc. Já o terceiro capítulo traz um descritivo com as principais características da empresa onde foi aplicado o instrumento de pesquisa. Em seguida, o quarto capítulo apresenta a metodologia empregada na pesquisa exploratória deste trabalho, abordando, modelo e tipo da pesquisa, população e amostra, elaboração dos instrumentos de pesquisa, coleta e tratamento de dados. O quinto capítulo trata da apresentação, análise e discussão dos resultados da pesquisa, incluindo o perfil da amostra e a análise de variáveis, correlações e entrevistas realizadas. O sexto capítulo relata as conclusões geradas pela análise dos resultados da pesquisa, sugestões para futuras pesquisas relacionadas ao

assunto e limitações do estudo. Por fim, os capítulos 7 e 8 apresentam as referências bibliográficas utilizadas para fins deste estudo e anexos para consultas.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Este capítulo contém uma compilação da teoria utilizada para contextualizar e fundamentar o desenvolvimento da pesquisa. O capítulo está estruturado em dois itens principais de forma a organizar o exame dos dois elementos centrais da pesquisa. No primeiro item busca-se investigar os principais conceitos de governança corporativa, seu histórico e fatores de desenvolvimento. Também apresenta as práticas de governança adotadas no Brasil e no exterior, a lei Sarbanes-Oxley, padrões internacionais voltados para estrutura de governança corporativa e de TI e finalmente a importância da gestão da informação como suporte a uma boa governança. O segundo item trata da gestão da informação, examinando os conceitos de informação e sistemas de informação e sua relação com controles internos e estratégia empresarial. Aborda também o modelo ecológico de gerenciamento da informação, a cultura e o comportamento em relação à informação e modelos sugeridos para avaliação de culturas informacionais em empresas.

### **2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA**

#### **2.1.1 VISÃO GERAL**

O mercado de capitais vem apresentando um crescimento acelerado a partir dos anos 80. O processo de globalização dos mercados e o ambiente internacional são aspectos importantes relacionados a este movimento na medida que provocam um cenário mundial mais competitivo e exigente (LEITE, 2002). Com o objetivo de proporcionar às empresas acesso a um mercado de capitais justo e líquido, os agentes reguladores (Ex.: *Securities and Exchange Commission* (SEC) – EUA, Comissão de Valores Mobiliários (CVM) – Brasil) criam normas que se por um lado tem a intenção de proteger os investidores e a integridade do mercado, por outro lado, alimentam um antagonismo nas relações entre acionistas e gestores (BHIDE, 1994). É neste contexto que se destaca na teoria econômica tradicional a governança corporativa, com objetivo de superar o fenômeno da separação que ocorre nas empresas, a partir da abertura do capital em bolsas de valores, entre propriedade e gestão empresarial, denominado “conflito de agência” (IBGC,2006).



Conforme Andrade & Rosseti (2004), os conflitos de agência ocorrem quando o agente principal (acionista) delega ao agente executor (direção executiva da empresa) as decisões que maximizarão os resultados das operações da empresa, em benefício do acionista, mas comportamentos oportunistas do executor podem conflitar com o objetivo do agente principal. É através das boas práticas de governança que se pode minimizar os conflitos de agência.

O risco do agenciamento, segundo Harris & Townsend (1981) *apud* Martin, Santos & Filho (2004), é um dos maiores que cercam uma empresa e sua governança. Consiste no poder de decidir e fazer dos administradores encarregados pela gestão da empresa, delegada pelos proprietários do capital, e do poder de informar sobre o que fazem, tanto para o Conselho como para estes proprietários/acionistas. Dessa forma, pode se formar substanciais assimetrias de informação favorecendo os administradores.

Pesquisas sobre Governança Corporativa foram delineadas pelo menos desde 1932 quando Berle e Means *apud* Bushman & Smith (2003) discutiram acerca de que o efetivo controle sobre as companhias abertas não era exercido pelo acionista, titular da propriedade, mas por agentes contratados com poderes de decisão sobre esta propriedade. A partir da constatação da existência de empresas com a separação entre o controle sobre o capital (direção executiva da empresa) e a propriedade sobre o capital (acionista), as pesquisas sobre governança passaram geralmente a focar o entendimento dos mecanismos criados para mitigar os “conflitos de agência”, ou seja, para estudar a eficiência de mecanismos que garantem o alinhamento do comportamento dos executivos com os interesses dos acionistas (BUSHMAN & SMITH, 2003).

### **2.1.2 CONCEITO**

São inúmeros os conceitos que podem ser encontrados para designar Governança Corporativa. No entanto, preliminarmente à apresentação dos mesmos, é importante conhecer algumas das entidades nacionais e internacionais que tem como foco específico a Governança Corporativa, uma vez que estas entidades são algumas das principais responsáveis pelas diversas tentativas de definição em torno dos significados que serão mencionados neste trabalho e do alcance da governança corporativa.

- **IBGC** (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) – Fundado em 1995, por um grupo de empresários, membros de conselhos, executivos, consultores e estudiosos de administração empresarial, é uma entidade sem fins lucrativos sendo o primeiro órgão criado no Brasil exclusivamente voltado para Governança Corporativa. Sua primeira denominação foi Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração até 1999, quando então passou a adotar a denominação atual em face do aumento da abrangência de sua atuação. Atualmente seus estudos abrangem além do conselho de administração, o conselho fiscal, a auditoria independente e a diretoria. Apóia as empresas na adoção das boas práticas de governança, atuando principalmente na organização de cursos, palestras e seminários, na divulgação das boas práticas de governança e na publicação de assuntos sempre voltados a governança. (STEINBERG, 2003)
- **ICGN** (*International Corporate Governance Network*) – Entidade de alcance global fundada em 1995 por iniciativa de grandes investidores. Representa investidores, empresas, intermediários financeiros, acadêmicos e outras partes interessadas no desenvolvimento de práticas globais de governança corporativa. Seu objetivo é facilitar o diálogo internacional sobre assuntos relacionados à

econômico, bem como para a integração global de mercados e para o controle dos riscos dos investimentos nas empresas abertas, especialmente dos decorrentes do ambiente competitivo de negócios em que elas operam, dos processos de gestão de ativos físicos, financeiros e intangíveis e finalmente e não menos importante, dos relacionados à qualidade das informações que sustentam as decisões que orientam os investidores (Andrade & Rossetti, 2005).

- **G 7** (grupo das 30 mais avançadas nações industriais do mundo) – O G 7 considera a governança corporativa o mais novo pilar da arquitetura econômica global.
- **OECD** (Organização para a Cooperação Econômica e o Desenvolvimento) - A OECD desenvolveu uma lista de Princípios de Governança Corporativa e promove periodicamente, em diversos países, mesas de discussão e avaliação do desenvolvimento da governança. Também lançou, junto com o Banco Mundial, em setembro de 1999, o “*Global Corporate Governance Forum*” , com o objetivo de dar abrangência, importância e visibilidade mundial ao tema.
- **Banco Mundial e FMI** - Consideram a adoção de boas práticas de governança corporativa como parte da recuperação dos mercados mundiais, abatidos por sucessivas crises em seus mercados de capitais. Praticamente em todos os países surgiram instituições dedicadas a promover debates em torno da governança corporativa (IBGC, 2006).

Diante da ampla diversidade de organismos, entidades, instituições e públicos que a Governança Corporativa tem atraído em face de sua importância para saúde econômica das empresas e da sociedade em geral, torna-se difícil obter uma definição única que alcance a larga abrangência de fenômenos que ela cobre. Em razão desta diversidade, existem muitos conceitos distintos que basicamente refletem o interesse específico de cada público ou área de alcance da Governança Corporativa. Neste sentido, a forma mais recomendável de conceituá-la é listando algumas das diferentes definições em vez de mencionar apenas uma (ENCYCOGOV, 2006).

Segundo o IBGC (2003), governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As

boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

Para La Porta *et al* (1998), governança corporativa pode ser entendida como o conjunto de mecanismos de incentivo e controle, interno e externos, para minimização dos custos decorrentes do problema de agência dos gestores. Esta abordagem parte da hipótese de que o elemento decisivo para explicar as diferenças entre os sistemas de governança corporativa dos países é o grau de proteção legal oferecido aos investidores contra a expropriação da sua riqueza pelos executivos e controladores das empresas. Sob esta perspectiva, a estrutura de propriedade das empresas e, conseqüentemente seu sistema de governança, são uma resposta de equilíbrio ao ambiente legal onde as empresas operam.

Em junho de 2002, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) publicou uma cartilha com recomendações relativas a boas práticas de governança. Esta cartilha não constitui uma norma e sim padrões de conduta superiores aos exigidos pela lei que brevemente as empresas deverão informar se praticam ou não. De acordo com a introdução desta cartilha “Governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas”. (CVM, 2002, p.1) Aproximando-se do fenômeno do “conflito de agência”, a CVM ainda menciona: “A adoção de boas práticas de governança corporativa constitui, também, um conjunto de mecanismos através dos quais investidores, incluindo controladores, se protegem contra desvios de ativos por indivíduos que têm poder de influenciar ou tomar decisões em nome da companhia”. (CVM, 2002, p.1)

A OECD apresenta uma definição consistente com a apresentada pelo *The Cadbury Report*, primeiro código das práticas de governança corporativa, elaborado por uma comissão criada pelo Banco da Inglaterra e divulgado em 1992. Definiu governança corporativa como sendo o sistema pelo qual as companhias são dirigidas e controladas. A estrutura de governança especifica a distribuição dos direitos e responsabilidades dos diferentes atores que integram uma companhia, tais como, o conselho de administração,

os executivos, os acionistas e controladores e explica as regras e procedimentos de tomada de decisões nos negócios. Esta estrutura também descreve como os objetivos da companhia são definidos, como serão alcançados e o monitoramento da performance. (ENCYCOGOV, 2006)

Finalmente duas definições relacionadas a sistema de valores e padrões de comportamento são também importantes para este estudo. J. Wolfensohn *apud* encycogov (2006), então presidente do World Bank definiu, em um artigo extraído do periódico Financial Times de 21 de junho de 1999, que governança corporativa é sobretudo a promoção corporativa da equidade, transparência e prestação de contas.

O AS8000 (2003) *apud* Willis (2005, p.87), padrão australiano de governança corporativa, oferece uma definição baseada nos Princípios de Governança Corporativa da OECD como o “sistema pelo qual entidades são dirigidas e controladas”. O *Australian National Audit Office* (ANAO) *apud* Willis (2005, p.87), em seu relatório *Corporate Governance in Budget Funded Agencies* (2002), menciona:

“Governança corporativa geralmente se refere aos processos pelos quais organizações são dirigidas, controladas e suportam sua prestação de contas. Isto compreende autoridade, prestação responsável de contas, administração, liderança, direção e o controle exercido na organização”

Para Andrade & Rossetti (2005), embora governança corporativa apresente uma grande diversidade conceitual, pode-se perceber um conjunto bem definido de expressões-chave, ligadas os princípios, aos modelos, às práticas, aos mecanismos de regulação e aos propósitos de governança corporativa. Eles estão presentes na maior parte das definições. Os principais são:

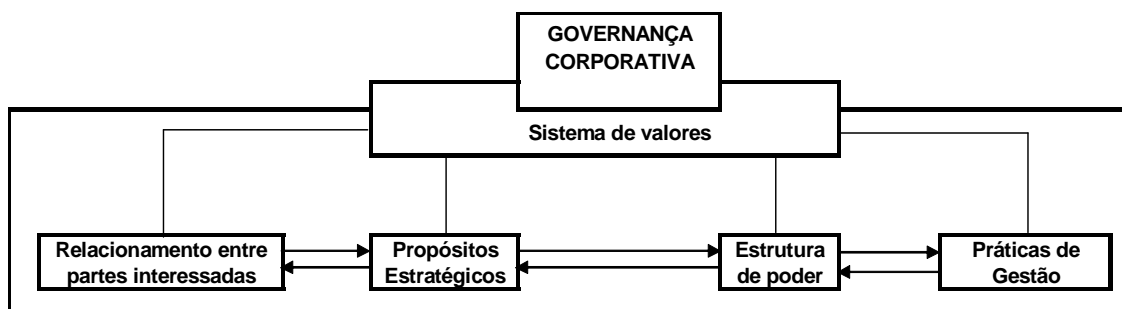
- Direitos dos acionistas (*shareholders*).
- Direitos de outras partes interessadas (*stakeholders*).
- Conflitos de agência.
- Sistema de relações.
- Sistema de valores.
- Sistema de governo.
- Estrutura de poder.

- Estrutura de regulação.
- Padrões de comportamento.

Tomando-se então por base as definições e expressões-chave mencionadas acima, pode-se dizer que governança corporativa consiste em um conjunto de práticas, princípios e padrões de comportamento para promoção do relacionamento entre empresa, acionistas e partes interessadas. Este sistema de relações está apoiado em três requisitos: equidade, transparência e prestação de contas. A equidade se refere ao tratamento justo entre as partes. A transparência e a prestação de contas se referem aos papéis, responsabilidades e necessidades de informações destas partes. Por tanto se identificam dois elementos importantes para a sustentação destes requisitos: A ética e a gestão das informações, elemento este, parte deste estudo.

### 2.1.3 ELEMENTOS-CHAVE DO PROCESSO DE GOVERNANÇA

Andrade & Rossetti (2005), a partir das expressões chave que definem a diversidade e abrangência da governança corporativa, resumem os elementos-chave do processo de governança, todos fundamentados em um sistema definido de valores que rege os mecanismos da gestão das empresas e as relações entre as partes interessadas nos seus resultados, apresentados na figura 1:



**Fig. 1:** Elementos-chave do processo de governança corporativa: a subordinação do sistema de relações, da estratégia, do poder e da gestão a um sistema definido de valores. (ANDRADE & ROSSETI, 2005, p. 27)

**Valores:** quatro valores dão sustentabilidade a boa governança. São eles:

- *Fairness*. Senso de justiça, equidade no tratamento dos acionistas. Respeito ao direito dos minoritários, por participação equânime com a dos majoritários, tanto no aumento da riqueza corporativa, quanto no resultado das operações, quanto ainda na presença ativa em assembléias gerais.

- *Disclosure*. Transparência das informações, especialmente das de alta relevância, que impactam os negócios e que envolvem riscos.
- *Accountability*. Prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria.
- *Compliance*. Conformidade no cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país.

**Relacionamento entre partes interessadas:** questão relacionada com a propriedade acionária dispersa e a separação entre acionistas e gestores. Através da boa governança se pode minimizar os conflitos de agência, que são os conflitos que podem surgir desta separação já que os gestores podem apresentar comportamentos oportunistas conflitantes com os objetivos dos acionistas.

**Propósitos estratégicos:** Envolve também a relação entre acionistas, conselho de administração e direção executiva. As diretrizes estratégicas para os negócios e a gestão, desenvolvidas pela direção executiva, são definidas no nível corporativo, por relações de governo entre os acionistas e os que os representam nos conselhos de administração.

**Poder:** Os aspectos relevantes que envolvem a estrutura de poder são:

1. clara definição dos papéis dos acionistas, do conselho e da direção executiva e o que cada uma destas partes espera da outra.
2. definição de regras de convivência que tornem o processo decisório compartilhado.
3. planejamento das sucessões.

**Gestão:** práticas de gestão derivadas das melhores práticas de governança com três pontos centrais fortemente ligados aos valores que a sustentam:

1. ética, permeando todas as relações internas e externas.
2. trinômio integridade, competência e envolvimento construtivos no trato com o negócio.
3. responsabilidade corporativa, abrangendo leque ampliado de interesses.

#### 2.1.4 FATORES DE DESENVOLVIMENTO

Andrade & Rossetti (2005), destaca que é importante registrar as razões históricas para o despertar da governança mais fortemente a partir da última década do século XX, chamando atenção para as questões essenciais da governança, como os conflitos de

agência. O processo de separação entre propriedade



anual e à destruição gradual de relações formais regulares. Outras falhas graves que revelaram problemas deste grupo ainda podem ser citadas:

- a. Inconformidades legais e estatutárias.
- b. Desprezível participação de minoritários no processo decisório.
- c. Relações internas conselhos-direção crescentemente conflituosas pela indefinição de papéis.
- d. E finalmente, opacidade e acesso privilegiado a informações.

Às razões históricas do despertar da governança somaram-se em anos recentes outros fatores, classificados por Andrade & Rossetti (2005) como fatores externos e internos, que têm atribuído relevância à governança corporativa. Esses fatores são interagentes, onde os externos impactam fortemente os internos que influenciam mudanças no grande entorno em que as corporações operam.

Os determinantes externos às corporações podem ser agrupados em três conjuntos:

1. As mudanças no macroambiente.
2. As mudanças no ambiente de negócios.
3. As revisões institucionais.

As linhas das influências internas, que mais tem levado à adoção de práticas de governança corporativa também podem ser agrupadas em três conjuntos:

1. As mudanças societárias.
2. Os realinhamentos estratégicos.
3. Os reordenamentos organizacionais.

### **2.1.5 GRANDES MARCOS CONSTRUTIVOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA**

As questões que se referem às relações entre acionistas, conselhos de administração, diretoria executiva e outras partes interessadas nos negócios corporativos, ganharam maior exposição pública nas duas últimas décadas, com movimentos praticamente simultâneos, definidos por Andrade & Rossetti (2005) como os grandes marcos construtivos da governança corporativa.

Três destes grandes marcos foram sintetizados cronologicamente por Andrade & Rossetti (2005) pelos seus significados históricos. O primeiro é o ativismo pioneiro de Robert Monks. Registra o ativismo individual de um acionista inconformado com a omissão dos proprietários e a hegemonia dos administradores no mundo corporativo norte-americano. Junto com investidores institucionais, questionou práticas da direção executiva das empresas com os interesses dos acionistas. Robert Monks focou sua atenção nos direitos dos acionistas e os mobilizou para o exercício de um papel ativo nas organizações. Foi um dos primeiros a evidenciar a importância da boa governança para a prosperidade da sociedade como um todo abordando principalmente dois valores fundamentais da boa governança: *fairness* (senso de justiça) e *compliance* (conformidade legal, especialmente a relacionada aos direitos dos minoritários passivos). O segundo marco destaca o trabalho de uma comissão constituída no Reino Unido, representativa de instituições do mundo corporativo, do mercado de capitais e de órgão reguladores. O relatório Cadbury, resultado deste trabalho, centrou-se nos dois outros valores da boa governança: *accountability* (prestação responsável de contas) e *disclosure* (mais transparência), com foco em aspectos financeiros e nos papéis dos acionistas, dos conselhos, dos auditores e dos executivos. O terceiro reporta a iniciativa de uma organização multilateral, voltada para os benefícios que a boa governança corporativa pode trazer não só para o crescimento das corporações, mas também para o desenvolvimento das nações. A OECD se envolveu através da proposição de princípios de boa governança, demonstrando que a adoção pelas corporações de práticas de gestão confiáveis atrai investidores para o mercado de capitais, reduz custos de captação de recursos e alavanca o desenvolvimento da economia.

O três marcos descritos acima, em face de seus diferentes focos, podem ser considerados complementares. Desenvolveram-se a partir de problemas concretamente identificáveis e suas proposições tiveram o destino de influenciar os modos de governança e fazer das corporações o epicentro de um novo processo de construção compartilhada da prosperidade econômica.

Destaca-se o Relatório Cadbury devido ao fato de focalizar temas e valores relacionados com a gestão da informação.

O Relatório Cadbury, divulgado em 1992, teve caráter pioneiro e apresentou um conjunto de novas propostas que atingiram em cheio a forma como vinham sendo governadas as corporações britânicas.

Segundo Andrade & Rossetti (2005), até o início dos anos 90, os conselhos de administração vinham apresentando falhas em seu funcionamento, tais como, conselheiros que participavam de grande número de conselhos cruzando entre si interesses e favores e criação de dificuldades para minoritários e *outsiders*. Em resposta a pressões de grupos de influência o Banco da Inglaterra estabeleceu um comitê para elaborar um Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, constituído por representantes da Bolsa de Valores de Londres e do Instituto de Contadores Certificados e coordenado por Adrian Cadbury.

Conforme Carvalho (2006) o código abordou os principais pontos de preocupação dos acionistas, da diretoria corporativa e dos membros do conselho, que são: as responsabilidades do conselho, os membros do conselho, a importância de membros independentes e a necessidade de comitês, especificamente um comitê de auditoria e um comitê de nomeação e de remuneração.

Para elaboração do relatório, Adrian Cadbury focou em dois princípios da boa governança corporativa: *prestação responsável de contas e transparência*. Diante desta definição, Andrade & Rossetti (2005) elencam os seguintes termos de referência propostos por Cadbury:

1. As responsabilidades de conselheiros e executivos na análise e apresentação de informações para os acionistas e outras partes interessadas sobre o desempenho da companhia.
2. A frequência, a clareza e a forma como as informações devem ser apresentadas.
3. A constituição e o papel dos conselhos.
4. As responsabilidades dos auditores e a extensão de suas atribuições.
5. As ligações entre acionistas, conselhos e auditores.

A partir destes termos as deliberações do comitê foram documentadas no Relatório Cadbury e apresentadas à audiência pública. Foram recebidas mais de 200 representações em face de reações a recomendações que implicavam mudanças em

tradições britânicas de governança. Andrade & Rossetti (2005) cita como exemplo a posição contrária da Confederação Britânica da Indústria à exigência do cumprimento do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa como requisito para listagem das empresas negociadas em Bolsa de Valores. Por outro lado, houve também reações positivas, como a do governo cujo ministro para assuntos corporativos classificou o relatório como competente e necessário a uma área crucial.

As práticas de governança corporativa compiladas no Relatório Cadbury influenciaram a alta gestão das corporações no Reino Unido e constituiu uma base para os códigos redigidos em outros países como Canadá, Estados Unidos, França e Austrália. Embora muitas das proposições deste relatório tenham sido revisadas por comitês posteriores no Reino Unido, sua essência foi mantida até o último relatório editado, o Relatório Higgs de 2003. A tabela 1 resume as proposições do Relatório Cadbury:

<b>1 - Conselho de Administração</b>	<b>O conselho de administração deve reunir-se regularmente, manter controle sobre a companhia e monitorar sua direção executiva:</b>
	Clareza na divisão de responsabilidade do conselho e da direção.
	Equilíbrio de poder e de autoridade.
	Constituição "mista", com conselheiros externos independentes.
	Presidente do conselho e diretor executivo não acumulam funções
	Atuação com base em programação formal dos assuntos relevantes, assegurando que o direcionamento e o controle da companhia estejam em suas mãos
	Consenso na Contratação de assessorias profissionais independentes.
	Pleno acesso ao aconselhamento do principal executivo.
	Exoneração do principal executivo: um assunto para o conselho como um todo.
<b>2 - Conselheiros Não Executivos</b>	<b>Os conselheiros não executivos exercerão julgamentos independentes sobre a estratégia, o desempenho, a destinação dos recursos e os padrões de conduta da companhia:</b>
	Maioria deverá ser independente da direção.
	Ausência de quaisquer conflitos de interesse
	Efeitos por mandatos determinados
	Escolhidos por processo formal
<b>3 - Conselheiros Executivos</b>	<b>É admitida a existência de conselheiros que exercem cargos de direção:</b>
	Contratos não deverão exceder três anos sem a aprovação dos acionistas.
	Remunerações divulgadas total e claramente e sujeitas às recomendações de um comitê composto em sua totalidade por conselheiros não executivos.
	Explicitação das bases de avaliação de desempenho.
<b>4 - Relatórios e controles</b>	<b>É dever do conselho apresentar uma avaliação equilibrada e compreensível da situação da companhia. Com este propósito, o conselho deverá:</b>
	Assegurar uma relação objetiva e profissional com os auditores.
	Implantar um comitê de auditoria
	Registrar sua responsabilidade na preparação do texto que acompanha os relatórios dos auditores.
	Reportar sobre a eficácia do sistema interno de controle da companhia.

**Tabela 1:** Relatório Cadbury – focos na separação de responsabilidades conselho-direção e na constituição do conselho de administração. Adaptado de Andrade & Rossetti (2005, p. 71)

Com relação ao terceiro marco, convém mencionar a *Declaração sobre os princípios globais de governança corporativa*, através do qual, segundo Andrade & Rossetti (2005), o ICGN endossou os Princípios de governança corporativa da OCDE na Conferência Anual de Frankfurt, em 1999. O ICGN sintetiza estes princípios

agrupando-os em 10 conjuntos. Estes grupos, apresentados abaixo, constituem um Kit de critérios recomendados:

1. Objetivos das corporações
2. Comunicações ao mercado
3. Direito de voto
4. Conselhos de administração
5. Políticas de remuneração
6. Foco estratégico
7. Desempenho operacional
8. Retorno para os acionistas
9. Cidadania corporativa
10. Códigos de melhores práticas.

Dos itens relacionados acima, os grupos 1 (Objetivo das corporações), 2 (Comunicações ao mercado) e 4 (Conselhos de administração) serão detalhados a seguir em face de suas abordagens relacionadas à gestão da informação.

- **Objetivos das corporações.** Trata da otimização ao longo do tempo do retorno para seus acionistas. Para alcance deste objetivo as corporações devem: assegurar a viabilidade estratégica de seus negócios, administrar com eficiência suas relações com os acionistas, o conselho de administração deve considerar também suas relações com outras partes. Quaisquer diretrizes impactantes neste objetivo devem ser claramente definidas e divulgadas.
- **Comunicações ao mercado.** As corporações devem divulgar, de imediato, informações corretas, adequadas e atualizadas, observando as diretrizes estipuladas pelo mercado e padrões contábeis aceitos. Estas práticas visam permitir que os investidores estejam bem informados ao decidirem sobre compra e venda de suas ações, bem como seus direitos e obrigações.
- **Conselhos de administração.** Os conselhos devem atuar prestando contas aos acionistas, através de cada um de seus membros. Esses conselhos devem também ter relações bem sucedidas com outras partes interessadas. Seus membros devem possuir qualificações, históricos e valor de suas contribuições permanentemente avaliados e abertos ao mercado. Os conselhos devem ainda ter um número suficiente de conselheiros independentes, que monitore e

contribuam sem quaisquer conflitos de interesse com a estratégia e o desempenho corporativos.

### **2.1.6 PRÁTICAS INTERNACIONAIS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Conforme Silveira (2002), o ambiente institucional o qual uma empresa está inserida define em grande parte seu sistema de governança corporativa. Como o Estado, modela a formação do mercado de capitais local e o grau de proteção aos investidores, através dos sistemas financeiro e legal, os países apresentam diferenças significativas entre seus sistemas de governança corporativa.

Há uma diversidade de modelos de governança efetivamente praticados em diferentes regiões do mundo. Vários fatores contribuem para diferenciação entre estes modelos. Dentre estes fatores, Andrade & Rossetti (2005), destacam a diferenciação resultante entre estruturas com propriedade acionária dispersa e estruturas com propriedade acionária concentrada, quanto aos processos de gestão e de retorno aos acionistas e as diferenças quanto à abrangência dos modelos, compreendendo a distinção entre os focados nos interesses dos acionistas (*shareholders*) e os que alcançam interesses múltiplos (*stakeholders*).

Segundo Carvalho (2006), existem diferenças acentuadas entre os modelos de governança anglo-saxão (Estados Unidos e Reino Unido), alemão, japonês e francês. Tais diferenças são menores do que as existentes entre estes modelos e os de países menos desenvolvidos, como os de economias emergentes.

#### **MODELO ANGLO-SAXÃO**

Para Andrade & Rossetti (2005), a pulverização do controle acionário e a separação da propriedade e da gestão destacam-se como fundamentos maiores do modelo anglo-saxão. Desta forma é um modelo fortemente orientado para o mercado e também por ele monitorado. Além dos sinais emitidos pelo mercado, outros controles externos são relevantes, como a estrutura regulatória de proteção aos acionistas. Dentre os institutos regulatórios cabe destaque a lei Sarbanes-Oxley nos Estados Unidos e o *City Code* no reino Unido. Os acionistas são protegidos por exigências como adoção de padrões contábeis certificados e responsabilização legal dos gestores pelos números apresentados.

### **MODELO ALEMÃO**

Carvalho (2006) menciona que a governança corporativa na Alemanha tem três características distintas: equilíbrio de interesse dos acionistas e *stakeholders* como objetivo das companhias, papel limitado do mercado de capitais e gestão coletiva das empresas. Na Alemanha o capital acionário das companhias é concentrado e o mercado de crédito é mais desenvolvido que o mercado de capitais. No entanto o modelo praticado está evoluindo e a própria bolsa de Frankfurt criou o seu novo mercado, com regras rígidas de proteção e transparência aos investidores.

### **MODELO JAPONÊS**

Segundo Carvalho (2006), o objetivo das empresas japonesas também tem sido a busca do equilíbrio dos *stakeholders* e a garantia do emprego vitalício para os funcionários. Os conselhos de administração japoneses são grandes, compostos em média por 50 membros, que são executivos das empresas. O homem forte do conselho não é o seu presidente e sim o executivo principal da companhia, o qual escolhe os conselheiros.

Forças externas têm apontado para reformas que tornem as empresas japonesas mais competitivas (Andrade & Rossetti, 2005). Em 1998 foi realizado o *Corporate Governance Forum of Japan*, do qual resultou a primeira versão de um código de melhores práticas de governança corporativa, revisado em 2001, trazendo recomendações importantes como:

- Mais transparência nas informações ao mercado.
- Redução do tamanho dos conselhos de administração.
- Maior poder de análise aos auditores.

### **MODELO LATINO-EUROPEU**

Neste modelo, Andrade & Rossetti (2005) afirma que a fonte predominante de financiamento não é tão bem definida. É bem diferente dos modelos anglo-saxão, germânico e japonês. É expressivo o grande número de corporações familiares ou controlada por consórcios. A proteção aos minoritários é fraca. Geralmente as presidências do conselho e da direção são justapostas. Por pressões de ativistas o modelo tende a abrir-se mais a interesse múltiplos, destacando-se as seguintes mudanças:



- Edição de códigos de governança corporativa, seguindo padrões recomendados pela OCDE.
- Abertura de capital de empresas familiares fechadas.
- Criação de novos segmentos no mercado de capitais.
- Redução de formas de concentração de poder.
- Proteção a minoritários, através de novas leis, unificação das ações de classes diferentes e facilitação do acesso e da efetiva participação em assembleias.

### **2.1.7 PRÁTICAS BRASILEIRAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Apesar das diferenças de representatividade dos três marcos históricos destacados anteriormente, tais como foco e abrangência, Andrade & Rossetti (2005) destacam que a legitimidade destas iniciativas (Monks, Comitê Cadbury e OCDE) explica a difusão mundial dos códigos de governança a partir da segunda metade dos anos 90. A ampla aceitação dos princípios sugeridos pela OCDE, reforçada pela multiplicidade de fatores internos e externos que passaram a exigir novos modelos corporativos de gestão, acelerou a proposição de códigos de boas práticas de governança a partir de 1999.

Silva (2006) observa que o aparecimento dos Códigos das Melhores Práticas teve como causas as crises de grandes corporações mundiais, como por exemplo a General Motors; a pressão dos fundos de pensão e de investimentos para conseguir maior transferência de prestação de contas e os diversos escândalos financeiros norte-americanos e ingleses.

Nas palavras de Bertucci, Bernardes e Brandão (2005), o desenvolvimento de códigos de boas práticas no âmbito internacional tem reflexos nos países em desenvolvimento, que devem demonstrar aderência a determinados códigos de conduta para ter acesso a recursos disponibilizados por organismos internacionais e para participar dos mercados financeiros externos. No Brasil, essas práticas têm sido disseminadas recentemente, como consequência da abertura da economia, do processo de privatização de empresas estatais, do aumento de investimentos estrangeiros diretos e indiretos no País e do desenvolvimento do mercado de capitais com a intensificação das negociações das ações de empresas brasileiras nas principais bolsas internacionais.

Ainda conforme Bertucci, Bernardes e Brandão (2005), nas empresas brasileiras que vêm empreendendo esforços para o desenvolvimento e a adoção de boas práticas, geralmente se reconhece, de uma forma diferenciada, a necessidade de práticas de maior respeito ao acionista minoritário e de maior transparência informacional.

Segundo Andrade & Rossetti (2005), no Brasil, assim como nos E.U.A, o interesse pela governança corporativa é ainda revelado pela proposição de boas práticas por mais de um canal institucional. Os códigos brasileiros originaram-se em uma sociedade civil, o IBGC, em um órgão regulador, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e em uma instituição de mercado de capitais, a bolsa de valores de São Paulo.

<b>CÓDIGOS DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO BRASIL</b>			
<b>Título do Código</b>	<b>Instituição</b>	<b>Ano</b>	<b>Disponível em:</b>
Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa	IBGC	1999	< <a href="http://www.ibgc.org.br">www.ibgc.org.br</a> >
Níveis Diferenciados e Novo Mercado	BOVESPA	2000	< <a href="http://www.bovespa.com.br">www.bovespa.com.br</a> >
Cartilha de Governança Corporativa	CVM	2002	< <a href="http://www.cvm.gov.br">www.cvm.gov.br</a> >

**Tabela 2:** Códigos brasileiros de melhores práticas de governança. Adaptado de Silva (2006, p.148)

Adicionalmente, Carvalho (2006) ressalta que embora existam algumas diferenças entre os aspectos de governança no Brasil e nos demais países, os órgãos e instituições nacionais não ficaram alheios ao desenvolvimento e aplicação de seus conceitos, adaptando-os à estrutura do mercado de capitais brasileiro.

A seguir, serão destacados objetivos, princípios básicos e melhores práticas de governança corporativa recomendados pelo IBGC e CVM.

### **IBGC**

A elaboração e divulgação do código de melhores praticas de governança corporativa, se tornou a espinha dorsal das atividades do IBGC, segundo Steinberg (2003). Foi

desenvolvido nos três primeiros meses de 1999 com a participação de todos membros do conselho do instituto e baseou-se em quatro fontes:

1. reflexões dos próprios conselheiros sobre a lei das Sociedades Anônimas e suas experiências;
2. conclusões do estudo *International Comparison of Board Best practice*, editado em 1988 por Holly Gregory, Elizabeth Forminard e Ira Millstein;
3. o documento “Governança Corporativa – subsídios ao código brasileiro de melhores práticas”, extraído do *Top Management Summit*, promovido em 1997 pela Fundação Dom Cabral em São Paulo;
4. o texto “O conselho de administração – recomendações práticas para seu melhor funcionamento”, publicado por Roberto Teixeira da Costa em 1996.

Em abril de 2001 houve uma primeira revisão já sob os auspícios de avanços legislativos e regulatórios que atestaram a importância da governança corporativa. Uma segunda revisão foi realizada em 2003. A nova versão (terceira) manteve a mesma estrutura da revisão de 2001 e incluiu temas novos, como responsabilidade corporativa, conselho de família, *free float*, maior detalhamento dos atributos e do escopo de atuação de conselheiros independentes e a constituição do comitê de auditoria, à luz dos requisitos da Lei Sarbanes-Oxley.

O objetivo central do código é indicar caminhos para todos os tipos de sociedades – por ações de capital aberto ou fechado, limitadas ou civis – visando a:

- a) aumentar o valor da sociedade;
- b) melhorar seu desempenho;
- c) facilitar seu acesso ao capital a custos mais baixos;
- d) Contribuir para sua perenidade.

O Código está dividido em seis capítulos:

- 1) Propriedade (Sócios)
- 2) Conselho de Administração
- 3) Gestão
- 4) Auditoria Independente
- 5) Conselho Fiscal
- 6) Conduta e Conflito de Interesses

Os princípios básicos que inspiram o código do IBGC são:

- Transparência

“Mais do que “a obrigação de informar”, a administração deve cultivar o “desejo de informar”. O código afirma que a boa comunicação interna e externa, particularmente, a espontânea, franca e rápida, resulta um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros. A comunicação não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas deve também contemplar os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial e que conduzem a criação de valor.” (Código IBGC, 2003, p.9)

- Equidade

“Caracteriza-se pelo tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam do capital ou das demais “partes interessadas” (*stakeholders*), como colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.” (Código IBGC, 2003, p.10)

- Prestação de contas (*accountability*)

“Os agentes de governança corporativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos.” (Código IBGC, 2003, p.10)

- Responsabilidade Corporativa

“Conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações (visão de longo prazo, sustentabilidade) e, portanto, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Responsabilidade Corporativa é uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a sociedade atua. A “função social” da empresa deve incluir a criação de riquezas e de oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico por intermédio de tecnologia, e melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente. Inclui-se neste princípio a contratação preferencial de recursos (trabalho e insumos) oferecidos pela própria comunidade” (Código IBGC, 2003, p.10)

As tabelas a seguir apresentam uma síntese, de cada capítulo, das melhores práticas de governança corporativa recomendadas pelo IBGC, conforme a visão de Andrade & Rosseti (2005, p.308-309) **(a)**, Silva (2006, p.28-29) **(b)** e de uma compilação com base no código do IBGC (2003, p.33-36) elaborada pelo autor deste trabalho **(c)**:

<b>PROPRIEDADE</b>	Adoção do conceito "uma ação, um voto". (a)
	Acessibilidade de todos os acionistas aos acordos entre sócios. (a)
	Assembleia geral como órgão soberano. (a)
	Transferência de controle a preços transparentes e estendidos a todos os acionistas ( <i>tag along</i> ) (a)
	Solução de conflitos preferencialmente por meio de arbitragem. (a)
	Manutenção de alta dispersão ( <i>free float</i> ) das ações em circulação. (a)

**Tabela 3:** Práticas de governança recomendadas pelo IBGC - Propriedade

<b>CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO</b>	Recomendável para todas as companhias, independentemente de sua forma societária. (a)
	Normatização por regimento interno, com clara definição de funções. (a)
	Dois presidentes: O presidente do Conselho ( <i>chairmain</i> ) e o executivo principal ( <i>CEO</i> ) não acumulam funções. (a)
	Criação de comitês especializados, com destaque para o de auditoria. (a)
	Número de membros entre 5 e 9, em sua maioria independentes, com experiências e perfis complementares. (a)
	Clara definição das qualificações dos conselheiros: base para avaliações individuais, com periodicidade anual. (a)
	Processos formalmente estabelecidos. (a)

**Tabela 4:** Práticas de governança recomendadas pelo IBGC – Conselho de Administração

<b>GESTÃO</b>	Escolha e avaliação formal dos gestores pelo conselho de administração. (a)
	O CEO deve prestar contas ao conselho de Administração e é responsável pela execução das diretrizes fixadas pelo conselho de administração. (a)
	Cada diretor é responsável pelas suas atribuições na gestão e deve prestar contas ao CEO e, sempre que solicitado, ao Conselho de Administração, aos sócios e demais envolvidos na presença do CEO. (c)
	Demais diretores executivos: CEO indica, conselho de administração aprova. (a)
	O CEO e os demais diretores são responsáveis pelo relacionamento transparente com as partes interessadas. (c)
	O CEO deve prestar todas as informações que sejam pertinentes, além das que são obrigatórias por lei ou regulamento, tão logo estejam disponíveis, e a todos os interessados, prevalecendo a substância sobre a forma. (c)
	A diretoria deve buscar clareza e objetividade das informações, por meio de linguagem acessível ao público-alvo. (c)
	As informações devem ser equilibradas e de qualidade, abordando tanto os aspectos positivos quanto os negativos, para facilitar ao leitor a correta compreensão e avaliação da sociedade. (c)
	Toda informação que possa influenciar decisões de investimento deve ser divulgada imediata e simultaneamente a todos os interessados. Internet e outras tecnologias devem ser exploradas para buscar a rapidez e larga difusão de tais informações. (c)
	O relatório anual é a mais importante e mais abrangente informação da sociedade e, por isso mesmo, não deve se limitar às informações exigidas por lei. (c)
	O relatório anual deve envolver todos os aspectos da atividade empresarial em um exercício completo, comparativamente a exercícios anteriores, ressalvados os assuntos de justificada confidencialidade, e destina-se a um público diversificado. (c)
	A preparação do relatório anual é de responsabilidade da diretoria, mas o conselho de administração deve aprová-lo e recomendar sua aceitação ou rejeição pela assembleia geral. (c)
	O principal executivo é responsável pela criação de sistemas de controles internos que organizem e monitorem um fluxo de informações corretas, reais e completas sobre a sociedade, como as de natureza financeira, operacional, de obediência às leis e outras que apresentem fatores de risco importantes. A efetividade de tais sistemas deve ser revista no mínimo anualmente. (c)
Responsabilidade pelo desenvolvimento do código de conduta corporativo. (a)	

**Tabela 5:** Práticas de governança recomendadas pelo IBGC – Gestão

<b>AUDITORIA INDEPENDENTE</b>	Existência obrigatória. (a)
	Independência em relação à companhia. (a)
	Função essencial: verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da companhia. (a)
	Plano de trabalho fixado pelo conselho de administração. (a)

**Tabela 6:** Práticas de governança recomendadas pelo IBGC – Auditoria Independente

<b>CONSELHO FISCAL</b>	Órgão não obrigatório, eleito pelos acionistas. (a)
	Composição: conhecimento do campo de atuação da companhia e diversidade de experiências profissionais, pertinentes às funções desse conselho. (a)
	Atuação sob regimento interno. (a)
	Agenda complementar de cooperação com as auditorias interna e independente. (a)

**Tabela 7:** Práticas de governança recomendadas pelo IBGC – Conselho fiscal

<b>CONDUTA E CONFLITO DE INTERESSES</b>	Toda organização deve ter um código de conduta que comprometa administradores e funcionários. (b)
	Para não haver conflito de interesses, é necessário que a pessoa seja independente em relação à matéria que está em discussão, para não influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses diferentes daqueles da organização. (b)

**Tabela 8:** Práticas de governança – Conduta e conflito de interesses

## CVM

A CVM registra que as práticas contidas em sua cartilha não constituem normas cujo descumprimento seja passível de punição. São padrões de conduta superiores aos exigidos pela lei, ou pela regulamentação da própria CVM. A publicação desta cartilha pela CVM busca estimular o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro por meio da divulgação de boas práticas de governança corporativa. A cartilha foi elaborada com base na experiência de 25 anos da CVM e análise da experiência de diversos países, além de relatórios de pesquisas e códigos de governança nacionais e internacionais. Adicionalmente a CVM declara que procurou adaptar conceitos internacionais de governança à realidade brasileira, com destaque à predominância no Brasil de companhias com alta concentração de propriedade acionária. (CVM, 2002)

As tabelas a seguir apresentam uma síntese, de cada capítulo, da cartilha de recomendações de melhores práticas de governança corporativa recomendadas pela CVM, conforme a visão de Andrade & Rosseti (2005, p.292-293) (a) e de uma compilação com base na cartilha CVM (2002, p.10-11) elaborada pelo autor deste trabalho (b):

<b>ASSEMBLÉIAS</b>	Facilitar o acesso dos acionistas. (a)
	Descrever com precisão os temas que serão tratados. (a)
	Incluir matérias sugeridas pelos minoritários. (a)

**Tabela 9:** Práticas recomendadas pela CVM - Assembleias

<b>ESTRUTURA ACIONÁRIA</b>	Tornar acessíveis os termos de acordos de acionistas. (a)
	Dar publicidade à relação entre os acionistas e as respectivas quantidades de ações. (a)
	Definir com clareza as exigências para o voto e representações. (a)

**Tabela 10:** Práticas recomendadas pela CVM – Estrutura Acionária

<b>PROTEÇÃO A MINORITÁRIOS</b>	<b>DECISÕES RELEVANTES</b>
	Deliberação pela maioria do capital social. (a)
	Cada ação um voto, independentemente de classe ou espécie. (a)
	Temas relevantes:
	*Avaliação de ativos incorporáveis;
	*Alteração do objeto social;
	*Fusão, cisão, incorporação;
	*Transações com partes relacionadas. (a)
	<b>TAG ALONG</b>
	Alienação de controle: oferta pública de aquisição de ações pelo mesmo preço, independente de classe ou espécie. (a)
	Tratamento igual a todos os acionistas. (a)
	<b>PROTEÇÃO</b>
Direito a voto para ações preferenciais no não-pagamento de dividendos.(a)	
Divergências entre controladores e minoritários solucionadas por arbitragem. (a)	
Proporção de ações ordinárias e preferenciais: limite de 50%. (a)	
Transações entre partes interessadas: alinhadas aos interesses de todos os acionistas. (a)	

**Tabela 11:** Práticas recomendadas pela CVM – Proteção a minoritários

<b>CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO</b>	<b>FUNÇÕES E OBJETIVOS</b>
	Proteger o patrimônio da corporação. (a)
	Orientar a direção para maximizar o retorno do investimento. (a)
	<b>CONSTITUIÇÃO</b>
	De 5 a 9 conselheiros, tecnicamente qualificados. (a)
	Pelo menos 2 conselheiros com capacitação em finanças e técnicas contábeis. (a)
	Em corporações com controle compartilhado, número pode ser maior. (a)
	<b>FUNCIONAMENTO</b>
	Definir regimento, detalhando atribuição e procedimentos. (a)
	Submeter a direção, anualmente, a uma avaliação formal. (a)
	Admitir participação de detentores de ações preferenciais. (a)
	Cargos de presidentes do conselho e do CEO devem ser exercidos por pessoas diferentes. (a)

**Tabela 12:** Práticas recomendadas pela CVM – Conselho de Administração

<b>CONSELHO FISCAL E AUDITORIA</b>	<b>CONSELHO FISCAL E AUDITORES</b>
	Constituição definida por titulares de ações ordinárias e preferenciais. (a)
	Adoção de regimento com atribuições e procedimentos. (a)
	Relacionamento com auditores supervisionado por comitê de auditoria dos conselhos corporativos. (a)
	Acesso sem limitações a quaisquer informações. (a)
	<b>ANÁLISE TRIMESTRAL</b>
	Exame e divulgação de fatores que influenciaram o resultado. (a)
	Indicação de fatores de risco a que a corporação está sujeita. (a)
	Perspectivas do ambiente de negócios: Macroeconômicas e Relacionadas ao setor. (a)

**Tabela 13:** Práticas recomendadas pela CVM – Conselho fiscal e auditoria

<b>ACESSO A INFORMAÇÕES</b>	A companhia deve disponibilizar informações a pedido de qualquer membro do conselho fiscal, sem limitações relativas a exercícios anteriores, desde que tais informações tenham relação com questões atuais em análise, e informações de sociedades controladas ou coligadas, desde que não viole o sigilo imposto por lei. (b)
	Todos os documentos e informações sobre os quais não recaia dever legal de sigilo devem ser disponibilizados ao conselheiro fiscal. (b)
	Adoção de normas internacionais de contabilidade além dos princípios de contabilidade em vigor no Brasil. (b)

**Tabela 14:** Práticas recomendadas pela CVM – Acesso a informações



Andrade & Rossetti (2005) destacam, dentre outras, quatro características julgadas cruciais pertinentes ao modelo de governança corporativa praticado pelas empresas brasileiras:

1. **A alta concentração da propriedade acionária.** Na maior parte das companhias, os três maiores acionistas detêm mais de 80% do capital votante e o maior mais de 50%. Predominam empresas familiares (47% das abertas). Menos de 10% das empresas não possuem um grupo fechado ou acionista controlador.
2. **A sobreposição propriedade-gestão.** Diante da alta concentração da propriedade acionária, é também alto o grau de envolvimento dos controladores na gestão. É considerado baixo esse grau de envolvimento em menos de 20% das empresas brasileiras.
3. **A fraca proteção aos acionistas minoritários.** Essencialmente associável a dois fatores, a concentração da propriedade e a permissão legal de lançamento de duas classes de ações. A lei admite o lançamento de 50% do capital em ações preferenciais. O mecanismo de *tag-along* não é estendido às ações preferenciais. E mesmo as ações ordinárias fora do bloco de controle recebem 80% do valor pago nos casos de aquisições.
4. **A expressão ainda diminuta do mercado de capitais e a pequena parcela das companhias listadas em bolsa nos níveis diferenciados.** O mercado de capitais é pouco expressivo. Do total das companhias abertas registradas (cerca de 930), 39% são listadas em bolsa.

Andrade & Rossetti (2005) afirmam que as visíveis contradições existentes no ambiente de governança corporativa no Brasil, como as mencionadas acima, parecem não sensibilizar as empresas para processos de mudança, embora sejam evidentes e conhecidas as sinalizações emitidas pelo mercado de capitais e os prováveis benefícios de uma boa governança. As pressões por melhor governança não se estabeleceram ainda dentro das empresas: as forças internas atuam no sentido de manter os mecanismos de controle e a estrutura de poder. As pressões vêm de fora e as mais importantes parecem ser as consolidações setoriais, decorrentes de fusões e aquisições, a crescente ocorrência de formação consorciada de blocos de controle, o ativismo emergente vindo de várias fontes e a tendência à desfronteirização da economia. O poder das forças internas tem prevalecido sobre as pressões de origem externa, embora sejam estas que produziram as

mais importantes mudanças no ambiente corporativo brasileiro do início dos anos 90 até hoje. Nesse sentido, os fatores determinantes que realmente fizeram diferença para o desenvolvimento de práticas de governança corporativa no país, foram de origem externa, tanto mundiais como do país. Estes fatores tiveram conteúdos estratégicos como superação de conflitos ideológicos, desfronteirização, fim do protecionismo e das reservas de mercado, privatizações etc.

Por outro lado, Eloy (2006) menciona que pulverizar o capital de forma a evitar a concentração de propriedade acionária e afastar a figura de um dono ou grupo majoritário, gerando igualdade entre os acionistas tende a valorizar os papéis das empresas a longo prazo mas não impede que um grupo específico decida o futuro da empresa. No Brasil, a pioneira Renner, seguida por empresas como Embraer, Submarino, Diagnósticos da América (DASA) e Perdigão tornaram-se efetivamente públicas através da pulverização do capital no ano de 2005. A Renner, desde o lançamento de suas ações em julho de 2005, obteve uma valorização de 206,7% em seus papéis. Quanto ao impedimento que a vontade de um grupo prevaleça sobre a de demais acionistas, é apontado o caso da disputa pelo controle da Perdigão, o qual fundos de pensão com menos de 50% do capital se uniram a outro sócio para impedir a venda desta empresa a outro grupo (Sadia), conseguindo assim a maioria. Segundo Saulo Sabá *apud* Eloy (2006), apesar da diluição do capital e da descentralização do controle, existem grupos de acionistas que se formarem um bloco conseguem decidir o futuro da empresa, ao passo que, Julio Cardozo *apud* Eloy (2006) observa que requisitos de boa governança praticados por empresas de capital pulverizado como a transparência e a gestão democrática são valorizados pelo investidor. Por isso ele acaba pagando mais para ser sócio destas companhias em que poderá ter maior participação na gestão, provocando uma tendência de valorização dos papéis a longo prazo.

Em pesquisa que buscou investigar como alguns *stakeholders* percebem e avaliam o processo de implementação de políticas e práticas de governança corporativa por empresas brasileiras de capital aberto, Bertucci, Bernardes e Brandão (2005) apresentaram resultados obtidos sob a ótica dos públicos corporativos (dirigentes de companhias em operação) e por um grupo composto por gestores de portfólio vinculados a diferentes tipos de instituições.

Segundo Bertucci, Bernardes e Brandão (2005), o conflito de agência entre majoritários e minoritários encontra maior ressonância no Brasil do que o conflito entre proprietários e administradores, comum em países em que há grande dispersão do capital por um grande número de acionistas, dada a estrutura de propriedade das empresas nacionais. A dinâmica das assembleias gerais de acionistas é modelada, principalmente, pelos acionistas controladores. Acordos de acionistas são mecanismos frequentemente utilizados, às vezes até contribuindo para mitigar o conflito de agência e estabilizar as relações de poder, quando os minoritários participam desses acordos. Conselheiros ditos “independentes” geralmente atuam de forma pouco autônoma e na maioria das vezes representam os interesses dos grupos de controle. A possibilidade de influência dos conselheiros representantes dos minoritários nas decisões estratégicas é vista como expressiva pelos *insiders*, embora a realidade possa revelar uma atuação bastante modesta. O conflito entre majoritários e minoritários não é foco das reuniões do conselho de administração e o discurso expressa a busca por consenso, mas não se pode afirmar em que medida o conflito não é apenas superado pelo grupo controlador. Deve se lembrar que grande parte das empresas brasileiras possui controle familiar, o que torna a expectativa de maximização dos retornos sobre os investimentos financeiros realizados pelos controladores uma referência ainda muito forte nessas empresas.

Adicionalmente cabe destacar o trabalho de Silveira *et al* (2004) que investigou os determinantes da qualidade da governança corporativa das companhias abertas brasileiras, partindo da hipótese de que empresas de um mesmo país podem apresentar níveis diferentes de qualidade da governança corporativa devido a características observáveis das mesmas.

Conforme Silveira *et al* (2004), a concentração da estrutura de propriedade e controle influencia a qualidade da governança corporativa. Quanto maior o poder do acionista controlador em termos de direito de voto e diferenciação entre papéis com direito de voto e direito sobre dividendos, pior a qualidade da governança corporativa. Ou seja, o aumento dos índices de concentração de ações ordinárias e de excesso de direito de voto do controlador em contrapartida a diminuição do direito sobre dividendos tendeu a reduzir o índice de governança utilizado. Foram obtidos resultados que oferecem evidências em favor da hipótese de que a separação entre direito de voto e direito sobre dividendos é prejudicial para governança corporativa. Os resultados indicam também

que o desempenho pode influenciar a qualidade da governança corporativa, embora a maioria dos estudos anteriores procure examinar a relação de causalidade no sentido inverso, avaliando a influência dos mecanismos de governança sobre o desempenho. Constatou-se também que as empresas maiores e com ADRs negociados apresentam melhor nível de governança corporativa. As empresas maiores provavelmente dispõem de mais recursos para implementação de práticas de governança. Especificamente no tocante às empresas com ADRs negociados, percebe-se a tentativa dessas companhias de melhorar a proteção ao investidor mesmo aquelas que não estão em um ambiente contratual satisfatório, aumentando sua transparência e adotando uma estrutura do conselho de administração em linha com as recomendações dos códigos de melhores práticas de governança. Esses esforços podem compensar, ao menos parcialmente, o ambiente de fraca proteção ao investidor onde estão inseridas estas recomendações.

De forma complementar, Andrade & Rossetti (2005), identificam quatro tendências prováveis da governança corporativa, percebidas em resultados de pesquisas sobre possíveis efeitos de forças ativistas externas e de mudanças internas nas companhias. De acordo com estes autores, tais tendências estão ocorrendo em praticamente todo o mundo e a velocidade com que se concretizarão envolve valores culturais, sistemas institucionais e as características estruturais das corporações e dos países em que operam. São elas:

1. **Tendência à convergência.** Os códigos de melhores práticas já editados em mais de 60 países tendem a enfatizar os mesmos aspectos mais relevantes das boas práticas de governança. Tendem, ainda, a ser comparados com identificação de fatores de alta eficácia, tanto do interesse das corporações, quanto dos mercados, quanto ainda da economia como um todo.
2. **Tendência à adesão.** Consagração das melhores práticas em todos os países. Resistências de adoção sendo vencidas e crescimento da percepção de que boa governança é sinônimo de bom negócio.
3. **Tendência à diferenciação.** Movida, principalmente, por forças externas às companhias (Ex. Agências de *rating*). Tendência ao pagamento de “ágios” às ações de empresas bem governadas.
4. **Tendência à abrangência.** Harmonização de interesses de acionistas com os de outros grupos (empregados, consumidores, fornecedores, etc.), compreendendo inclusive duas questões emergentes: as ambientais e as sociais.

No Brasil, as duas tendências mais visíveis são a de adesão e de abrangência. A de adesão impulsionada pelas fusões e aquisições, pela maior presença do capital externo, pelos lançamentos de programas de títulos no exterior, etc. Já a de abrangência tem sido influenciada pela sensibilidade de das companhias às condições ambientais e sociais no país.

alegações como esta através de medidas de responsabilização dos executivos e intensificação de conferências internas (Deloitte, 2003).

As seções da Lei Sarbanes-Oxley são aplicáveis a todos “emissores” que possuem registro e arquivam relatórios segundo a Lei da Bolsa de Valores de 1934. Isso inclui todas as Cias. registradas na SEC, domésticas ou estrangeiras. A extensão de legislações para Cias. estrangeiras não é comum pela SEC que aceita as práticas locais de cada “emissor” estrangeiro. No caso da Sarbanes-Oxley esta extensão procura acomodar diferenças significativas entre emissores estrangeiros e americanos como por exemplo em relação às práticas de governança corporativa (Greene *et al*, 2003). A tabela 15, descreve algumas das principais Seções da Lei Sarbanes-Oxley conforme visão do autor:

Seção	Descrição
100	Criação de órgão de supervisão às firmas de auditoria independente: <i>Public Company Accounting Oversight Board</i> – PCAOB, que atua em conjunto com a <i>Securities and Exchange Commission</i> – SEC
202	Requerimento para aprovação e divulgação prévia de serviços não relacionados a auditoria prestados pelos auditores externos
203	Rotação do Sócio de Auditoria - Estabelecer regras para rodízio dos sócios de auditoria.
204	Reportes obrigatórios do auditor ao Comitê de Auditoria
206	Período de carência para contratação de ex-auditores (quarentena)
301	Requerimentos e normas para constituição de Comitê de Auditoria e Canal de Comunicação para receber e tratar fraudes.
302	Certificação da alta administração quanto aos controles de divulgação
303	Proibição e penalidades em função de influência na atuação dos auditores externos
304	Ressarcimento de dividendos ou bônus pagos aos executivos em casos especiais
401	Normas sobre divulgação de relatórios financeiros.
402	Proibição de Empréstimos e Linhas de Crédito para executivos.
403	Divulgação de informações sobre transações de executivos e acionistas
404	Exigência de avaliação dos controles internos pela Administração
406	Normas sobre divulgação do Código de Ética.
407	Regras para definição e divulgação de executivo financeiro para o Comitê de Auditoria

**Tabela 15:** Lei Sarbanse Oxley - Principais seções

Para Andrade & Rossetti (2005), a lei Sarbanes-Oxley promoveu ampla regulação da vida corporativa, fundamentada nas boas práticas de governança. Focaliza exatamente

os quatro valores que há duas décadas fizeram parte do despertar da governança e enfatizados pelo ativismo pioneiro de Monks e Cadbury:

1. *compliance*, conformidade legal;
2. *accountability*, prestação responsável de contas;
3. *disclosure*, mais transparência;
4. *fairness*, senso de justiça.

Os principais ordenamentos da lei podem ser agrupados segundo esses valores:

#### 1. *Compliance*

- Adoção de um código de ética para os principais executivos. Deverá abordar questões relacionadas a conflitos de interesse, divulgação de informação e cumprimento das leis e regulamentos.
- Empresas que não adotarem um código de ética deverão explicar as razões da não-adoção.
- Cópia do código deverá ser entregue a SEC e ter sua divulgação aberta.

#### 2. *Accountability*

- O CEO e o CFO (principal executivo e diretor financeiro) na divulgação dos relatórios periódicos previstos em lei, devem certificar-se que:
  - i. Revisaram os relatórios e não existem falsas declarações ou omissões de fatos relevantes.
  - ii. As demonstrações financeiras revelam adequadamente a posição financeira, os resultados das operações e os fluxos de caixa.
  - iii. Divulgaram aos auditores e comitês de auditoria todas as deficiências de controles internos, porventura existentes e fraudes evidenciadas.
  - iv. Têm responsabilidade pelo estabelecimento de controles internos, pelos seus desenhos e processos e pela avaliação e monitoramento de sua eficácia.
- Constituição de um comitê de auditoria, para acompanhamento dos auditores e números da companhia, atendendo as seguintes diretrizes:
  - i. Presença de pelo menos um especialista em finanças.
  - ii. Composto por membros do conselho de administração não integrantes da direção executiva, sem remuneração adicional.
  - iii. Responsável pela aprovação dos serviços de auditoria.



- iv. Divulgação por relatórios periódicos dos resultados dos seus trabalhos

### 3. *Disclosure*

- Detentores de informações privilegiadas deverão seguir as exigências da lei nos casos de mudanças em suas participações acionárias.
- Redução de prazos para comunicação a SEC de qualquer renegociação por *insiders* de valores mobiliários da companhia.
- Obrigatoriedade de rapidez na divulgação de informações complementares aos relatórios exigidos pela lei, relativas às condições financeiras e operacionais da companhia.
- Divulgações obrigatórias de contingências não incluídas no balanço patrimonial.
- A SEC poderá estabelecer regras exigindo divulgação em tempo real de quaisquer informações relevantes não contabilizadas que impactam os negócios e os resultados corporativos.

### 4. *Fairness*

- A remuneração do executivo principal deverá ser aprovada pelo conselho de administração.
- Aprovação pelos acionistas dos planos de *stock options*.
- Proibição de empréstimos pessoais a diretores executivos. Caso haja retificação nas demonstrações financeiras, os bônus e lucros distribuídos deverão ser devolvidos.
- Restrições sobre negociação durante períodos de troca de administradores de fundos de investimento.
- Estabelecimento de penas e pesadas multas para crimes do colarinho branco e fraudes, podendo chegar a 5 milhões de dólares e prisão de até 20 anos. Entendem-se por fraudes corporativas a alteração, a destruição, a mutilação, a ocultação e a falsificação de informações ou documentos, com a intenção de impedir, obstruir ou influenciar o conhecimento e a análise do desempenho e da situação dos negócios e da gestão.

A seguir estão apresentados os principais elementos na definição de um novo cenário para a governança corporativa, segundo a visão de Andrade & Rossetti (2005), em face dos impactos da lei Sarbanes-Oxley:

- Ágio e deságio de governança. Valores mais altos ou mais baixos de cotações de ações de companhias dependendo do nível de adesão aos valores e práticas da boa governança.
- Fim dos conselhos de administração controlados por executivos-chefes.
- Códigos de ética efetivos incorporando valores da boa governança.
- Redução de conflitos e de custos de agência, pela transparência e controle das remunerações e benefícios auto-atribuídos pela alta administração. Por outro lado, aumento nos custos de conselhos, direção e auditores resultante do aumento de riscos assumidos por estes atores.
- Processos formais de governança mais bem fundamentados, atendendo a amplo conjunto de propósitos:
  1. atendimento rigoroso de regras definidas por órgãos reguladores;
  2. adesão a requisitos exigidos para listagens diferenciadas em bolsas de valores;
  3. comprometimento com a criação de valor e geração de riquezas para os acionistas;
  4. atenção a direitos de minoritários e de outras partes interessadas;
  5. conformidade com *guidelines* da boa governança, especialmente a integridade, a qualidade e a transparência das informações;
  6. bom posicionamento nas avaliações geradas pelas agências de *rating* corporativo.

Dentre os muitos componentes da boa governança abordados pela Lei Sarbanes-Oxley, tais como, integridade e valores éticos, filosofia da administração e estilo operacional, estrutura organizacional etc., a SOX dá um grande enfoque aos controles internos. A Lei Sarbanes-Oxley torna os executivos explicitamente responsáveis por estabelecer, avaliar e monitorar a eficácia da estrutura de controles internos das companhias. Antes da lei, as companhias não estavam obrigadas a ter um vínculo direto das atividades de governança da Diretoria e da Alta Administração com as atividades de controle da organização. Entretanto, para o cumprimento da lei, é importante que se estabeleça este vínculo já que altos executivos estão obrigados a demonstrar o quanto sua estrutura de controles internos está funcionando bem (vide fig.2). E um dos benefícios que podem ser alcançados por uma estrutura forte de controles internos é a obtenção de informações

mais pontuais para uma melhor tomada de decisão. Finalmente, cabe destacar, que muitas companhias constroem sua estrutura de controles internos com base em estruturas de controles internos padrões existentes, como a do COSO, amplamente reconhecida, que abrange, inclusive, atividades relacionadas à informação e comunicação (DELOITTE, 2003).



**Fig. 2:** aproximar a governança corporativa das atividades de controle (DELOITTE, 2003, p.7)

Para o propósito de atendimento a seção 404 da lei Sarbanes-Oxley, que trata especificamente da avaliação e certificação de controles internos pela administração, o *The Institute of Internal Auditors (IIA)*<sup>1</sup> (2005) destaca que é necessária a construção de um processo sustentável baseado em três estruturas:

1. Estrutura de Prestação de Contas (“*accountability*”): alta administração dá o “tom” da organização, papéis e responsabilidades claramente definidos, importância da comunicação e ênfase na prestação de contas.
2. Estrutura de Operação: Registro da documentação, testes e reportes afetos aos controles internos, padronização e treinamento.
3. Estrutura de Tecnologia da informação: permeia os processos de negócio abrangidos pela lei e suporta as estruturas de Prestação de Contas e Operação.

---

<sup>1</sup> *Challenges in Corporate Governance Internal Control Certifications*, trabalho apresentado pelo IIA no IIA Chicago International Conference 2005

Face ao alcance da lei às companhias estrangeiras listadas em bolsas norte-americanas, Azevedo (2005) menciona que muitas empresas reclamaram dos custos e dificuldades de adaptação à lei, especialmente com relação à seção que exige a certificação de controles internos por seus administradores e auditores. Azevedo (2005) cita possíveis dificuldades que serão enfrentadas pelas empresas estrangeiras com base na certificação e divulgação das deficiências de empresas norte-americanas ocorridas em 2005.

- Pessoal insuficiente com conhecimento apropriado, experiência e treinamento para uso do modelo de contabilidade americana (US GAAP).
- Insuficiência de pessoal que ofereça supervisão eficiente das transações financeiras.
- Falta de políticas adequadas que assegurassem a correta aplicação das normas contábeis e controles sobre os contratos.
- Pouca convivência com estruturas de Comitê de Auditoria e dificuldades no atendimento aos requerimentos para sua formação, principalmente no que tange a obrigatoriedade de composição obrigatória com ao menos um membro especialista financeiro.
- Tradução dos termos da legislação norte-americana e sua aplicação no mercado local.

Para Citeroni (2005), o primeiro ano de adequação ao artigo 404 da lei Sarbanes-Oxley, teve como preocupação dominante o tempo (cumprimento das exigências no prazo estabelecido). O custo também foi citado, uma vez que uma pesquisa divulgada pela Ernst & Young<sup>2</sup> em outubro de 2004 apontou que nos E.U.A, algumas empresas apresentaram deficiências de planejamento e gestão que acabaram por influenciar o custo final do projeto para atendimento a lei. Em quase um terço das companhias entrevistadas, o esforço empreendido, em termos de recursos financeiros e horas alocadas, foi 50% maior do que o previsto inicialmente. Entretanto, estes custos ficaram em segundo plano diante da necessidade de tranquilizar o mercado quanto à disposição de prestar informações aos acionistas com absoluta transparência. Adicionalmente, Citeroni menciona oportunidades existentes de aperfeiçoar o trabalho com base na experiência adquirida no primeiro ano de certificação: enxugamento do escopo de

---

<sup>2</sup> Fonte: Ernst & Young, “Emerging Trends in Internal Controls – Third Survey”, outubro de 2004

trabalho, gerenciamento eficiente de recursos e adoção de uma abordagem eficaz em relação à documentação e aos testes. No que se refere à documentação dos processos internos, muitas companhias encontraram dificuldades na utilização de ferramentas existentes para este fim, grande parte, pelo fato de não haver uma solução no mercado que atenda a todas necessidades.

Outro estudo realizado pela Ernst & Young (2005)<sup>3</sup>, revela que empresas estrangeiras que estavam confiantes na extensão do prazo para atendimento da seção 404 poderiam atrasar a remediação de problemas inesperados caso não houvesse o adiamento. Desta forma as empresas devem continuar o processo de adequação e direcionar esforços para desafios identificados a partir da experiência da certificação de empresas americanas. Como exemplo, as empresas estrangeiras devem considerar a atenção e o foco necessário para área de TI que gerou desafios no âmbito de recursos, remediações e limite de tempo e que pode se constituir em um desafio maior ainda para estas empresas, dada a forte dependência de controles relacionados a TI, a complexidade do ambiente de TI e a intensa terceirização deste setor. Outra importante revelação deste estudo aponta as áreas de TI e tributária, nas quais, recursos desenvolvidos internamente tiveram que ser aperfeiçoados. Estas duas áreas apareceram como áreas importantes para correção de controles.

Estudo conduzido pela KPMG<sup>4</sup>, baseado em respostas recebidas via Internet de 154 companhias com faturamento superior a 250 milhões de dólares apontou lições aprendidas e principais práticas no primeiro ano de adequação da lei. No tocante a TI o estudo revelou que:

- esta área apresentou muitas deficiências (falta de documentação dos processos, segurança da informação inadequada, falta de padronização de processos, falta de políticas de TI claramente definidas etc.);
- o alinhamento de TI com o negócio nem sempre atingia o nível desejado;

---

<sup>3</sup> *Press release: Ernst & Young survey reveals Sarbanes-Oxley impact on non-US companies*, site [//www.ey.com/global/content.nsf/UK/Media-05\\_04\\_12\\_DC-reveals\\_Sarbanes-Oxley\\_impact](http://www.ey.com/global/content.nsf/UK/Media-05_04_12_DC-reveals_Sarbanes-Oxley_impact) . Acesso em 19/05/2006.

<sup>4</sup> *Lessons Learned – Sarbanes Oxley 404*, trabalho apresentado por Lisa Daniels no IIA Chicago International Conference 2005

- dados, processos, controles e sistemas foram mais complexos do que o inicialmente previsto;
- dependência de empresas prestadoras de serviço (terceirização) maior do que a prevista;
- primeira geração de softwares para atendimento a lei ficarão rapidamente ultrapassados.

A partir de pesquisa realizada pela Deloitte<sup>5</sup> (2005) com 24 empresas, foram revelados os principais desafios para emissores estrangeiros:

- **Existência de Comitês de Auditoria adequados.** Não há obrigatoriedade legal em muitos países e quando ocorre, nem sempre está alinhado aos padrões exigidos pela lei.
- **Processos de encerramento financeiro e reporte ineficazes.** Muitas empresas não atribuem a devida importância ao processo de encerramento financeiro. Conseqüentemente ficam sujeitas a muitos tipos de ajustes como em provisões, cálculos, depreciações, provisões tributárias, etc.
- **Capacidade de avaliar controles de prestadoras de serviços.** Internacionalmente é comum terceirizar atividades como gerenciamento de estoque, folha de pagamento, serviços de TI e contabilidade.
- **Potencial insuficiência de competências em US GAAP.** Normalmente as empresas utilizam seus auditores externos ou especialistas em US GAAP contratados para identificar eventuais erros em relatórios financeiros preliminares. Entretanto, é obrigatório demonstrar que as próprias empresas detém o conhecimento apropriado para elaboração de relatórios financeiros em conformidade com US GAAP.
- **Questões relacionadas a TI.** Aplicativos financeiros descentralizados ou baixo nível de automação que complicam a avaliação dos controles.
- **Eficácia de programa de prevenção a fraudes.** Em alguns emissores estrangeiros, processos e controles anti-fraude eficazes podem não existir ou não serem tão eficazes conforme requeridos pela lei.

---

<sup>5</sup> *SOX – What’s Next? Challenges for Foreign and Small Issuers.* Trabalho apresentado por Gema Moreno Vega no IIA Chicago International Conference 2005.

Em que pese os altos investimentos, desafios e dificuldades para adequação a lei Sarbanes-Oxley, Citeroni (2005) ressalta os benefícios que as empresas terão ao fim deste processo. É fato, por exemplo que a implantação de controles internos preventivos e corretivos tornará as empresas menos suscetíveis ao universo de riscos corporativos com os quais seus gestores são obrigados a lidar diariamente. O trabalho de adequação revelou e solucionou muitas deficiências de controles internos, além de ter proporcionado oportunidades para o aprimoramento de processos, sistemas e controles. Em um percentual significativo de empresas houve reparos importantes de sistemas e controles de TI. Além do aperfeiçoamento de controles muitas empresas percebem como vantagem adicional a maior responsabilidade da administração em relação aos controles da empresa e aprimoramento dos processos financeiros como um ganho importante. Em uma mesa redonda promovida pela SEC em abril de 2005 para discussão das experiências de adequação à seção 404, companhias abertas, investidores e firmas de auditoria citaram alguns ganhos percebidos ao longo do processo. Dentre eles:

- maior envolvimento da gerência sênior na elaboração e divulgação de relatórios financeiros;
- maior consciência e responsabilidade da gestão operacional em relação aos controles internos;
- e a maior confiabilidade nas certificações emitidas pela alta administração no âmbito da seção 302.

### **2.1.9 PADRÕES INTERNACIONAIS PARA GOVERNANÇA CORPORATIVA E DE TI – COSO/COBIT**

Como já descrito anteriormente, a manutenção de uma estrutura de controles internos adequada é um importante requisito para boa prática de governança corporativa. Portanto a utilização de um modelo é necessário, como referência, para avaliar a adequação da estrutura de controles adotada por uma empresa. Nos EUA, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) publicou no ano de 1992 o guia *Internal Control – Integrated Framework*, um quadro integrado de controles internos que se constitui na referência mais utilizada como modelo na avaliação da eficácia da estrutura de controles de uma empresa (Ramos, 2004).

O quadro de referência do COSO, que popularmente é conhecido apenas como COSO, descreve cinco componentes do controle interno, sendo um deles Informação e Comunicação. Os demais são: Ambiente de controle, Avaliação de riscos, Atividades de controle e Monitoramento. Uma das principais características do quadro é o entendimento da relação entre estes componentes. Na visão do COSO estes componentes apresentam um forte relacionamento não linear onde cada componente pode influenciar o funcionamento de qualquer outro componente. Como exemplo, deste relacionamento, Ramos (2003) menciona que os limites de autoridade e responsabilidade, que fazem parte das políticas e práticas de negócios de uma empresa, referem-se ao componente ambiente de controle. No entanto, a decisão de delegar autoridade através do estabelecimento de limites de autoridade, pode afetar outros componentes. Neste caso, por exemplo, um departamento que tem seus limites de autoridades estipulados, deve adotar medidas para reduzir o risco de efetuar transações acima destes limites, o que já se refere ao componente Atividades de Controle.

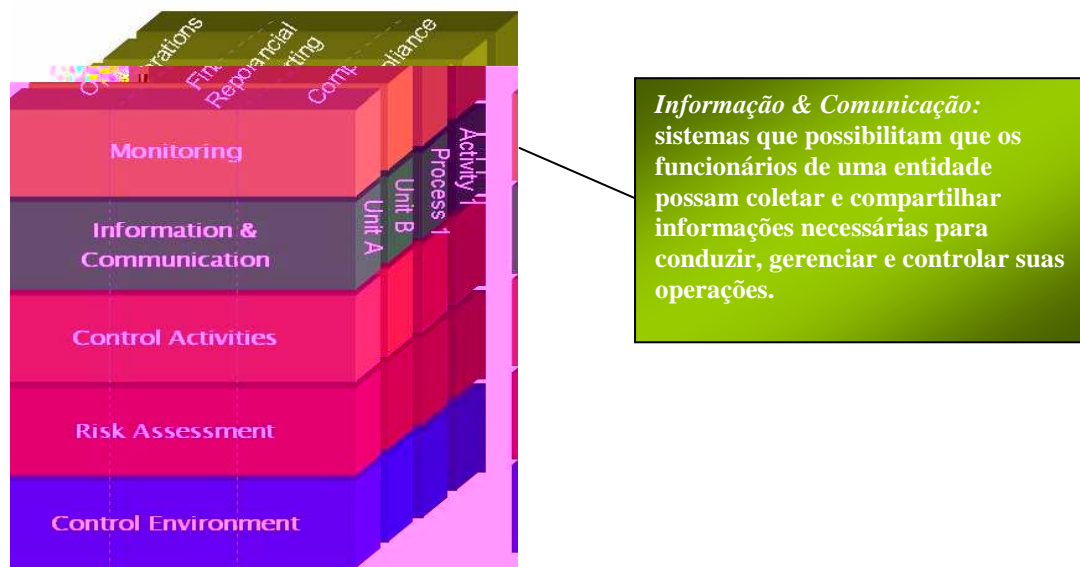
O COSO define controle interno como um processo. O conceito de controle interno pode ter diversas definições. Portanto também é objetivo do COSO estabelecer uma definição comum, atendendo as necessidades de diferentes partes. Para o COSO, controle interno é definido em termos gerais como um processo executado pela diretoria, gerência e outros participantes de uma entidade, destinado a oferecer razoável grau de garantia em relação ao alcance de objetivos nas seguintes categorias: (i) Eficácia e eficiência das operações, (ii) confiabilidade na elaboração de relatórios financeiros, (iii) cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis. A primeira (i) se refere a objetivos básicos de uma empresa como performance, lucratividade e salvaguarda de ativos. A segunda (ii) categoria esta relacionada com a elaboração e divulgação de relatórios financeiros confiáveis. A terceira (iii) categoria aborda o cumprimento de leis, normas e regulamentos a que a entidade esta sujeita. Apesar de distintas e sobrepostas, estas categorias permitem um enfoque direcionado para atender diferentes necessidades.

Ramos (2003) menciona que quando se avalia controle interno, deve-se recordar que está se avaliando um processo e não um resultado. Certamente há uma conexão entre os dois já que um processo efetivo favorece o alcance de um resultado desejado, ao passo que resultados diferentes do desejado podem indicar um processo com falhas. Entretanto esta conexão nem sempre pode ser verdadeira. Uma falha de controle interno



pode ser atribuída há alguma outra origem que não seja necessariamente uma falha no processo.

O COSO descreve os cinco componentes inter-relacionados do controle interno, dentre



**Fig. 3:** Estrutura de controles COSO (www.coso.org)

No que se refere a sistemas de informação, Martin (2003) destaca que o emprego destes nos negócios tem crescido de forma acelerada. Nesse contexto, crescentes investimentos são planejados para adoção de tecnologias avançadas e manutenção de competitividade. O rápido crescimento da utilização da Tecnologia da Informação (TI) nos negócios e o volume de investimentos voltados para esta direção, demanda uma gestão adequada para iniciativas relacionadas a TI. Dentre as proposições formuladas para uma gestão adequada de TI, o *Control Objectives for Information and related Technology* (CobiT), um modelo desenvolvido para gerenciamento de TI em organizações, vem se constituindo um padrão de ampla aceitação.

Desde a publicação do COSO, o *Information System Audit and Control Association* (ISACA) criou o *CobiT framework*, que fornece os padrões aplicáveis e geralmente aceitos para práticas de segurança e controle de TI. O CobiT é similar ao COSO, ou seja, auxilia a gestão de controles conforme a necessidade de atingir os objetivos planejados e mitigar riscos decorrentes destes objetivos. Nesse contexto, o objetivo geral de uma estrutura de controles de TI é assegurar a geração de informação que o negócio necessita através da criação e manutenção da excelência de um sistema de processos e controles que considere todos os recursos de TI (Ramos,2003).

O CobiT descreve as seguintes metas gerais para governança de TI:

1. TI está alinhada com o negócio, viabiliza o negócio e maximiza os benefícios para entidade.
2. Recursos de TI são utilizados de forma responsável.
3. Os riscos de TI devem ter uma gestão adequada.

Segundo Ramos (2003), o CobiT enfatiza a informação como uma parte da TI. É esta informação que a administração de uma entidade necessita para o alcance de seus objetivos. Neste sentido o CobiT está voltado para identificação das qualidades necessárias para que as informações sejam úteis para a gestão dos negócios. Estas qualidades estão divididas em qualidades primárias, que tem efeito direto na confiança das informações financeiras e as qualidades secundárias, que não afetam diretamente os relatórios financeiros mas que estão relacionados aos aspectos operacionais do negócio.

#### 1. Primárias

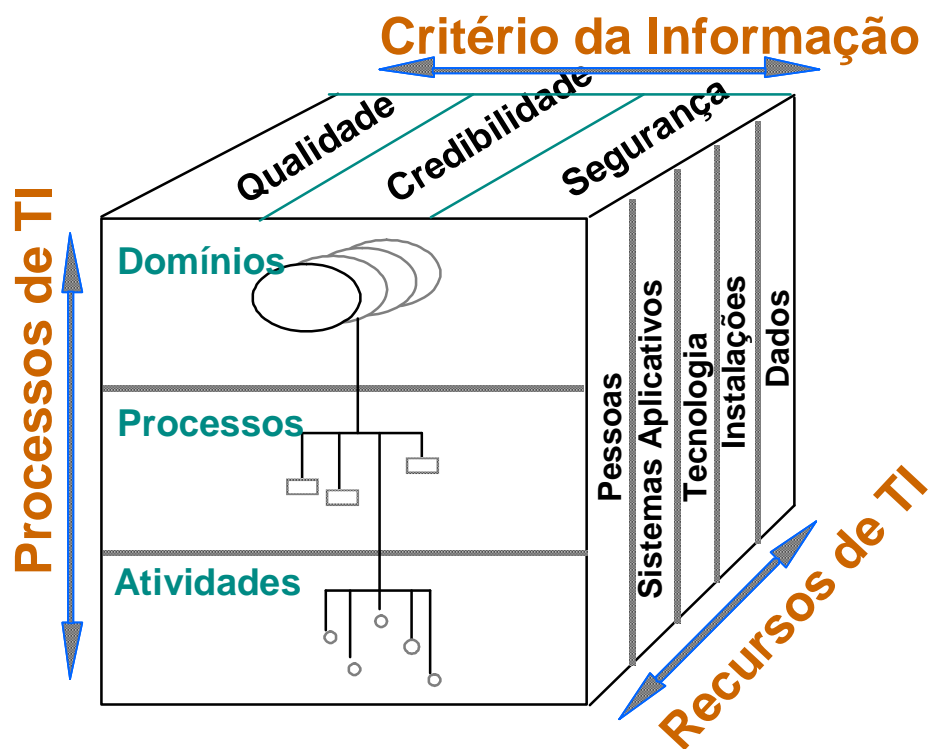
- a. **Integridade.** Se refere a acurácia e completude da informação tanto como quando as transações são válidas e autorizadas.
- b. **Disponibilidade.** Informações devem estar disponíveis quando requeridas pela organização, agora e no futuro. Isto também se refere a salvaguarda dos recursos necessários e capacidades associadas.
- c. **Compliance.** Esta relacionada com o cumprimento de requisitos de origem externa ao negócio, como a preparação de relatórios financeiros, informações de ordem tributária, atendimento a regulamentações etc. *Compliance* se refere ao fornecimento de apropriada informação á administração para o exercício de suas responsabilidades financeiras e de cumprimento de leis, regulamentos e cláusulas contratuais.

#### 2. Secundárias

- a. **Eficácia.** A informação deve ser pertinente e relevante aos processos de negócio assim como deve ser disponibilizada no momento apropriado de maneira correta, consistente e utilizável.
- b. **Eficiência.** Refere-se a geração da informação através da utilização eficiente (mais produtiva e econômica) dos recursos.
- c. **Confidencialidade.** Refere-se à proteção da informação considerada privilegiada contra divulgação não autorizada.

Nas palavras de Martin (2003), o quadro de referência do CobiT considera a informação como resultado da aplicação combinada dos recursos relacionados a TI que precisam ser gerenciados por processos de TI. Dessa forma, CobiT diferencia dado de informação e reconhece que a informação não pode ser dissociada das pessoas, facilidades, tecnologia e principalmente do contexto em que esta informação é gerada. Os eventos que provocam a necessidade da informação é que vão definir seu contexto. Por exemplo, a mesma informação em um contexto de formulação estratégica para o negócio e respondendo a uma alegada violação de regulação externa, tem diferentes significados, embora a informação gerada possa ter envolvido a mesma facilidade, tecnologia ou pessoa. Informação nos diversos contextos é conhecimento, e a percepção do valor contextual da informação é a chave para gerar valor a partir do conhecimento.

Hunton *et al* (2004) apresenta a estrutura de referência do CobiT como um “cubo” com três dimensões. As três dimensões do “cubo” (vide fig. 4) são critérios da informação, processos de TI e recursos de TI. Organizações devem assegurar que suas informações satisfaçam os requisitos de qualidade, credibilidade e segurança. Adicionalmente, o CobiT segrega estes requisitos em 7 critérios de informação: eficácia, eficiência, confidencialidade, integridade, disponibilidade, *compliance* e credibilidade. Os administradores devem alcançar estes requisitos balanceando a utilização dos recursos de TI, que incluem pessoas, sistemas de aplicação, tecnologia, facilidades e dados. A terceira dimensão identifica os processos de TI. O CobiT agrupa estes processos em quatro domínios: planejamento e organização, aquisição e implementação, disponibilização e entrega e monitoramento. Esses domínios espelham a maior parte das atividades no ciclo de vida do desenvolvimento de um sistema. Dentro de cada domínio existem os processos. Estes processos são o centro do CobiT assim como o modelo identifica o objetivo de controle para cada um. Como exemplo, um processo que está no domínio planejamento e organização é a identificação do plano estratégico de TI. O CobiT descreve o objetivo de controle para este processo de forma a esclarecer como o plano está alinhado ao negócio, quais as características do processo que o tornam consistente com o negócio e quais os fatores que devem ser considerados. Administradores e usuários podem desenvolver suas políticas de controle de TI em torno de cada um desses objetivos de controle.



**Fig. 4:** As três dimensões do CobiT - (adaptado de GOVERNANCE INSTITUTE, 2000)

De acordo com o sumário executivo do CobiT, sua estrutura de referência, ajuda a satisfazer as múltiplas necessidades da administração constituindo um elo interligando a lacuna entre os riscos de negócio, controles necessários e fatores técnicos. Assim ele fornece boas práticas que permeiam os domínios e os processos e apresenta atividades em uma estrutura lógica e gerenciável. As boas práticas do CobiT significam um consenso de especialistas que ajuda otimizar o investimento em informação e promove um indicador a ser considerado diante de um cenário adverso. Orientação para o negócio é o principal tema do CobiT. Portanto ele está voltado para objetivos ou requerimentos de negócio e adota objetivos de controle, que fazem uma clara e distinta ligação com os objetivos de negócio. Objetivos de controle são definidos como a demonstração do resultado desejado ou o propósito a ser alcançado pela implementação de procedimentos, particularmente em atividades de TI. Nos domínios e processos identificados, um objetivo de controle de nível mais abrangente é identificado e estabelecido para documentar a conexão com os objetivos do negócio. Adicionalmente, considerações e guias são fornecidos para definir e implementar um objetivo de controle de TI.

Os critérios da informação necessários para a satisfação dos objetivos de negócio, que o CobiT se refere como os requisitos de negócio para informação são, de uma forma mais ampla, sete distintas categorias extraídas dos critérios qualidade, credibilidade e segurança. As categorias e as definições do CobiT para estas, são apresentadas a seguir:

- **Eficácia.** Existência de Informação relevante e pertinente ao processo de negócio bem como disponível oportunamente, correta, consistente e utilizável.
- **Eficiência.** Consiste na geração da informação através do uso mais produtivo e econômico dos recursos.
- **Confidencialidade.** Consiste na proteção da informação de divulgação não autorizada.
- **Integridade.** Esta relacionada com a acurácia e completude da informação bem como com a sua validade de acordo com os valores e expectativas do negócio.
- **Disponibilidade.** A informação deve estar disponível quando requerida pelo processo de negócio. Esta relacionada também com a salvaguarda dos recursos e capacidades associadas necessárias.
- **Compliance.** Cumprimento de leis, regulamentos e contratos dos quais os processos de negócio estão sujeitos.
- **Confiança da Informação.** Se refere ao fornecimento de informação apropriada à administração para operação da entidade e para exercício de suas responsabilidades de divulgação financeira e de *compliance*.

Os recursos de TI identificados no CobiT podem ser definidos da seguinte maneira:

- **Dado.** São objetos em seu senso mais amplo, estruturados e não estruturados, gráficos, som etc.
- **Sistemas de Aplicativos.** São entendidos como a soma de procedimentos manuais e programados.
- **Tecnologia.** Abrange hardware, sistemas operacionais, sistemas gerenciadores de bancos de dados, redes, multimídia etc.
- **Facilidades.** São todos os recursos para acomodar e suportar os sistemas de informação.
- **Pessoas.** Inclui habilidades dos funcionários, consciência e produtividade para planejar, organizar, adquirir, disponibilizar, suportar e monitorar sistemas de informação e serviços.

Adicionalmente, o sumário executivo do CobiT afirma que o mesmo não somente é desenhado para atender usuários e auditores, mas também, constitui um importante guia para a administração e para os proprietários de processos que cada vez mais respondem por todos os aspectos de processos de negócios, inclusive adequação de controles, fornecendo a eles uma ferramenta que facilita o cumprimento de suas responsabilidades. Esta ferramenta esta formulada a partir de uma simples e pragmática premissa (fig. 5):

“Para a geração de informação que uma organização necessita para atingir seus objetivos, recursos de TI precisam ser gerenciados por um conjunto de processos agrupados de acordo com sua natureza” (GOVERNANCE INSTITUTE (COBIT – CONTROL OBJECTIVES), 2000, p.6)



p.8). McManus (2004, p.8) acrescenta ainda que “a forma como a TI é aplicada dentro da organização tem um impacto decisivo no alcance da missão ou objetivos estratégicos da organização”. Cabe destacar que McManus (2004, p.8) define governança da informação como “regras e regulamentos que asseguram que toda informação disponível em uma organização está sendo utilizada de forma eficaz e cumprem requisitos de governança éticos e legais”. De forma resumida, o autor declara que a governança da informação trata de políticas da informação.

Ramos (2003) menciona ainda que, no quadro de referência CobiT, os processos de TI gerenciam recursos de TI para produzir informações que possuam as qualidades necessárias para o gerenciamento dos negócios. Nesta estrutura de referência o CobiT agrupa estes processos nos quatro domínios, cada um importante na disponibilização de informações de acordo com os critérios estipulados.

Categoria	Descrição	Processos chave
PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO	Este processo cobre estratégia e táticas da organização. Abrange a identificação da forma como a TI pode melhor contribuir para o alcance dos objetivos de negócio, no presente e no futuro.	Definição do plano estratégico de TI
		Definição da arquitetura de informação
		Determinação direcionamento tecnológico
		Definição organização TI e relacionamentos
		Gerenciamento do investimento de TI
		Comunicação de objetivos e direcionamento
		Gerenciamento de recursos humanos
		Assegurar compliance com órgãos externos
		Avaliação de riscos
		Gerenciamento de Projetos
Gerenciamento da Qualidade		
AQUISIÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO	Para realização da estratégia de TI, soluções de TI precisam ser identificadas, desenvolvidas ou adquiridas, bem como implementadas e integradas aos processos de negócio da organização.	Aquisição e manutenção de sistemas aplicativos
		Aquisição e manutenção da arquitetura tecnológica
		Desenvolvimento e manutenção dos procedimentos de TI
		Instalação e homologação de sistemas
		Gerenciamento de mudanças
DISPONIBILIZAÇÃO E ENTREGA	Este processo inclui o processamento de dados pelos sistemas de aplicação.	Definição de níveis de serviço
		Gerenciamento de serviços de terceiros
		Gerenciamento de performance e capacidade
		Assegurar continuidade dos serviços
		Assegurar segurança dos sistemas
		Identificar e atribuir custos
		Treinamento de usuários
		Assessorar os clientes internos de TI
		Gerenciamento das configurações
		Gerenciamento de problemas e incidentes
		Gerenciamento de dados
Gerenciamento das localidades (físicas)		
Gerenciamento de operações		
MONITORAMENTO	Todos os processos de TI precisam ser regularmente avaliados para garantia de sua qualidade e cumprimento de requisitos de controle.	Monitoramento do Processo
		Avaliação da adequação dos controles internos
		Obtenção de avaliação independente

**Tabela 16:** Processos de TI, CobiT (adaptado de RAMOS, 2003, p. 53)



Por fim, Martin (2003) destaca que o CobiT, através de sua estrutura de referência, fornece um amplo escopo para gerenciamento de sistemas de informação, ao longo do ciclo dado-informação-conhecimento-sabedoria. Isto ocorre em face do CobiT incluir todos os elementos necessários para converter progressivamente dados em informação, informação em conhecimento e conhecimento em sabedoria. O CobiT não só fornece uma base teórica, mas também especifica os critérios para avaliar o valor da informação produzida através da interação dos elementos desta estrutura. Estes critérios remetem a base teórica a uma ferramenta prática que pode ser adotada por gerentes que desejam obter um elevado retorno das iniciativas de TI.

Cabe mencionar que Drucker (1988) descreve um tipo de empresa que considera típica no futuro: a organização baseada no conhecimento. Denominada também por Drucker (1988, p.45) como organização baseada em informações, ele a descreve como uma organização “composta sobretudo de especialistas, que dirigem e disciplinam seu próprio desempenho, por meio do feedback sistemático dos colegas, dos clientes e da alta administração”. Esta organização será fruto de mudanças ocorridas no ambiente tais como as de aspectos econômicos que impõem a necessidade de que grandes empresas sejam inovadoras e empreendedoras. Mas, acima de tudo da mudança decorrente da tecnologia da informação.

Contudo, Drucker (1988) declara que a tecnologia avançada não é imprescindível para o desenvolvimento da organização baseada em informações. Para isso, exemplifica o caso dos ingleses que construíram esse tipo de organização na Índia numa época que TI, significava pena de ave como instrumento de escrita e sistemas de telecomunicações eram mensageiros que corriam descalços. Ocorre que na medida que a tecnologia avança e se torna dominante, é necessário o envolvimento cada vez mais intenso no processo de análise e diagnóstico, ou seja, com “informação”, conceituada por Drucker (1988, p.49), como “dado investido de relevância e propósito. Por conseguinte, a conversão de dados em informação requer conhecimento. E conhecimento por definição é especializado”. Caso contrário corre-se o risco de ser engolfado por um volume excessivo de dados gerados na própria atividade.

Para Drucker (1988), a maioria dos usuários de computadores usa a nova tecnologia apenas para acelerar o que sempre fizeram antes, o processamento de números convencionais. Assim que uma empresa dá os primeiros passos para a conversão de dados em informação, seus processos decisórios, suas estruturas gerenciais e até mesmo as formas de execução do trabalho sofrerão transformações.

Pode-se perceber um alinhamento do modelo CobiT com a organização orientada ao conhecimento. A partir do exame de aspectos em comum sugeridos por estes dois modelos (vide tabela 17), pode-se sugerir que a adoção da estrutura CobiT é uma forma de preparar a organização para conversão ao modelo de empresa descrito por Drucker.

<b>Drucker - Organização baseada em informações</b>	<b>CobiT - Modelo para governança de TI</b>
Somente a tecnologia avançada não é o imprescindível para o desenvolvimento da organização.	Para a geração de informações que uma organização necessita é necessário a conjugação de recursos de TI, processos de TI e requerimentos de negócio.
Necessidade de conversão de dados em informação.	Cobit diferencia dado de informação e fornece elementos para gerenciamento dos sistemas de informação ao longo do ciclo dado-informação-conhecimento.
Conversão de dados em informação requer conhecimento e conhecimento por definição é especializado.	Um dos recursos de TI identificado no CobiT são as pessoas que detêm habilidades, consciência e produtividade.
As decisões de negócio presumem a existência de uma estratégia de negócios.	Opera em um nível superior sendo um modelo de governança de TI.
Conhecimento situado na base, autodisciplina e ênfase intensa na responsabilidade individual pelos relacionamentos e pelas comunicações.	A gerência, através da governança empresarial deve assegurar o comprometimento de todos os indivíduos envolvidos no gerenciamento, uso, desenho, desenvolvimento, manutenção ou operação de sistemas de informação.
Demandam objetivos nítidos, simples e comuns que se traduzem em ações específicas.	Voltado para os objetivos de negócio. Adota objetivos de controle, que fazem uma clara e distinta ligação com os objetivos de negócio através de atividades e procedimentos específicos.
Necessidade de análise de quais são as informações relevantes para o trabalho e quais os dados necessários para produzi-las.	Fornecer sete critérios de informação que podem ser utilizados como base de definição do que uma organização espera da TI.
Clareza na definição de expectativas de desempenho e Feedback organizado que compara os resultados efetivos com estas expectativas.	CobiT fornece indicadores que definem medidas para avaliar a performance dos Processos de TI no alcance dos objetivos de negócio.

**Tabela 17:** Comparativo entre a Organização baseada em informações (Drucker, 1988) e a estrutura CobiT

Cabe destacar, que apesar de sua abrangência, Lainhart (2000) alerta que o CobiT não pode ser aplicado indiscriminadamente a qualquer ambiente. Auditores, gerentes e gestores de processos de negócios devem adaptar esta estrutura de forma apropriada ao seu ambiente. Nem todos objetivos de controle serão apropriados em todas as empresas. O tipo de indústria, setor e negócio podem afetar quais seções são aplicáveis. Geralmente o tamanho da equipe de TI é uma questão a ser analisada. Por exemplo, o CobiT pode recomendar que certas funções sejam divididas e distribuídas a indivíduos separadamente, para cruzamentos e propósitos de controle. Tal divisão de responsabilidades seria impossível em equipes de tamanho reduzido. O CobiT é desenhado para ser genérico o suficiente para ser aplicado em qualquer tipo de ambiente de *hardware* ou *software*. Entretanto, algumas empresas devem optar por adaptar a informação, tornando-a específica para ajustar-se a sua própria estrutura.

### **2.1.10A INFORMAÇÃO COMO ELEMENTO ESSENCIAL À GOVERNANÇA**

Segundo Willis (2005), atualmente a governança corporativa é um elemento chave de setores públicos e privados e a gestão da informação e registros é uma crescente preocupação. Por outro lado, gestão da informação e registros é o suporte, direto ou indireto, de muitos dos aspectos vitais da governança corporativa. Apesar disto, com exceção dos estudos relacionados aos requerimentos necessários para o gerenciamento de informações e registros relacionados com relatórios financeiros, esta relação não foi profundamente explorada. Cabe mencionar que o uso indistinto dos termos *informação* e *registros* não significa o desconhecimento da diferença entre eles. Mas certamente, que neste contexto eles se sobrepõem e convergem. Basta dizer que informação é o ouro dos dias atuais e registros é o depósito no qual a informação se encontra antes do momento de ser extraída.

A partir das definições oferecidas pelo relatório *Corporate Governance in Budget Funded Agencies* (ANAO, 2002) e AS8000 (2003) *apud* Willis (2005), Willis (2005) propõe que os fatores chave para a governança corporativa são: direção, liderança e prestação de contas responsável, combinadas com sistemas e processos. Direção, liderança e prestação de contas são os papéis do conselho da companhia ou do corpo executivo da organização e sistemas e processos são os meios pelos quais eles irão alcançar suas obrigações. Portanto, conselhos e outros órgãos de direção necessitam assegurar o funcionamento adequado da organização, desde a administração até as operações, tendo em vista uma gestão de

informações e registros e um monitoramento apropriado. Isto ocorre considerando que gestão de informação e registros deve existir como parte dos processos de negócios, prevenindo registros impróprios e sistemas gerenciais de informação que no desejo de serem perfeitos tornem-se não-gerenciáveis e/ou caiam em desuso.

Nas palavras de Willis (2005), governança não é estática e nem tem uma forma pré definida. O padrão australiano menciona que “não há um modelo padrão de governança corporativa” (AS8000, 2003 *apud* WILLIS, 2005, p.88). Segundo os Princípios de Governança Corporativa da OECD:

“Para se manterem competitivas em um ambiente de mudanças, corporações devem inovar e adaptar suas práticas de governança corporativa para que alcancem novas demandas e oportunidades.” (OECD, 2004 *apud* WILLIS, 2005, p.88)

Estimativas atuais apontam que neste momento 90% das informações organizacionais estão em forma eletrônica (WILLIS, 2005, p.88). Dessa forma a gestão de políticas relacionadas às informações, que atendem aos processos de negócios, devem ser conhecidas pela alta administração, já que sistemas e processos devem ser:

- Desenhados para atender as necessidades de cada organização especificamente;
- Implementados; e
- Regularmente revisados para assegurar que estão alcançando seus propósitos.

Conforme o *Australian National Audit Office* (ANAO, 2003), o relatório 7, intitulado *Record-keeping in Large Commonwealth Organisations*, se inicia com as seguinte palavras:

“Guarda de registros é um componente chave para governança corporativa de qualquer organização e crítico para sua performance e prestação de contas.” (ANAO, 2003 *apud* WILLIS, 2005, p.86)

De maneira consistente com estas palavras Willis (2005) propõe que a gestão da informação e registros enseja seis requerimentos chave para uma boa governança:

- Transparência – ações abertas a monitoramento apropriado;
- Prestação de contas – prestar contas de ações;
- Adequação do processo – ações concordadas, documentadas e controladas de forma apropriada;

- *Compliance* – existência de sistemas que assegurem que as ações são realizadas de forma adequada;
- Atendimento aos requerimentos estatutários e legais – alcance das obrigações legais;
- Segurança da informação (corporativa e pessoal) – existência de sistemas que assegurem a proteção da informação.

Willis (2005) enumera os propósitos da governança corporativa:

- Promover comportamento ético
- Realçar a reputação do negócio/entidade
- Assegurar o cumprimento de leis, normas e regras
- Tornar a entidade mais eficaz e eficiente
- Prevenir desastres,

Este autor, destaca que na sua visão a gestão da informação e a guarda de registros completos e íntegros, é um dos fundamentos de uma governança corporativa efetiva.

Vale ressaltar, que o AS8000 (2003, item 3.3.1) estabelece que:

“O sistema de governança deve assegurar que uma acurada e tempestiva divulgação seja realizada para todas as questões relevantes da entidade, incluindo propriedade, governança, situação financeira e performance” (AS8000, 2003 *apud* WILLIS, 2005, p.90)

Em outras palavras, gestão e divulgação de informação são reconhecidas como elementos críticos na contribuição para uma boa governança.

Willis (2005) aborda as seguintes questões relacionadas a informações e registros que justificam sua grande importância para uma governança corporativa eficaz:

1. **Sólida gestão de informação e registros fornece transparência.** O arquivamento de registros por uma organização é o que torna possível a um portador de direito ou obrigação, conhecer o que tem sido feito e como tem sido feito. Nas palavras de Pat Barrett<sup>6</sup> *apud* Willis, 2005, p.90:

---

<sup>6</sup> Apresentação realizada pelo Auditor Geral da Austrália para o *National Archives of Austrália Advisory Council* em 11 de agosto, 2000.

“Registros são elementos de transparência indispensáveis, dentro da organização e fora dela.”

Sejam reguladores ou auditores, acionistas ou cidadãos, o primeiro passo em uma organização responsável é a transparência do processo. Isso exige manutenção efetiva, além de acesso apropriado, a registros e informação precisos e completos.

2. **Sólida gestão de informação e registros permite a prestação de contas.**

Novamente conforme Pat Barrett apud Willis, 2005, p. 91:

“A prestação de contas para com o público é o arcabouço de um sistema democrático”

Em uma ocasião posterior:

“Práticas de manutenção de registros não devem ser vistas isoladamente, mas como um elemento vital de prestação de contas na estrutura de uma sólida governança corporativa.”

O Arquivo Nacional do Reino Unido (*The National Archives*) declara em seu documento intitulado Gerenciamento, Avaliação e Preservação de Registros Eletrônicos:

“Todas as organizações necessitam manter registros de decisões e transações gerenciais, de forma a cumprir as exigências corporativas de prestação de contas.” (*NATIONAL ARCHIVES OF AUSTRALIA*, 2004 apud WILLIS, 2005, p.91):

A manutenção efetiva e o acesso apropriado a registros e informações completas e precisas, leia-se transparência, habilita aqueles com direito de conhecer o que foi feito e de que forma foi feito. Possibilita atribuir responsabilidade à direção das organizações, os encarregados de gerenciá-la, conduzir seus processos e apresentar resultados.

3. **Sólida gestão de informação e registros sustentam o devido processo.** A

combinação de transparência com prestação de contas enseja processos adequados. Manutenção eficaz e acesso apropriado a completos e precisos registros e informação permite e apóia processos adequados e demonstra como

os processos têm sido empreendidos, permitindo revisão e questionamento. Se informações precisas e registros adequados estão disponíveis, a adequada tomada de decisão pode ocorrer. Onde a tomada de decisão é questionável, informações precisas e registros do processo de tomada de decisão permitirão que partes prejudicadas contestem a decisão, busquem revisão e quando apropriado, obtenham o ajuste desejado. Revisão de decisões é parte integrante da boa governança corporativa.

4. **Sólida gestão de informação e registros demonstra o cumprimento de regras.** Gestão adequada da informação e guarda de registros podem ser diretrizes de governança para demonstrar o cumprimento de regras, mesmo se resultados desejados não tenham sido alcançados. Em áreas como direito ambiental, saúde ocupacional e práticas comerciais, serão importantes para diretores e outras partes interessadas mostrar o exercício de processos adequados no sentido de evitar contingências corporativas e pessoais. Nessas circunstâncias, os registros mostrarão quais questões foram consideradas, quais passos foram dados, quais as medidas de proteção foram implementadas etc.
5. **Sólida gestão de informação e registros é demandada por inúmeros requerimentos legais e estatutários.** Legislações, como a Lei norte-americana Sarbanes-Oxley estabelece que todo material que possa ser relevante para assuntos financeiros, incluindo correios eletrônicos devem ser guardados por 7 anos.
6. **Gestão de informação e registros proporciona segurança da informação, pessoais e corporativas.** Informações, sejam correntes ou transitórias, e na forma de arquivos de registros devem ser protegidas. Divulgação indevida de informação pode violar a privacidade ou obrigações similares, obrigações contratuais, sigilos legais ou contratuais. Divulgações indevidas também podem vir a gerar perdas (vantagens competitivas, propriedades intelectuais etc.) de capital intelectual. Estes ativos devem ser protegidos e uma falha revela uma governança corporativa inadequada.

Por fim, Willis (2005) conclui que gestão de informação e registros é um elemento vital da governança corporativa que por sua vez sustenta a sobrevivência de entidades econômicas, viabilizando transparência, prestação de contas, processos adequados, demonstração de cumprimento, atendendo obrigações legais e promovendo segurança.

Segundo Silva (2006), as empresas, de modo geral, apresentam escassez de informações e registros. É comum a contabilidade ser feita por escritórios especializados, que em sua maioria, limitam-se a fazer registros, relatórios contábeis e apontar os impostos a serem pagos, como se a contabilidade e a operação da empresa fossem coisas diferentes. Frequentemente informações formatadas na contabilidade são insuficientes aos propósitos gerenciais. Entretanto, uma série de informações importantes ao gerenciamento são fundamentais para darem suporte aos processos, às tomadas de decisão e à melhoria contínua do desempenho da organização. As vantagens para a empresa de se ter uma política de divulgação das informações são:

- Alocação eficiente de recursos entre os investidores no mercado de ações.
- Facilidade na captação de novos recursos através da emissão de novas ações.
- Solidificação da imagem institucional de uma empresa bem administrada.
- Sucesso na política de *disclosure* esta diretamente relacionado à informação, considerando sua quantidade, qualidade e divulgação.

Silva (2006) afirma ainda que a divulgação de informações precisas facilita:

- os investidores em suas decisões por comprar, vender, manter ou exercer direitos frente aos valores mobiliários da companhia;
- exerce influencia direta na concessão de crédito às companhias por parte dos bancos e prestadores de serviços;
- auxilia na avaliação feita pelas empresas de *rating*;
- transmite uma imagem positiva perante o mercado quanto à sua atratividade como gerador de empregos e formador de profissionais.

Portanto é verificada, em geral, a preocupação com o processo de melhoria contínua da qualidade das informações inseridas nos relatórios, sejam eles gerenciais, anuais ou de outros tipos. Dessa forma aumenta a transparência da gestão da empresa, subsidiando o acionista e o público em geral com um maior número de informações. Em linha com este propósito, o projeto de Lei n. 3.741/00 que tramita pelo congresso brasileiro, propõe mudanças na elaboração e divulgação das demonstrações contábeis, tendo como principais objetivos:



- Atender à necessidade de maior transparência e qualidade das informações contábeis.
- Procurar uma harmonização com as práticas contábeis internacionais .
- Diminuir ou acabar com as dificuldades de interpretação e de aceitação de nossas informações contábeis.

As mudanças mais importantes referem-se às demonstrações contábeis, à escrituração, à classificação das contas na Demonstração do Resultado do Exercício, critérios de avaliação e consolidação de demonstrações contábeis de grande porte. Estas mudanças se fazem necessárias face ao panorama econômico, originado pelo processo de globalização das economias, que trouxe a abertura dos mercados, com fluxos de capitais entrando no país e elevada captação de recursos no exterior.

Neste mesmo âmbito, a Reforma da Lei das Sociedades por Ações (Lei 10.303), ocorrida em 2001, teve como objetivo principal fortalecer o mercado de capitais no Brasil, conferindo-lhe mais transparência e credibilidade, incorporando ao direito codificado algumas das práticas recomendadas de governança corporativa. Na concepção dos autores do projeto, para que o mercado opere nesses moldes, verdadeiramente democratizado e desenvolvendo toda a sua potencialidade de alavancagem econômica, é necessário que os investidores, especialmente os pequenos e os médios, sintam-se protegidos e vejam seus interesses defendidos.

Silva (2006) ainda destaca que na comunicação institucional, a transparência se distingue através de alguns elementos como a clareza, a riqueza e a precisão dos dados e a maior rapidez possível na disponibilidade das informações. O Parecer de Orientação da CVM n. 24/92 e a cartilha CVM de governança corporativa promovem avanços na qualidade da informação e divulgação das demonstrações contábeis. Ambas abordam o interesse por parte das empresas de no desenvolvimento de trabalhos no sentido de levar ao seu usuário uma informação de melhor qualidade, através do aperfeiçoamento dos seus relatórios ou de informações mais completas. Como exemplo de forma de enriquecimento das informação levada ao público, como demonstrações complementares, a CVM menciona o Fluxo de Caixa, Valor adicionado (DVA), Divulgação com ênfase nas demonstrações consolidadas, indicadores de controle de risco etc.

Por outro lado, Silva (2006) observa que da mesma forma que é importante a divulgação de informações confiáveis por parte das organizações é desagradável a divulgação indevida da informação privilegiada, ou seja, aquelas informações não acessíveis ao público, obtidas através de certas pessoas em função do seu exercício profissional, uma vez que conhecem a empresa e seus negócios. Esse tipo de prática é conhecida como *insider trading*. Esta prática deve ser combatida pois fere a ética, a integridade e a confiança do mercado podendo ocasionar prejuízos ao mesmo. No Brasil, a Lei n. 10.303/2001 acrescentou o art. 27-D à Lei 6.385/76, criminalizando a prática de *insider trading*.

Diante da preocupação com a qualidade da informação, na tabela 18 verifica-se um resumo contemplando os dispositivos mencionados por Silva (2006), demonstrando esta tendência através de sucessivas codificações de práticas recomendadas de governança.

Dispositivo	Ano	Descrição
Art. 158 da Lei 6.404	1976	Responsabilidade civil do administrador da empresa
Art. 159 da Lei 6.404	1976	Proposição de ação de responsabilidades civil por parte da empresa contra administrador por motivo de prejuízos
Parecer de Orientação CVM n.24	1992	Aperfeiçoamento de Relatórios e informações
Projeto de Lei 3.741	2000	Propõe mudanças na elaboração e divulgação das demonstrações contábeis
Lei 10.303	2001	Reforma da Lei das Sociedades por Ações
Decreto n. 3.995	2001	Modificações na estrutura da CVM
Cartilha CVM - Governança Corporativa	2002	Boas práticas de governança
Instrução CVM 371	2002	Informações sobre benefícios pós-aposentadoria
Instrução CVM 358	2002	Divulgação e uso de informação sobre ato ou fato relevante
Instrução CVM 381	2003	Divulgação de honorários pagos a auditores externos
Instrução CVM 388	2003	Relatórios enviados para CVM com informações sobre grau de comprometimento de recomendações de analistas, bancos e corretoras.
Deliberação CVM n.488	2005	Aprova IBRACON NPC 27, Apresentação e divulgação de demonstrações contábeis
Deliberação CVM n.489	2005	Aprova IBRACON NPC 22, orientações sobre provisões, passivos, contingências passivas e ativas

**Tabela 18:** Dispositivos legais com avanços na qualidade da informação – Codificação de algumas das práticas recomendadas de governança corporativa (baseado em SILVA, 2006)

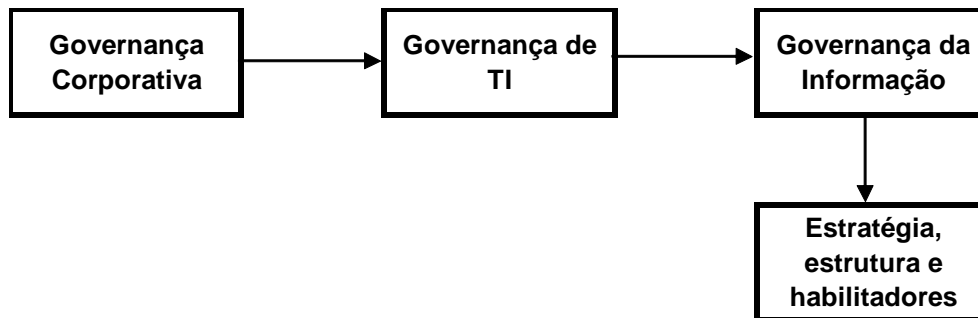
Por fim Silva (2006) menciona que a ética, o respeito e a transparência formam o tripé que sustenta um seletivo grupo de empresas que tem sido cada vez mais procuradas pelos investidores, ou seja, as que possuem boas práticas de governança corporativa. Isso significa respeito ao acionista minoritário, equidade de direitos para seus investidores, transparência de informações, prestação de contas à comunidade, aos clientes, credores, empregados, investidores e ao governo, respeito ao meio ambiente e às ações sociais.

Nesse contexto, a Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), lançou em 2001 o Índice de Governança Corporativa Diferenciada (IGC), que abrange apenas ações de empresas que possuam as características acima mencionadas. A valorização deste índice é superior ao Ibovespa, confirmando a procura dos investidores por papéis de empresas bem governadas.

Segundo Raval (2004) governança corporativa tem relação com gerenciamento de riscos dos processos de negócios e conseqüentemente com a proteção dos *stakeholders* da organização. Uma abrangente gestão de riscos empresariais é o principal propósito da governança corporativa. Ao lado dos riscos inerentes, implícitos na natureza do negócio, outros riscos de negócio podem ser identificados através de seus sistemas. Uma corporação compreende muitos sistemas, sendo dois deles, os mais significantes: sistemas operacionais e sistemas de informações. Estes são como dois lados de uma mesma moeda. Operações são suportadas por informações e ao mesmo tempo, as operações são a origem de dados. Riscos se originam das operações, dos sistemas de informações ou da relação entre os dois. Para o gerenciamento de riscos, alguém precisa controlar o sistema correspondente. Conseqüentemente há uma conexão entre o gerenciamento de riscos e o gerenciamento de sistemas. A realidade de sistemas operacionais e financeiros integrados é que os riscos dos negócios devem ser gerenciados juntamente com os riscos financeiros e os dois estariam presentes nos sistemas de informações em uso. Como exemplo, em um negócio orientado a *web*, tal como a *Amazon*, o planejamento de continuidade do negócio deve ser parte integrante do gerenciamento de riscos empresariais, porque qualquer interrupção ou não disponibilidade do *site* para os clientes poderá resultar em perda de receita, o que se trata claramente de uma exposição financeira.

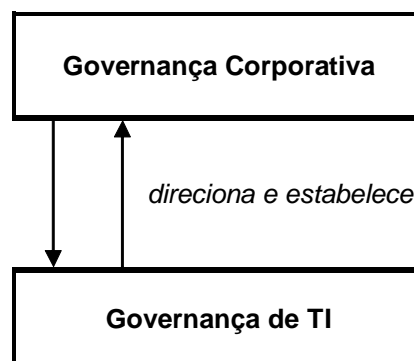
Nas palavras de McManus (2004) a governança da informação tem suas raízes na governança corporativa, que se preocupa necessariamente com a manutenção do equilíbrio entre objetivos econômicos e sociais e entre objetivos individuais e coletivos. A governança corporativa trata do uso eficiente de recursos pela organização e neste mesmo âmbito requer a prestação de contas da utilização destes recursos pela administração. Nesse contexto, seu objetivo é alinhar o máximo possível os interesses dos indivíduos, corporações e sociedade. E, conforme mencionado anteriormente, a governança da informação, considerando seu relacionamento com a TI, está voltada

para o uso eficaz da informação disponível na organização e no cumprimento de requisitos éticos e legais (vide fig. 6). O ‘*Turnbull Report on Corporate Governance*’ (1999) *apud* McManus (2004), em seu guia de controles internos para direção, recomenda que todas as companhias britânicas possuam um sistema sólido de controles internos e processos eficazes de gerenciamento de risco da informação que sejam revisados regularmente pelo conselho de administração.



**Fig. 6: Conexões de governança (McMANUS, 2004, p. 9)**

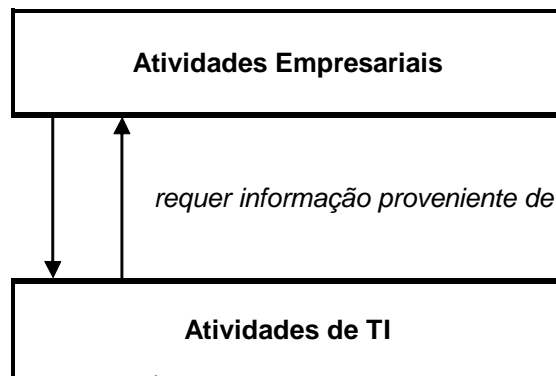
Na visão de Lainhart (2000), a governança empresarial, sistema pelo qual companhias são dirigidas e controladas, dirige e estabelece a governança de TI e de informação. Ao mesmo tempo a TI deve fornecer os subsídios necessários para, e formar um componente importante de, objetivos estratégicos a serem alcançados pela governança (vide fig. 7). A TI pode de fato influenciar oportunidades estratégicas traçadas pela empresa.



**Fig. 7: Governança Corporativa e de TI, percurso de duas vias (LAINHART, 2000, p. 34)**

A figura 8 ilustra que organizações bem sucedidas asseguram a interdependência entre seu plano estratégico e suas atividades de TI. A TI deve estar alinhada com as práticas empresariais de modo que se permita obter plena vantagem pela utilização da

informação. Assim a empresa maximiza os benefícios da informação, converte-as em oportunidades e ganha vantagem competitiva.



**Fig. 8:** Interdependência entre o plano estratégico e as atividades de TI (LAINHART, 2000, p. 34)

## 2.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

### 2.2.1 CONCEITO DE INFORMAÇÃO

Segundo McGee & Prusak (1994), a informação é uma classe particular de ativo. Em geral, a informação é infinitamente reutilizável, não se deteriora nem se deprecia e seu valor é determinado exclusivamente pelo usuário. Apesar de importante, o conhecimento sobre seu gerenciamento não é codificado e desenvolvido sistematicamente como o gerenciamento de outros tipos de bens. Na verdade abordagens que busquem unificar informação e gerenciamento da informação, que permitem a captação desse conhecimento, apenas agora começam a aparecer.

Estes autores afirmam que a informação não se limita a dados coletados. Na verdade informação são dados organizados e ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto. Informação deve informar, enquanto dados não têm essa missão. Informação deve ter limites, enquanto dados podem ser ilimitados. Para que os dados se tornem úteis como informação a uma pessoa para tomada de decisão é necessário que sejam apresentados de tal forma que essa pessoa possa relacioná-los e atuar sobre eles.

A informação deve ser discutida no contexto de usuários e responsáveis por decisões específicas. Informação representa dados em uso, e esse uso implica um usuário. Talvez, o problema apresentado pelos primeiros sistemas de gerenciamento de

informação estejam relacionados a tentativa de organizar dados que tinham significado para programadores e demais técnicos de informática. Tais sistemas não permitiam aos administradores fazer perguntas sobre esses dados, para estabelecer relações, ou manipulá-los para adquirir informação. Na realidade, as pessoas, jamais recebem informações. Criam informação a partir de suas próprias leituras, da relação com os dados e do contexto que criam para eles. Um livro, memorando, relatório etc. recebido se trata de uma forma de apresentação da informação criada por uma leitura de uma terceira pessoa. (MCGEE e PRUSAK, 1994)

Para Davenport (1998), não se pode ignorar que o objetivo da informação deve ser informar. A informação e o conhecimento são essencialmente criações humanas. Sendo assim, a ação humana tem participação fundamental na criação e administração destes. Define-se informação como (DICIONÁRIO AURÉLIO, 1999):

“Ato ou efeito de informar(-se), informe; dados acerca de alguém ou de algo; conhecimento, participação; comunicação ou notícia trazida ao conhecimento de uma pessoa ou do público; instrução, direção; conhecimento amplo e bem fundamentado, resultante da análise e combinação de vários informes, informações; coleção de fatos ou de outros dados fornecidos à máquina, a fim de se objetivar um processamento; segundo a teoria da informação, medida da redução da incerteza, sobre um determinado estado de coisas, por intermédio de uma mensagem.”

Beal (2001) afirma que a informação exata, completa e relevante assume um papel significativo em todas as etapas de elaboração e execução de uma estratégia competitiva na medida em que é fundamental para definição e implementação destas estratégias, levando em conta o ambiente competitivo.

Davenport (1998) destaca a dificuldade de definir informação e examina a distinção entre dados, informação e conhecimento. Na verdade, informação permeia estes três termos e serve como conexão entre os dados brutos e o conhecimento que se pode eventualmente obter.

Davenport (1998) definiu dados como simples observações sobre o estado do mundo. Em geral apresentam as seguintes características: estruturados, facilmente obtidos por máquinas, freqüentemente quantificados e facilmente transferíveis. Informação, conforme definição de Peter Drucker (2004) citada anteriormente, trata-se de dados dotados de relevância e propósito. Para este fim, a intervenção de seres humanos é necessária. Pessoas transformam dados em informação. Para isso, extrair a informação exige análise. Caracteriza-se também pela dificuldade de transferência com absoluta fidelidade. Finalmente, nas palavras de Davenport, conhecimento é a informação mais valiosa e, conseqüentemente a mais difícil de gerenciar. Seu valor se origina do contexto, significado e interpretação aplicado a informação. Segundo Ikujiro Nonaka *apud* Davenport (1998), muitas vezes, o conhecimento é tácito, presente na mente humana e é difícil de explicitar. A transferência de conhecimento entre pessoas ou grupos é árdua e os receptores devem não apenas usar a informação mas também captar o conhecimento.

Afirma Davenport (1998) que o envolvimento humano cresce na medida que o processo dado-informação-conhecimento evolui. Portanto os computadores se aplicam muito bem a dados, mas não tão bem à informação, diminuindo ainda mais sua adequação ao conhecimento. Neste contexto, a abordagem da administração máquina/engenharia funciona melhor quando se trata de dados e não tão bem com informação e conhecimento.

Segundo Morgan (1996), o uso das máquinas transformou radicalmente a natureza da atividade produtiva, influenciando a imaginação, pensamento e sentimentos dos homens através dos tempos. Os cientistas produziram interpretações mecanicistas da mente e do comportamento humano. Cada vez mais aprende-se a usar a máquina como uma metáfora para as pessoas e a sociedade, moldando o mundo em consonância com princípios mecânicos. As organizações planejadas e operadas como se fossem máquinas são comumente chamadas de burocracias. Mas a maioria das organizações são, até certo ponto, burocratizadas devido à maneira mecanicista de pensamento que delineou os mais fundamentais conceitos de tudo aquilo que sejam as organizações. Como exemplo, quando se fala de organização, habitualmente se pensa num estado de relações ordenadas entre partes claramente definidas que possuem alguma ordem determinada. Embora a imagem possa não ser explícita, remete-se a um conjunto de relações

mecânicas. Fala-se de organizações como se fossem máquinas e, conseqüentemente, existe uma tendência em esperar que operem como máquinas: de maneira rotinizada, eficiente, confiável e previsível.

Para Davenport (1998), a abordagem comumente aceita para gerenciamento da informação é a tecnológica. Nos anos 90 o termo informática foi substituído pelo termo “tecnologia da informação” (TI). Entende-se TI como o

“conjunto de recursos tecnológicos e computacionais para a geração e uso da informação, abrangendo das redes de computadores às centrais telefônicas inteligentes, fibra óptica e comunicação por satélite” (BEAL, 2001, p. 2)

Pode ser conceituada também como “Recursos computacionais (*hardware, software* e serviços relacionados) que provêm serviços de comunicação, processamento e armazenamento de dados”, conforme Silva e Fleury (1999) *apud* Júnior e Oliveira (2003).

O principal benefício que a tecnologia da informação traz para as organizações é a capacidade de melhorar a qualidade e disponibilidade de informações e conhecimentos importantes para a empresa, seus clientes e fornecedores. Sistemas de informações modernos podem contribuir de forma significativa na melhora de processos internos e na qualidade dos serviços prestados ao consumidor final (BEAL, 2001).

A opção pela adoção de TI, que tem sido considerada como importante fator para potencializar o desenvolvimentos dos processos produtivos e da gestão das organizações (Pierce & Robinson *apud* Santos e Vieira, 1998), é reconhecida como um processo complexo compreendendo o planejamento, a avaliação do custo/benefício gerado pelo sistema e sua adequação à realidade organizacional. Adicionalmente, é um processo profundo de mudança que abrange diversos ambientes da organização além do tecnológico: técnico, recursos humanos, estrutura empresarial etc.

Os administradores têm se concentrado cada vez mais na tecnologia, procurando conhecer melhor o valor estratégico da TI e dos aspectos dos projetos dessa tecnologia, considerando suas particularidades e as melhores práticas de gerenciamento de TI.



Constata-se a importância deste conhecimento uma vez que os volumes de investimentos em TI são representativos e as organizações cada vez mais dependentes destes recursos. (ALBERTIN, 2001)

Entretanto Davenport (1998) menciona que a abordagem exclusivamente voltada para tecnologia não funciona. Para ele, os adeptos desta abordagem da “engenharia da máquina” procuram resolver os problemas informacionais, quaisquer que sejam esses problemas, com tecnologia, mesmo que não sejam originados de falhas relacionadas a *softwares* ou *hardwares*. Estes adeptos acreditam que:

- A informação é facilmente armazenada nos computadores na forma de dados;
- Criar bancos de dados em computadores é o único modo de administrar a complexidade da informação;
- A informação deve ser comum a toda a organização;
- As mudanças tecnológicas irão aperfeiçoar o ambiente informacional.

Moresi (2000) *apud* Miyabara, Franklin e Gardesani (2004, p.1) diz que, “a importância da informação para as organizações é universalmente aceita, constituindo, pelo menos um dos recursos cuja gestão e aproveitamento estão diretamente relacionados com o sucesso desejado”. Segundo Miyabara Franklin e Gardesani (2004), se tal recurso é tão importante deve ser muito bem administrado. Ocorre que o ambiente informacional das empresas normalmente é administrado pelos profissionais de TI, que gerenciam as tecnologias e não a informação.

Experiências práticas de mercado demonstraram que melhores computadores não conduzem necessariamente a um melhor ambiente de informação. Para Davenport (1998), os administradores necessitam de uma perspectiva mais abrangente, que possa assimilar alterações repentinas no mundo dos negócios e adaptar-se as mudanças no ambiente social. Esta abordagem é chamada de “Ecologia da Informação” e enfatiza o ambiente da informação em sua totalidade levando em conta os seguintes elementos além da tecnologia: cultura, comportamento, processos de trabalho e política. A ecologia da informação “baseia-se na maneira como as pessoas criam, distribuem,

compreendem e usam a informação” (DAVENPORT, 1998, p.14). Diferentemente dos adeptos da abordagem “engenharia da máquina”, os administradores que possuem uma abordagem ecológica acreditam que:

- Informações não são constituídas apenas por dados e facilmente arquivadas em computadores;
- A complexidade do modelo de informação é inversamente proporcional à sua utilidade;
- A informação pode ter muitos significados em uma organização;
- Tecnologia é apenas um dos componentes do ambiente de informação.

### **2.2.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

Um Sistema de Informação pode ser definido como “um conjunto de componentes inter-relacionados funcionando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e em outras organizações” (LAUDON & LAUDON, 1999). Tais objetivos devem ser atingidos em formato, tempo e custos apropriados (POLLONI, 2000).

O COSO (1992) descreve os sistemas de informação como o meio através do qual a informação é identificada, captada, processada e comunicada. É comum associar o termo “sistemas de informação” ao contexto de processamento de dados gerados internamente relacionados a transações, tais como vendas, ou atividades operacionais internas, como processos de produção. Sistemas de informação realmente compreendem estes temas. Mas para o COSO, os sistemas de informação, que podem ser manuais, computadorizados ou uma combinação destes dois, aborda um conceito mais amplo. Sistemas de informação lidam também com informações sobre eventos, atividades e condições externas. Inclui então informações como dados econômicos do mercado ou específicos do setor de atuação da empresa que sinalizam mudanças na demanda de seus produtos ou serviços, dados sobre produtos e serviços que a entidade requer para o seu processo de produção, estudos de mercado sobre preferências ou demanda de clientes

em expansão, informações sobre atividades de desenvolvimento de produtos por parte dos concorrentes e documentações legislativas e normativas.

Ainda segundo o COSO (1992), sistemas de informação podem também operar em um modo de monitoramento, captando de modo rotineiro, dados específicos. Em outros casos, medidas especiais são tomadas para a obtenção da informação necessária. Considerando por exemplo os sistemas que captam informações sobre a satisfação dos clientes com os produtos de uma empresa, estes poderiam regularmente identificar e comunicar vendas por produto e localização, ganhos e perdas de clientes, devoluções e pedidos de descontos, aplicação de disposições de garantia para o produto e retorno direto na forma de queixas ou outros comentários. Os esforços especiais podem ser realizados ocasionalmente para obtenção de informações sobre crescentes necessidades do mercado relativas a especificações técnicas de produtos ou serviços.

O COSO (1992) destaca também que os sistemas de informação podem ser formais e informais. Desta forma, conversas com clientes, fornecedores, órgãos normativos e empregados freqüentemente proporcionam informações relevantes para identificação de riscos e oportunidades. Manter a informação consistente com as necessidades assume especial importância quando uma entidade opera diante de um ambiente sujeito a mudanças, concorrentes inovadores e com potenciais e rápidas mudanças na demanda de clientes. Por isso os sistemas de informação precisam mudar conforme a necessidade para apoiar novos objetivos resultantes de adaptações, mudanças na entidade e em seu ambiente externo, tais como, ciclos reduzidos de tempo para lançamento de novos produtos no mercado, terceirização de determinadas funções e mudanças na força de trabalho. Em ambientes dinâmicos como os mencionados acima, há uma necessidade especial de diferenciar medições específicas que servem de indicadores prévios de alerta das medições contábeis. Ambas são importantes e sistemas de informação precisam não apenas identificar e captar a necessária informação financeira e não financeira, mas precisam também processar e apresentar relatórios em um prazo e forma que seja útil para o controle das atividades da entidade.

### **2.2.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

Nas palavras de Lobato (2000), a revolução proporcionada pela informática no novo ambiente de negócios é uma vantagem eminentemente estratégica. As empresas, com

uso da tecnologia informacional, tornam-se muito mais ágeis, tanto no relacionamento operacional, tanto em relação aos clientes. Surge então uma constante tendência de falência de empresas, em virtude do bom desempenho de concorrentes. Esse ambiente com tendência transformadora, sustentada pela tecnologia da informação, obriga que os negócios sejam reestruturados com ênfase nos clientes e estabelecendo uma nova visão e novos princípios operacionais.

“A empresa da Era Industrial, centralizada e gigantesca, vai se transfigurando, submetendo-se a um processo de “destruição criativa” e de pulverização até se tornar uma organização ‘distribuída’ ” (Lobato,2000, p.36)

Como o tempo dos processos chave de negócio são drasticamente reduzidos e as informações são selecionadas em “tempo real”, as empresas são obrigadas a construir uma infra-estrutura tecnológica, investindo em TI para alavancar o negócio e em função de necessidades futuras.

Segundo Lobato (2000) existe um tempo de adaptação para esse novo ambiente de negócios. Entretanto, as mudanças efetivas não permitem que os administradores esperem muito tempo para tomar decisões necessárias. A necessidade de desenvolver uma visão estratégica que vai além das decisões operacionais ligadas a vendas, custos e orçamentos traz a Era Informacional como elemento de transformação na visão de negócios dos líderes executivos. Dessa forma o líder executivo que deve possuir diversas qualidades, tais como, ser empreendedor, polivalente, educador, facilitador e ter visão estratégica, deve também se reestruturar adquirindo modelos de comportamento compatíveis com a era informacional.

Na visão do COSO (1992), os sistemas de informação também são configurados de forma crescente para realizar iniciativas estratégicas. Um estudo<sup>7</sup> publicado recentemente indica que o mais importante desafio de administração da década de 1990 era a integração do planejamento, desenho e implementação de sistemas com a estratégia global da empresa. Para o COSO o uso estratégico de sistemas de informação resultou em êxito para muitas organizações. Como exemplo cita o uso de um sistema de

---

<sup>7</sup> Systems Auditability and Control, chamado como SAC Report (Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 1992), tem como um de seus principais objetivos fornecer orientações sobre sistemas de informação e atividades de controle correlatas.

reservas de uma empresa aérea que forneceu aos agentes de viagens fácil acesso a informações de vôo e a reservas de vôos. Iniciativas como esta demonstram que os sistemas realmente podem oferecer vantagens competitivas. Na medida que o ambiente de negócios aprendeu como usar sistemas mais novos que fornecem melhores informações, mais organizações pesquisaram como seus produtos estavam vendendo em determinadas áreas escolhidas e se linhas específicas estavam apresentando melhores resultados do que outras. O emprego da tecnologia para ajudar a responder e compreender o mercado é uma tendência crescente, visto que os sistemas de informação são usados para apoiar estratégias comerciais proativas ao invés de reativas.

Ainda segundo o COSO (1992), a utilização estratégica de sistemas demonstra a mudança ocorrida de sistemas puramente financeiros para sistemas integrados com as operações de uma entidade. Esses sistemas ajudam a controlar o processo comercial, pesquisando e registrando transações em uma base de tempo-real, freqüentemente incluindo muitas das operações da organização em um ambiente integrado de sistemas complexos. Nas organizações industriais, os sistemas de informação suportam todas as fases da produção. São usados para o recebimento e testes de matérias primas, seleção e combinação de componentes, controle de qualidade sobre produtos acabados etc. Em muitos ambientes, estes passos estão interligados através de sistemas de controle de processo e robótica em tal medida que poucas mãos humanas tem contato com o produto. Muitos dos sistemas recentes de produção são altamente integrados com outros sistemas organizacionais e podem incluir os sistemas financeiros das organizações. Dados financeiros e registros contábeis são automaticamente atualizados na medida em que os sistemas realizam outras transações. Esta integração viabiliza a produção de informações que vão além das informações financeiras, respondendo questões de natureza operacional, tais como número de reclamações por produto e localização geográfica das reclamações.

McGee & Prusak (1994) destaca que dentre os critérios necessários para uma boa definição, a estratégia deve considerar claramente todos os recursos que serão necessários a sua implementação, incluindo capital, conhecimento e capacitação de indivíduos e informação. Muitas organizações ainda não consideram a informação no processo de definição de sua estratégia. Por outro lado, um número crescente de empresas considera a informação no final do processo de definição como um

determinado tipo de recurso de segunda classe, relevante apenas na execução de estratégias. Porém grandes organizações elevaram a informação ao mesmo nível de outros recursos vitais, como o capital e o trabalho. Elas buscam um processo de definição estratégica que considera a informação e o potencial da TI como uma variável crítica do projeto desde o início. Nesse modelo, as alternativas de estratégia de negócios são definidas em paralelo com alternativas de TI, mantendo um fluxo contínuo de interação e troca. Outro papel da informação é atuar como elemento de ligação entre a estratégia definida e sua execução. Essa ligação serve a dois propósitos. Em primeiro lugar funciona como um elo de *feedback* para garantir que a execução esteja ocorrendo em conformidade com a estratégia adotada. Em segundo lugar, a ligação fornece a fonte de informação através da qual uma organização pode adquirir conhecimento e adaptar suas estratégias ao ambiente competitivo. Existe a necessidade de um processo organizacional de aprendizado que gerencie a adaptação contínua da organização ao seu ambiente. Neste ambiente dinâmico, os processos de aprendizado devem ser conscientes e claramente gerenciados, para reduzir os riscos de lapsos fatais entre o ambiente e a organização.

#### **2.2.4 A INFORMAÇÃO COMO COMPONENTE DE CONTROLE**

A adoção, por uma companhia, de uma estrutura de controles internos adequada esta relacionada com seu sucesso operacional. Conforme já mencionado o COSO representa apenas uma, embora a mais amplamente reconhecida das muitas estruturas de controles internos existentes (Deloitte, 2003).

A estrutura COSO divide os controles internos eficazes em cinco componentes inter relacionados. Dentre estes, encontra-se o componente Informação e Comunicação.

O COSO descreve a informação como necessária em todos os níveis da organização para administração dos negócios e a consecução dos objetivos da entidade em todas as categorias mencionadas pelo COSO como importantes para o sucesso operacional: Eficácia e eficiência das operações, Confiabilidade dos relatórios financeiros e Cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

Para o COSO (1992) uma grande variedade de informações é utilizada. As informações financeiras por exemplo são usadas não somente para desenvolver relatórios financeiros

para divulgação, mas são também utilizadas para decisões operacionais, como monitoramento de performance e alocação de recursos. Os relatórios com medidas monetárias de diversas áreas possibilitam, por exemplo, o monitoramento da lucratividade (informações de custos), performance de contas a receber por tipo de cliente (informações para análise de crédito), participação de mercado, tendências de reclamações de clientes e estatísticas de acidentes. Medições financeiras internas confiáveis são também essenciais ao planejamento, elaboração de orçamento, formação de preços, avaliação de performance de fornecedores, *joint-ventures* e outras associações.

Por outro lado, o COSO (1992) destaca que as informações operacionais são essenciais para o preparo de relatórios financeiros. Isto inclui a rotina operacional como compras, vendas e outras transações, bem como informações sobre lançamento de produtos pelos concorrentes ou condições econômicas que podem afetar o estoque e avaliações de contas a receber. Informação operacional como dados de pessoal podem ser necessários para alcançar objetivos tanto de cumprimento de normas como elaboração de relatórios financeiros. Neste sentido, a informação desenvolvida a partir de fontes internas e externas, tanto de caráter financeiro como não financeiro, é relevante para todas as três categorias de objetivos mencionadas pelo COSO.

Davenport (1998) observa ainda que desde a década de 50, os computadores vêm oferecendo a oportunidade de apreender e armazenar um volume enorme de informações. Os administradores então passaram a ter uma necessidade frenética de saber tudo. Entretanto é impossível saber tudo acerca de como funciona uma empresa e seu mercado, mesmo que a vontade de controlar seja sempre uma realidade entre a maioria dos profissionais. É esse desejo que pode levar estes profissionais a tentar quantificar o inquantificável, ou ignorar certos tipos de informação que não sejam facilmente representados em um computador. O gerenciamento moderno de informações começou há aproximadamente um século emergindo da assim chamada ‘revolução do controle’ nos negócios. O surgimento de organizações complexas, com múltiplas divisões e funções, provocou uma necessidade enorme de coordenação e de controle. O começo da administração informacional envolveu quatro diferentes abordagens, que correspondem a quatro modalidades ou ‘fluxos’ de informação em uma sociedade moderna. Apesar da influência e popularidade de cada uma delas, essas

quatro abordagens apresentam problemas como utilização de informações que se sobrepõem a outros modelos, adoção de estilos gerenciais inadequados e desprezo de fatores comportamental e social no uso da informação. São elas (DAVENPORT, 1998, p. 27):

- 1. Informação não-estruturada.** É a mais antiga das abordagens. Não variou muito ao longo do tempo, é desestruturada, requer mão de obra especializada e oferece pouca economia de escala. O coletor de informação não-estruturada contava quase sempre com fontes impressas, incluindo livros, jornais e relatórios. Nos últimos anos cresceu muito a disponibilidade e uso de informações *on-line*. A ampliação desse fluxo de informação, em particular, dificultou sua administração e seu controle. Os bibliotecários eram o único grupo amplamente treinado nessa área. Nas duas últimas décadas eles têm administrado a informação impressa e participado de sua aquisição, distribuição e armazenagem computadorizada. Mesmo assim, seu papel ainda é, em certa medida, passivo: manipulam informações solicitadas por terceiros.
- 2. Capital intelectual ou conhecimento.** Muitos administradores dizem que o conhecimento de funcionários é o bem mais valioso da empresa. Mas poucas começaram a gerenciar ativamente essa corrente em larga escala. As empresas se concentram em contratar pessoas cultas e aumentar o conhecimento dos funcionários com treinamento e educação. Panfletos, manuais de instruções e outros documentos do gênero existem para ajudar a obtenção e distribuição do conhecimento. Apenas recentemente os computadores se transformaram em ferramentas eficazes na administração do conhecimento, ou capital intelectual, principalmente devido a novos softwares capazes de lidar com textos estruturados, discussões, imagens ou vídeo. O conhecimento muitas vezes é um processo longo e confuso e as maneiras de utilizá-lo são múltiplas e imprevisíveis. Quase todas as primeiras tentativas de ‘construir’ o conhecimento falharam. Os seres humanos são essenciais para conceber, interpretar e obscurecer esse complexo tipo de informação.
- 3. Informação estruturada em papel.** Registros e documentos em papel dominaram a informação até muito recentemente. Essa corrente de informação foi dominada por aquilo que é agora chamado de administração de registros que consiste na administração da informação requerida pela condução dos negócios e coletada em formas reproduzíveis. Isso inclui a informação computadorizada,



mas o papel vem sendo o principal meio escolhido da administração de registros. O arquivamento de documentos, no qual funcionários numeram e catalogam entradas e saídas de papéis foi o principal foco de organizações pioneiras a efetuar esse gerenciamento em bibliotecas ou arquivos. A partir do início da década de 70 os profissionais passaram a incorporar uma noção mais ampla de administração de recursos informacionais (ARI), com os seguintes objetivos: reduzir a papelada burocrática, avaliar e gerenciar o custo da informação, estabelecer modos eficazes de armazená-la e recuperá-la, enfatizar o aumento da consciência organizacional em relação ao uso da informação e de seu valor e, mais profundamente, reconhecer que papel em excesso resulta da falta de critérios e de capacidade de prestação de contas da organização. A ARI fez algumas contribuições importantes para o gerenciamento informacional, incluindo a promoção de uma abordagem combinada da informação computadorizada e de registros armazenados, o reconhecimento de que a informação tem um valor econômico significativo e o tratamento da informação como recurso importante. No entanto, a ARI, como movimento, está inativa em razão das suposições racionais e sistematizadas sobre como as organizações funcionavam e como a informação poderia fluir em meio a elas, ou seja, para seus defensores, as empresas operavam mais como sistemas do que como indivíduos e grupos com interesses diversos.

- 4. Informação estruturada em computadores.** O uso dos computadores é a abordagem mais popular. Em parte por causa dos problemas associados às outras três correntes. Seus defensores acreditam que a informatização pode lidar com o excesso de papel, direcionar racionalmente o uso da informação, quantificar e distribuir racionalmente o conhecimento e diminuir custos. Após o final da Segunda Guerra Mundial, a tecnologia surgiu como a solução para os problemas de gerenciamento da informação. Dentro desta visão tecnológica os profissionais de TI preocuparam-se principalmente em gerenciar dados computadorizados, em vez de definir mais amplamente a informação. Essa preocupação levou ao desejo de se evitar a redundância dos dados para reduzir gastos e de se separar os dados dos aplicativos computadorizados. Isto tem sua utilidade, embora a ênfase no computador leve freqüentemente a negação de que a informação não-estruturada ou o conhecimento tenham alguma importância. No final da década de 70, James Martin e Clive Finkelstein *apud*

Davenport (1997, p.35) promoveram conceitos de necessidade de análise independente dos requisitos dos dados e das relações entre dados e dos procedimentos ou processos empresariais, que se tornaram parte da “engenharia informacional”. Esta metodologia baseia-se nos seguintes princípios (DAVENPORT, 1998, p.35):

- a. identificação “de cima para baixo” das exigências informacionais empresariais;
- b. identificação “de baixo para cima” e detalhes de todos os itens ou elementos informacionais computadorizados usados na empresa;
- c. alinhamento das entidades-chave e das categorias de dados com os processos usados na empresa;
- d. agrupamento de classes de dados e processos em aplicativos e bancos de dados específicos.

Na década de 90 essa abordagem ainda era aplicada sob o nome de “arquitetura da informação”. Esse quadro eminentemente racional apresentou como problema a criação de barreiras à comunicação embora o objetivo primário fosse facilitar interações entre fornecedores e usuários. A abstração, orientação técnica e a complexidade do planejamento da informação tendem a afastar os usuários. As técnicas de máquina/engenharia aplicam-se somente aos tipos de informação que podem ser facilmente armazenados no computador. Elas primariamente enviam dados altamente estruturados envolvendo antecedentes financeiros ou gerenciamento operacional. Outras formas de informação importantes para executivos, incluindo números do mercado externo, comunicações estruturadas dentro e fora da empresa, arquivos de texto ou imagens, geralmente não podem ser administrados por esta técnica.

Ainda conforme Davenport (1998), o passado informacional não apenas enfatizou a tecnologia, mas também dedicou muita energia na colocação da informação nos computadores. Os fornecedores de informação centralizam esforços na estreita faixa do que pode ser contido em bits e algoritmos, por ser fácil manipular, distribuir e armazenar a informação computadorizada o que não significa especificamente flexibilidade ou informação, uma vez que essas facilidades também transformam informações em algo menos valioso aos seres humanos. Pessoas preferem informações oportunas e ricas em detalhes contextuais, envolvendo seqüência e casualidade.

Informações visualmente ricas, em cores, texturas, estilos e que tenham relevância para vida e trabalho. Normalmente os computadores fornecem informações datadas com pouco ou nenhum contexto ou significado, destituídas de seqüência ou casualidade, apresentadas em formatos pobres e em um volume maior do que desejamos examinar. Pesquisas empíricas indicam que os administradores preferem informações que não residem no computador. A maioria tem nas informações verbais suas foc

novas utilizações, já que a idéia de que sistemas de contabilidade sejam verdadeiros SIG é tão distorcida quanto a identificação da TI com a informação.

“O que a maioria dos sistemas de TI faz é tentar modelar as necessidades de informações de seus ambientes, o que se mostra freqüentemente uma tarefa difícil. Na verdade, muitas das tentativas de projetar modelos de dados para alguma função da empresa ou modelos para toda a empresa mostraram-se improdutivas e pouco eficientes. No processo resultante, a utilização da informação não mudou muito.” (MCGEE e PRUSAK, 1994, p.109)

Adicionalmente, raramente os executivos de informação tratam de gerenciamento de informações. A maioria desses profissionais trata da aquisição e manutenção de tecnologia e dificilmente se envolvem ou tem um profundo conhecimento das variadas utilizações da informação.

Orlikowski (2004) considera que a maneira como as pessoas utilizam a tecnologia no trabalho é o determinante mais crítico de sua efetividade nas organizações. Negligenciando esse uso a tecnologia não tem valor, significado ou conseqüências em si mesma. A tecnologia só assume essas qualidades quando as pessoas se envolvem com ela na prática. Para a autora “a negligencia encoraja a realização de suposições simplistas, de que as pessoas têm a tecnologia, então farão uso dela e utilizá-la-ão como projetado e de que tal uso produzirá os resultados esperados” (ORLIKOWSKI, 2004, p.288). Na prática, isto sugere que precisamos transferir nossas energias da prioridade dada a gestão da tecnologia para também a gestão do seu uso. É determinante abordar com rigor a diferença entre as tecnologias que compramos e a utilização efetiva que é delas feita. Evidentemente, é necessário adquirir e implementar a tecnologia apropriada, mas isto não basta para se assegurar o seu uso efetivo. O tratamento sério do uso requer dos gestores a dedicação de recursos que ajudem os usuários a construírem hábitos de utilização efetiva. Como exemplo, uma empresa que investe em *groupware* poderia observar o número de contas de usuário e julgar que o projeto é um sucesso, mas se ninguém efetivamente usa a tecnologia para compartilhar conhecimento, por causa de uma cultura competitiva e individualista por exemplo, então a empresa não verá os retornos que prevê.

Para Davenport (1998), até agora a maioria das empresas vem empreendendo duas “coisas” em relação ao gerenciamento de informações. Aplicam tecnologia aos problemas informacionais e procuram usar os métodos de máquina/engenharia para transformar dados em algo útil. Nenhuma destas abordagens constitui uma abordagem holística da informação. Os ecologistas da informação podem mobilizar não apenas *designs* arquiteturais de TI, mas também de estratégia, política e comportamento ligados à informação, além de suporte a equipes e processos de trabalho para produzir ambientes informacionais melhores. O gerenciamento ecológico considera diversas vias para alcançar os objetivos propostos. Baseia-se em disciplinas como biologia, sociologia, psicologia, economia, ciência política e estratégia de negócios para a construção da abordagem do uso da informação. Enxerga além do ambiente informacional imediato vendo o ambiente organizacional como um todo.

A ecologia da informação possui quatro atributos-chave análogos a aspectos da ecologia do mundo físico, sendo que cada qual é valioso a sua maneira, logo a adoção de qualquer um deles contribui para as organizações tomarem uma direção mais ecológica (DAVENPORT, 1998, p.45):

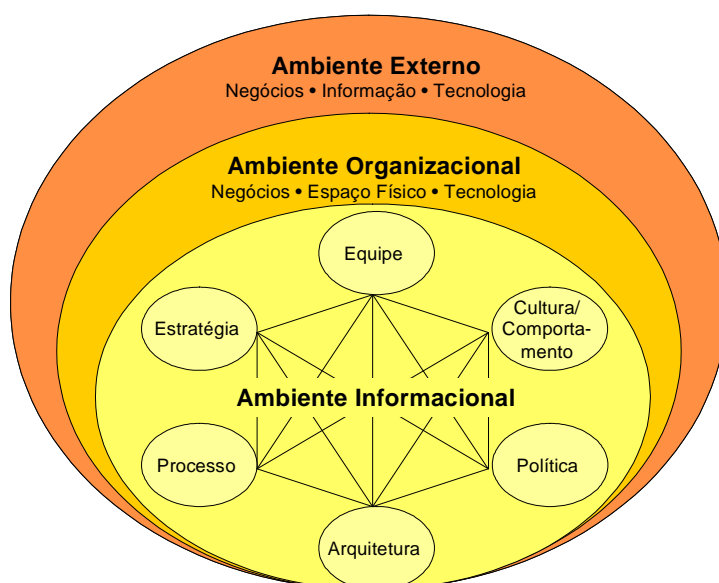
1. **Integração dos diversos tipos de informação.** A ecologia da informação floresce na diversidade informacional. A integração de diversos tipos de informação acontece, em certo nível, sem ação consciente: computadorizada e não-computadorizada, estruturada e não-estruturada, via texto, áudio e vídeo. Assim como novas tecnologias (computadores), a necessidade de melhorar o aproveitamento de formas não-tradicionais de informação impulsionam essa integração. Entretanto, a verdadeira integração não ocorrerá sem maiores mudanças nas abordagens de gerenciamento e na estrutura organizacional. Os fornecedores de informação que desejam atender às necessidades dos clientes não devem direcionar as pessoas a nenhum tipo particular de informação, tal como as abordagens existentes que lidam com somente um tipo de informação, devem combinar todas as mídias disponíveis. Os provedores não-computadorizados que querem dirigir a inevitável integração informacional precisam dizer explicitamente como o farão. Devem identificar os tópicos-chave nos quais devem concentrar a energia e entender de que modo as diversas fontes, formas e perspectivas da informação podem ajudar a organização, resistindo à

pressa de dar a todas as informações um formato que seja palatável ao computador.

2. **Reconhecimento de mudanças evolutivas.** É impossível entender ou prever totalmente como um ambiente informacional vai evoluir dentro de uma empresa. A administração informacional precisa abrir espaço para a transformação. Isso significa que os sistemas de informação também devem ser flexíveis. Gerentes de TI reconhecem que os ambientes informacionais estão sempre mudando e já reconhecem que as abordagens tradicionais de modelagem e desenvolvimento de sistemas podem facilmente tornar-se obsoletas antes de serem finalizadas. Também percebem que nunca conseguem prever o que estará acontecendo em três ou quatro anos, nem refrear as mudanças durante o ciclo de desenvolvimento do produto. Mais difícil ainda é lidar com necessidade progressivas de informações em geral e determinar o equilíbrio ideal entre estruturas informacionais que duram e as que podem ser facilmente modificadas.
3. **Ênfase na observação e na descrição.** O tratamento relacionado ao gerenciamento da informação deve ser mais descritivo. Descrever e compreender a existência de um ambiente de informação é em si mesmo um grande compromisso. Em uma grande organização esse ambiente é altamente complexo. Descrever as diversas fontes dos vários tipos de informação, a maneira como a informação e o conhecimento são usados nos processos de trabalho e as intenções e os objetivos da empresa é uma tarefa essencial e muitas vezes esmagadora. Enquanto os engenheiros informacionais enfatizam o planejamento do futuro, os ecologistas têm uma abordagem mais modesta. Dar maior ênfase à descrição que ao planejamento futuro é um item que pode tomar diferentes formas. Na área da arquitetura da informação, por exemplo, isso significaria desenvolver mapas das informações atuais em vez de modelos sobre o estado da informação futura. Quanto aos processos informacionais, isso significa criar uma compreensão profunda dos processos existentes antes de projetar os novos. É necessário se perguntar como a informação é reunida, compartilhada e utilizada hoje, e o que podemos aprender com ela.
4. **Ênfase no comportamento pessoal e informacional.** A ecologia no mundo físico requer a participação de uma enorme gama de habitantes. Na administração da ecologia informacional, pensar nas pessoas envolvidas não significa apenas oferecer informação ou observar o que fazem os funcionários,

mas também facilitar seu uso efetivo. No passado a atenção era quase que exclusivamente voltada para produção e distribuição da informação sem a preocupação com o que os usuários faziam depois de recebê-la. Portanto, não se sabe muito como ajudar os indivíduos a procurar, compartilhar, estruturar e dar sentido à informação. Sabe-se pouco também sobre formar ou desenvolver culturas de informações positivas, que são amplos padrões de atitudes e comportamentos que perpassam toda a organização. O comportamento informacional é uma dimensão vasta e inexplorada do gerenciamento da informação. Davenport (1998) menciona a importância de atentar para as pessoas e para o que elas fazem. Se uma ação ou iniciativa gerencial não altera o comportamento informacional, não vale a pena colocá-la em prática.

Nas palavras de Davenport (1998), uma ecologia física não é uma entidade isolada com poucos componentes invariáveis. Uma pequena área geográfica já costuma incluir numerosos microambientes. Ambientes, esses, que sobrepõem-se e afetam uns aos outros, mesmo que pareçam muito distintos. Na ecologia informacional também existem três ambientes. O **ambiente informacional**, que está arraigado no ambiente mais amplo que o envolve, o **organizacional**, e ambos são afetados pelo **ambiente externo**, o mercado. Iniciativas informacionais podem envolver os três, pois os ambientes se sobrepõem e têm limites indistintos. Baseado na abordagem descrita acima, Davenport (1998) propõe o modelo ilustrado na figura 9, que indica os diversos componentes que se interconectam na ecologia informacional:



**Fig. 9:** Modelo ecológico para gerenciamento da informação (Adaptado de Davenport, 1998, p.51)

O ambiente informacional, situado na parte interna, é o núcleo do modelo. Abrange seis componentes mais críticos, relacionados a seguir:

- 1. Estratégia da informação.** Trata da “intenção informacional” de alto nível. Gira em torno da pergunta: “o que queremos fazer com a informação nesta empresa”. Deve envolver a alta administração, indica prováveis mudanças e requer revisão baseada em fatores externos e internos.
- 2. Política da Informação.** Envolve o poder proporcionado pela informação e as responsabilidades da direção em seu gerenciamento e uso.
- 3. Cultura e comportamento da informação.** São dois fatores relacionados e muito importantes na criação de um ambiente informacional bem sucedido e talvez os mais resistentes às mudanças. Comportamentos positivos como compartilhar informação e obter conhecimento duradouro a partir dela são importantes e devem se transformar em um objetivo administrativo básico. Vários tipos de incentivos podem ser usados para influenciar o comportamento informacional. Essa cultura determina se os envolvidos valorizam a informação, se a compartilham através das barreiras organizacionais, trocam-na interna e externamente, capitalizam-na nos negócios.
- 4. Equipe da informação.** As pessoas que fornecem e interpretam as informações são os melhores ‘meios’ para identificar, categorizar, filtrar, interpretar e integrar a informação. Uma boa equipe informacional de uma empresa inclui diferentes tipos de pessoas e lida com valiosas modalidades de informação, como o conhecimento organizacional e os melhores métodos de trabalho.
- 5. Processos de administração informacional.** Componente que mostra como o trabalho é feito. Em uma situação ideal, uma empresa deve definir os processos informacionais como todas as atividades exercidas por quem trabalha com a informação.
- 6. Arquitetura da informação.** Pode ser definido como um guia para estruturar e localizar a informação dentro de uma organização. Os ecologistas da informação vêem os projetos arquitetônicos como meios de transformar o comportamento dos usuários, não como exercício técnico.

A maioria das iniciativas gerenciais reside no ambiente da informação, originado no amplo ambiente organizacional, que inclui os seguintes componentes:



1. **Situação dos negócios.** Aspectos específicos desse item afetam as iniciativas informacionais. É necessário prestar atenção à estratégia dos negócios, aos processos de negócios, à estrutura/cultura organizacional e à orientação dos recursos humanos face aos reflexos nos componentes do ambiente informacional. Como exemplo, a estratégia de negócios, irá influenciar a estratégia da informação e vice-versa.
2. **Investimentos em tecnologia.** Um investimento global em TI certamente afetará o ambiente informacional. A crescente predominância, a facilidade do uso e o poder das redes de trabalho e locais têm oferecido uma boa infraestrutura dirigida à informação, mas nem sempre são salutares para ecologia informacional em seu sentido mais amplo. Componentes desta estrutura, como estratégia e cultura, nem sempre influenciam tanto quanto deveriam os investimentos em tecnologia.
3. **Distribuição física.** Esse componente afeta o uso e o gerenciamento da informação. A proximidade física aumenta a frequência da comunicação. Algumas empresas vêm tentando administrar a informação ao criar espaços que facilitem a interação. Na ecologia da informação, a distribuição física inclui também os aspectos físicos dos meios da informação. Cada vez mais as empresas podem escolher entre os meios físicos e tecnológicos para ter sua comunicação facilitada.

Fatores externos, muitos dos quais, as empresas não conseguem controlar, afetam a ecologia informacional. Regulamentações governamentais, mudanças no comportamento dos clientes, atitudes da concorrência, políticas e cultura de um país costumam influenciar uma empresa. Na ecologia da informação, o ambiente exterior consiste em informações sobre os tópicos fundamentais apresentados abaixo.

1. **Mercados de negócios.** pn323r

primariamente enfoquem o tipo de informação que deve ser comprada neste mercado, muitas organizações já estão avaliando maneiras de vender informações. As empresas devem identificar todas os possíveis meios éticos pelos quais as informações podem ser reunidas e colocá-las de modo que possam ser compreendidas e utilizadas. É necessário estabelecer como sistematicamente capturá-las, tirar proveito delas e verificá-las.

Por fim, Davenport (1998), destaca que promover mudanças em uma ecologia informacional é uma tarefa complexa e multifacetada já que como em um ecossistema natural, uma alteração em um ambiente afetará os outros. Sistemas de informação com frequência não atingem os objetivos a que se propõem, embora empresas venham tentando alinhar esses sistemas com a estratégia de negócios. No entanto, a ecologia da informação busca um nível de integração ainda mais alto, no qual diferentes e numerosos elementos formam uma rede interconectada. Nesta visão, as verdadeiras mudanças não estão apenas ligadas à estratégia, mas também à estrutura da organização, a sua cultura, à distribuição física e todos os outros componentes desse modelo. Busca-se colocar a tecnologia em uma perspectiva equilibrada, sem lhe dar destaque excessivo. Embora a tecnologia disponível possa afetar o tipo de informação disponível e a facilidade em acessá-la, ela e as pessoas estão indissolavelmente relacionadas. Em vez de simplesmente imaginar que mais tecnologia produz um ambiente informacional melhor, pensar ecologicamente significa responsabilizar-se pelo modo como política, estratégia, comportamento e outros fatores humanos intervêm nesse relacionamento. A abordagem ecológica exige certa visão, um novo modelo de enxergar o mundo da informação.

### **2.2.6 CULTURA E COMPORTAMENTO EM RELAÇÃO À INFORMAÇÃO**

Segundo Davenport (1998), mudar a maneira como as pessoas usam a informação e, como objetivo maior, construir uma cultura informacional é o ponto crucial da ecologia da informação. A dimensão comportamental e cultural da mudança com frequência é a mais difícil de obter. O planejamento de novos processos de trabalho, novas estruturas organizacionais, novas estratégias, parece fácil quando comparado às alterações diárias de comportamentos e de atitudes. As empresas planejam sistemas complexos e caros de informação que não podem funcionar sem a modificação do que as pessoas fazem. Mesmo assim, raramente identificam em que o comportamento e a cultura devem mudar

para que suas iniciativas informacionais obtenham êxito. De todos os elementos da ecologia da informação, comportamento e cultura são provavelmente os menos explorados.

Conforme Davenport (1998, p.110), comportamento informacional “se refere ao modo como os indivíduos lidam com a informação. Inclui a busca, o uso, a alteração, a troca, o acúmulo e até mesmo o ato de ignorar os informes”. Comportamento está relacionado a atos individuais, já cultura abrange grupos ou organizações, em particular, os valores e as crenças de um grupo. Cultura em relação à informação pode ser entendida como

“o padrão de comportamentos e atitudes que expressam a orientação informacional de uma empresa. Culturas nesse sentido, podem ser fechadas ou abertas, orientadas por fatos ou baseadas na intuição ou em rumores, de enfoque interno ou externo, controladas ou autorizadas. A cultura informacional de uma empresa pode também incluir preferências organizacionais por certos tipos de canais ou meios. Como exemplo, a comunicação pessoal em contraposição ao telefone ou à teleconferência” (DAVENPORT, 1998, p.110)

Ainda conforme Davenport (1998), se por um lado, alguns estudos empíricos sobre o assunto em campos limitados, como os que focalizaram a maneira como a cultura pode influenciar ambientes de inovações técnicas revelam que adquirir e trocar informações, em forma textual ou verbal, é algo que está relacionado com índices mais altos de inovação e de produtividade científica e de engenharia, por outro lado, empresas pesquisadas por este autor revelam que a maioria tomou poucas providências no sentido de alterar a atitude dos funcionários em relação à informação. Nenhuma enfatizava o aspecto humano do uso das informações.

Davenport (1998) menciona alguns motivos que tornam essa área da ecologia informacional essencial. Existe grande quantidade de trabalhadores que atuam no segmento da informação. Lidando com ela e manipulando-a como atividade freqüente e principal, gastando grande parte do tempo obtendo, usando e compartilhando informações estruturadas. Os gerentes devem estar atentos para o que essa gente toda anda fazendo, caso contrário, estarão deixando de gerenciar um componente

significativo da vida profissional. Empresas e executivos atribuem parte do valor destas mesmas empresas ao conhecimento que possuem. No entanto, para utilizar com vantagens o conhecimento, uma organização deve instituir mudanças em seu comportamento informacional. Apesar do auxílio de novas tecnologias, a administração bem sucedida do conhecimento sempre ocorre por intermédio de uma combinação entre mudanças tecnológicas e comportamentais. A administração do comportamento informacional pode também ter reflexos no controle dos custos da informação. Em quase todas as empresas estudadas por Davenport (1998), a aquisição de informações de fontes externas não é eficiente nem tem uma boa relação custo/benefício. Parte do problema é que os indivíduos ou os grupos que adquirem a informação não a compartilham bem, mostrando que é preciso reforçar o lado correto do comportamento compartilhado para controlar essa fonte de despesas gerais. Adicionalmente, a finalidade do gerenciamento do comportamento informacional não se limita à eficiência interna, mas também a busca de uma vantagem competitiva. É o uso da informação, não sua simples existência, que permite aos gerentes tomar decisões melhores sobre produtos e processos, aprender com os clientes e com a concorrência e monitorar os resultados de seus atos. Essa vantagem não depende apenas de sorte e não pode ser alcançada sem que se administrem os aspectos humanos da informação. Talvez um dos motivos pelo qual as empresas não têm abordado explicitamente o comportamento informacional seja sua dificuldade de gerenciamento devido ao seu forte tempero humano. Iniciativas comportamentais costumam ocorrer de maneira isolada, sem o apoio dos grandes objetivos gerenciais para formação de uma cultura informacional positiva.

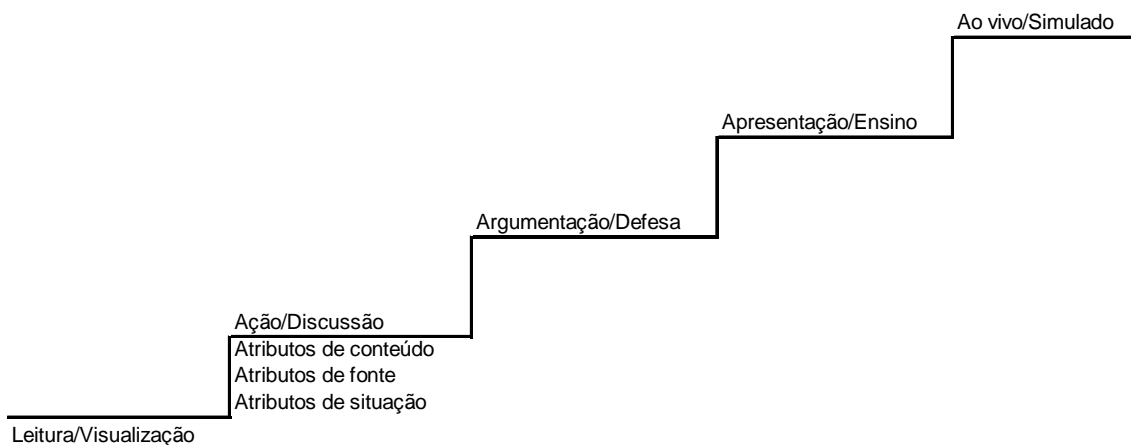
Davenport (1998, p.114) descreve três espécies fundamentais de comportamentos ligados à informação que devem ser conhecidos e utilizados pelos funcionários para melhora do ambiente informacional de uma empresa.

1. **Compartilhamento de informações.** Compartilhamento de informações é o ato voluntário, sem obrigação, de colocá-las a disposição de outros. Compartilhar não deve ser confundido com relatar, que é uma troca involuntária de informações de maneira rotineira ou estruturada. Os defensores da gestão da qualidade total (GQT) enfatizam a necessidade de divulgar para todos os níveis organizacionais informações como estratégia e o objetivo da empresa, uma vez que o fluxo vertical é o tipo mais comum de troca de informações nas empresas.

Contudo estimular o fluxo horizontal de informações tem uma influência maior sobre o ambiente informacional da empresa. Existem barreiras que impedem o fluxo horizontal, tais como: sistemas informacionais baseados em funções, arquiteturas de informação incompatíveis, diferenças políticas e culturais que podem ser reforçadas na formação universitária de futuros cientistas, engenheiros, mercadólogos e contadores. Uma perspectiva ecológica pode ajudar, pois influenciar comportamentos envolve várias das iniciativas correlacionadas para criar este fluxo. São exemplos destas iniciativas, estabelecer processos interfuncionais, avaliando e recompensando desempenhos de maneira diferente da exclusivamente funcional; familiarizar-se com as subculturas competitivas existentes, através do estímulo a planos de carreiras que levem os executivos a exercer uma ampla gama de funções e fazer com que os gerentes tratem os outros departamentos como clientes, cujas necessidades devem ser compreendidas. É necessário observar que trocas em excesso, como divulgar informes internos de desempenho ou segredos competitivos, também podem ser inadequadas ou ilegais. Dessa forma os gerentes devem apresentar o comportamento correto e remover as barreiras organizacionais para a troca de conhecimentos, sejam eles políticos, emocionais ou tecnológicos.

- 2. Administração da sobrecarga de informações.** Há uma disponibilidade muito grande de informações que supera muito a capacidade de atenção. Novas fontes e novos meios surgem o tempo todo e os antigos continuam existindo (livros, jornais etc.). Com toda essa oferta de opções nos ambientes informacionais não se pode esperar que o usuário encontre e separe aquilo que realmente deseja. Existe uma capacidade limitada de atenção, em especial para os responsáveis pelo processo decisório e para quem precisa do conhecimento para agir. Nesse contexto, a informação deve ser transmitida de uma forma que estimule as pessoas certas a reconhecê-la e utilizá-la e este compromisso não é simples. A maioria das transmissões acontece na base da “hierarquia do compromisso com a informação” (vide fig. 10). No caso de um vendedor, por exemplo, ele irá reter muito mais dados sobre um produto através de uma entrevista ou discussão com seu desenvolvedor (*ao vivo/simulado* (topo)) do que através da leitura de um documento técnico contendo dados sobre o produto (*leitura/visualização* (base)). Nas organizações, a maioria das informações é comunicada em forma visual ou de leitura. Como ler e ver (base) exigem um comprometimento baixo por parte

do receptor, são modos eficientes, mas não eficazes. É possível comunicar muitas informações por meio desses canais, mas cada mensagem terá poucas chances de influenciar o comportamento de alguém. Por este motivo existe pouco envolvimento emocional, ou pouco compromisso, com a informação. Atributos de conteúdo, fonte e situação, tais como o interesse emocional, a originalidade e o preparo do orador, aumentam o envolvimento, melhoram a transferência da informação quando lida ou vista e também propiciam uma abordagem mais interessante e próxima do topo da hierarquia. A idéia de envolvimento tem muitas implicações possíveis para a sobrecarga informacional. No caso de fornecedores internos, como sistemas de informação, a transição para uma nova abordagem será árdua já que tradicionalmente apresentam densos documentos técnicos na base da escala do envolvimento. O enfoque no envolvimento tem feito muito para evitar sobrecarga de informação. Pesquisas indicam que é mais comum os gerentes tomarem decisões ‘com base na intuição’ ou ‘por conta própria’ do que fazer uma avaliação racional e sistemática da informação. Algumas empresas podem basear-se na intuição e ter sorte durante alguns anos, mas as mais bem-sucedidas são as empresas que permanecem em sintonia com as informações factuais, de dentro e de fora da empresa, e as utilizam no processo decisório.



**Fig. 10:** Hierarquia do compromisso com a informação (DAVENPORT, 1998, p.121)

**3. Lidando com múltiplos significados.** Definições múltiplas para unidades-chave de informação são um antigo problema, já existente antes do aparecimento do computador e da maioria das outras formas de tecnologia informacional. Esse tipo de comportamento informacional na maioria das vezes teve conseqüências negativas. Por exemplo, quando significados alternativos proliferam, diferentes

gerentes apresentam diferentes resultados em reuniões de vendas. Ainda assim, significados múltiplos têm seu lado bom. Quando um gerente pensa em uma nova maneira de definir um termo como 'cliente', isso indica que ele tem interesse em servi-lo melhor. Mas existem ocasiões em que os significados múltiplos devem ser gerenciados e controlados. Para algumas entidades-chave de uma organização é útil atribuir a um único termo um único significado. Muitas empresas tentam criar esse tipo de informação 'empresarial' ou 'comum a todos'. Antes de adotá-lo, porém, deve haver certeza de que há disposição em aceitar as conseqüências negativas de um resultado positivo, isto é, funcionários utilizando informações não-ideais a suas finalidades específicas. Nesse caso deve-se também acompanhá-las, monitorando e policiando sua utilização em toda a empresa.

Davenport (1998) menciona que o êxito de arquiteturas informacionais está relacionado com abordagens que influenciam o comportamento informacional. Os motivos para arquiteturas fracassarem podem ser:

- A mudança comportamental quase nunca é um objetivo das arquiteturas informacionais.
- O conteúdo das arquiteturas não leva a alterações de comportamento, pois normalmente é incompreensível não apenas para os não-técnicos, mas também para os técnicos.
- O processo de desenvolver arquiteturas informacionais inibe a mudança. Os depositários da informação não participam desse desenvolvimento, portanto não se comprometem com ela quando implantada.

Mesmo com uma abordagem correta na arquitetura da informação, a comunicação com aqueles que serão afetados deve ser ampla freqüente e contínua. Os profissionais de SI precisam conversar com as pessoas a que deveriam atender e pensar em termos de comportamento. Desenvolver estimativas de comportamentos desejáveis é fundamental para qualquer processo de transformação, arquitetural ou não. Recompensas e controles adequados devem estar no lugar certo para reforçar os comportamentos corretos e desencorajar os errôneos. Gerente de todos os níveis devem aplicar seriamente esses reforços, e administrar prêmios e sanções de maneira consistente em vez de apenas distribuir memorandos para dizer aos funcionários o que eles devem fazer. Pode-se

dizer que a cultura mais positiva valoriza e premia o ensino, bem como todas as outras maneiras de educar que ofereçam a transmissão, a longo prazo, do conhecimento. Criar uma cultura organizacional que valorize e ofereça oportunidades para a comunicação de conhecimento tácito é algo que não acontece com frequência. No entanto os devotos do aprendizado organizacional raramente relacionam seus objetivos à administração cotidiana da informação e do conhecimento.

Para Davenport (1998), compreender como os indivíduos lidam com a informação é o núcleo de toda análise comportamental. De fato, na maioria das empresas, a informação é normalmente armazenada e procurada por indivíduos. A maioria das pesquisas sobre como os indivíduos processam a informação sugere que as pessoas estão longe de ser racionais em sua aquisição e seu uso. Existem duas maneiras pelas quais as empresas podem melhorar o comportamento individual. Uma maneira se refere a divulgação de políticas, linhas mestras e ferramentas (de caixas de entrada e arquivos, em um nível mais simples, aos sofisticados aplicativos e redes de trabalho, em um âmbito mais complexo) para ajudar os indivíduos a estruturar seus ambientes pessoais de informação mais eficientemente. A outra se refere a identificação de indivíduos cujo comportamento informacional, a administração corporativa pretende influenciar. Provavelmente serão gerentes seniores, usuários muito ativos ou fornecedores ou distribuidores de informação, encontrados nos vários níveis de uma organização. Essa tem sido a abordagem implícita, por exemplo, de empresas que dedicaram consideráveis esforços a sistemas de informação para executivos.

Davenport (1998) observa que talvez o componente mais importante da administração comportamental seja tornar claro que a informação, e o comportamento que promove seu uso efetivo, são valiosos. Entretanto, muito frequentemente, a mensagem enviada é oposta. Até mesmo em empresas nas quais os funcionários são premiados com base no que sabem sobre os negócios, pouca atenção é dada à maneira como disseminam esse conhecimento. Gerentes tomam decisões com base em suas intuições e são repreendidos apenas quando erram e não quando deixam de usar informações disponíveis. Davenport (1998, p.135) sugere então as seguintes táticas para o gerenciamento do comportamento informacional:

- **Comunicar que a informação é valiosa.** Os funcionários devem ser convencidos de que o que fazem com a informação é tão importante quanto a



maneira como lidam com o capital humano ou financeiro, sendo premiados também por adquirir, enviar, ou aplicar informações importantes.

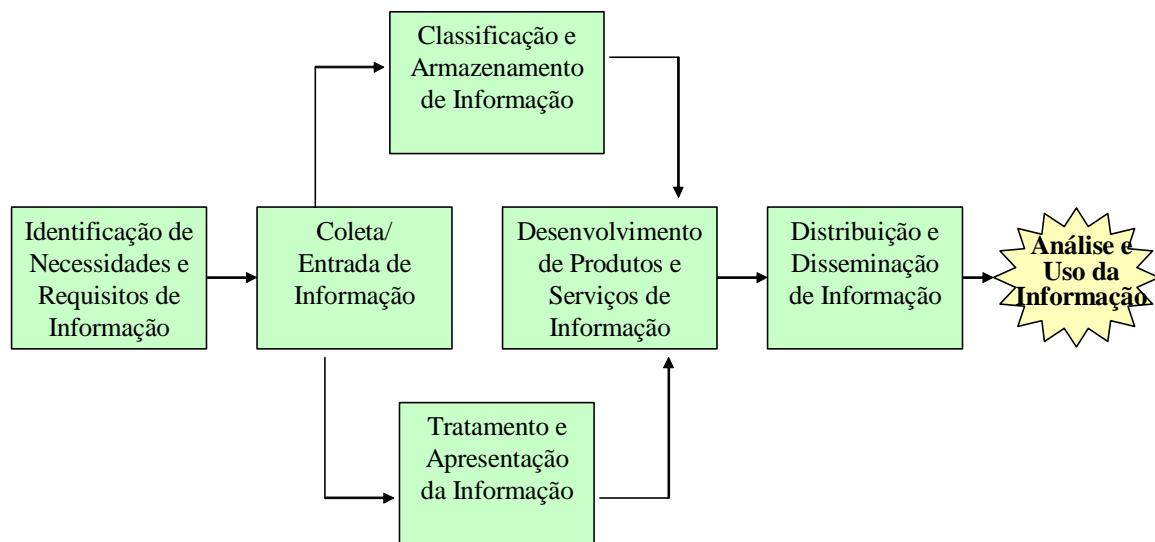
- **Tornar claros as estratégias e os objetivos da organização.** Cada indivíduo deve estar consciente daquilo que a empresa deseja realizar por intermédio do uso da informação e como espera fazê-lo. Essas metas devem estar ligadas aos objetivos estratégicos da empresa.
- **Identificar competências informacionais necessárias.** Os gerentes devem determinar que competências irão ajudar a empresa a alcançar seus objetivos informacionais. Algumas podem se especializar na criação da informação enquanto outras podem comprar esses dados no mercado, concentrando-se em como utilizá-los ou aplicá-los.
- **Concentrar-se na administração de tipos específicos de conteúdo da informação.** Auxilia os indivíduos a voltar seu comportamento para tipos-chave de informação. Tentar mudar o comportamento utilizando todos os tipos de informação é um tanto difícil, mesmo para os mais bem intencionados.
- **Atribuir responsabilidades pelo comportamento informacional, tornando-o parte da estrutura organizacional.** Tornar essa função ou grupo gerencial parte da estrutura da organização pode contribuir muito para enfatizar a importância do comportamento informacional.
- **Criar um comitê ou uma rede de trabalho para cuidar da questão do comportamento informacional.** Gerentes de diferentes funções devem reunir-se para formar uma rede ou uma equipe permanente, formulando políticas e processos para atender à administração específica de comportamentos informacionais.
- **Instruir os funcionários a respeito do comportamento informacional.** A atividade educacional, em sua forma mais simples, envolve ensinar aos funcionários como encontrar e usar melhor a informação. Em um nível mais avançado, a instrução dos funcionários deve se concentrar na busca da informação (como consultar bibliotecas e banco de dados), na necessidade da administração baseada em fatos e no uso da informação sobre a concorrência. Esse também pode ser um critério padrão na avaliação das capacidades gerenciais e dos funcionários.

- **Apresentar a todos, os problemas do gerenciamento das informações.** Se os funcionários estiverem cientes do que constitui um comportamento adequado nessa área, políticas específicas, ou discussões sobre elas, podem ser mais libertadoras que controladoras, podendo produzir uma cultura informacional mais aberta e confiável.

A não-administração comportamental, sem obrigações gerenciais, é uma forma de administração ecologicamente desfavorável. Quando as pessoas devem determinar por si mesmas como identificar e compartilhar a informação, e até mesmo comportar-se diante dela, é improvável que estejam fazendo o melhor uso possível daquilo que é inegavelmente um importante recurso competitivo.

McGee e Prusak (1994), afirmam ser possível formular um processo genérico de gerenciamento de informações a partir do entendimento de sua atual situação, mantendo em foco seu valor estratégico (vide fig. 11). Dentre as tarefas identificadas neste processo genérico encontra-se a tarefa de desenvolvimento de produtos e serviços de informação. Nessa tarefa os usuários finais do sistema podem e devem aproveitar seu próprio conhecimento e experiências para trazer notáveis perspectivas ao processo, já que se tratam de produtos que eles irão utilizar. Um dos pontos citados que afeta esta tarefa é que não existe sistema de informação sem o elemento humano. Quanto mais estratégico é um sistema de informações, mais esforços humanos são necessários para mantê-lo. Como exemplo, McGee e Prusak (1994) citam o caso de um executivo de uma grande fábrica norte-americana de produtos eletrônicos que insistia na idéia de não haver necessidade de “mãos humanas” para introduzir em seu sistema as atualidades internacionais. Bastava apenas uma busca sistemática por palavras-chave. Ocorreu que os executivos recebiam sinopses de até 115 fontes de notícias sobre todo e qualquer acontecimento importante. A solução viável foi empregar um filtro humano para escolher as matérias que farão parte do sistema. Em sistemas bem sucedidos, há um elemento de interação humana que aumenta seu valor. Existem também serviços e produtos de informação que se baseiam nos indivíduos dentro da organização que, devido ao organograma ou por acaso, possuem conhecimentos que podem ser valiosos para outros funcionários. Essas pessoas precisam ser identificadas e os serviços e produtos de informação organizados em torno delas. Muitas empresas estão criando funcionários do tipo “Páginas Amarelas”, que identificam indivíduos por especialidade, conhecimento funcional ou até mesmo “hobbies” importantes. Essas pessoas são

geralmente mais consultadas que os guias escritos. O que produtos como esse fazem é sistematizar rede e canais informais que sempre existiram nas organizações. A diferença entre o passado e o presente é que a tecnologia nos deu a possibilidade de implementar um sistema como esse e a administração compreendeu o valor estratégico da informação, inclusive a enorme quantidade de informações valiosas que os indivíduos detém.



**Fig. 11:** Tarefas do Processo de Gerenciamento de Informações (McGEE E PRUSAK, 1995, p. 108)

Por fim, Marchand, Kettinger e Rollins (2004), abordam a visão da alta gerência sobre a relação entre o desempenho empresarial e a informação. Esta visão está dividida em três categorias principais. Primeiramente, há os gestores que acreditam que basta haver uma melhor TI para se elevar o desempenho. Em seguida, há os que pensam que melhores práticas de informação, como políticas para captar informações dos clientes, são o que importa. Finalmente, alguns imaginam que fatores comportamentais, como a confiança das pessoas em compartilhar informações são fundamentais. Executivos desse campo acreditam que a razão principal pela qual a TI não rendeu o que prometia ou o motivo pelo qual a informação e o conhecimento não serem compartilhados está ligada à maneira como os empregados se comportam e aos valores culturais da empresa. Se as empresas estão se tornando mais dependentes do uso e do compartilhamento de informação e conhecimento, os gestores de mais alta hierarquia devem dar atenção especial aos valores culturais e comportamentos ligados à informação e ao uso da TI nas suas empresas. Para estes gestores, essa terceira abordagem está frequentemente ligada a seu compromisso e capacidade de liderança e motivação de pessoas. Eles percebem

que a informação e o conhecimento usados pelos seus departamentos são fundamentais para o sucesso da empresa. Esses líderes estão preocupados com a maneira como os funcionários utilizam as ferramentas de TI.

No âmago do desafio da TI e do desempenho dos negócios estão os modos como as pessoas são motivadas, recompensadas e estimuladas a usar a informação e o conhecimento para o alcance de resultados de negócio. A capacidade e os comportamentos associados ao uso eficaz das informações são chamados de fatores de “orientação para a informação” da empresa e de seus líderes. A orientação para a informação engloba práticas de TI, práticas de informação e comportamentos e valores de informação. Uma maior orientação para a informação entre a alta gerência poderia levar a novas e importantes leituras de como a informação, as pessoas e a TI são alavancadas para melhorar o desempenho dos negócios, fechando a lacuna existente entre o desempenho corporativo e as expectativas dos altos executivos em relação a seus investimentos em TI.

### **2.2.7 MODELOS DE AVALIAÇÃO DA CULTURA E DO COMPORTAMENTO INFORMACIONAIS**

Um estudo de caso conduzido por Curry e Moore (2003) no segmento de serviço de saúde revela o crescimento da importância da informação acessível e robusta. Esta situação ocorre em face de diversos motivos, tais como, as necessidades de informações do público sobre os serviços disponibilizados, padrões de serviço, a performance dos serviços, as auditorias médicas etc. Também é enfatizada a importância do trabalho em equipe e o compartilhamento de informações, tanto internamente quanto externamente, no relacionamento com partes interessadas. Do ponto de vista de uma organização de saúde, o fornecimento de infra-estrutura tecnológica com vistas a proporcionar um fluxo e compartilhamento de informações, embora de evidente importância, não é por si só suficiente para alcançar o sucesso. A partir desta realidade, verificou-se a necessidade de uma cultura organizacional que seja indutora de uma gestão de informação eficaz, cultura esta que assegure o suporte, entusiasmo e cooperação da força de trabalho nessa gestão. Se essa cultura, no que se refere à informação, é crítica para o sucesso no alcance de propósitos e objetivos da organização, ela deve ser criada e desenvolvida com o comprometimento e infra-estrutura apropriados. Para experimentar e focar

algumas das amplas implicações do gerenciamento de informações é necessária uma ferramenta para medir e auxiliar o desenvolvimento de uma cultura informacional, fornecendo os expedientes por meio dos quais os gerentes podem avaliar fraquezas e forças que estão envolvidas com as trocas de informação visando uma priorização de ações futuras. Cultura e informação tendiam a ser definidas de forma inadequada. Dessa

operacional e estratégico são reconhecidos, onde informação constitui a base organizacional da tomada de decisão e tecnologia da informação é facilmente aproveitada para viabilização de sistemas de informação eficazes” (CURRY E MOORE, 2003, p.94)

O modelo conceitual desenvolvido por Curry e Moore (2003) delinea uma representação da evolução e dos componentes de uma cultura informacional. Primeiramente a organização reconhece a necessidade de adotar uma cultura informacional, e em seguida, comunica e demonstra seu comprometimento por uma reestruturação que reflita os componentes de uma cultura informacional. O processo é dinâmico e contínuo até que a filosofia e a prática da cultura se torne uma norma. Neste estágio, a cultura informacional não se distingue da cultura organizacional e a organização esta evoluída em um nível que a disponibilidade e o uso da informação é inerente a suas atividades diárias. Portanto é apropriado que o modelo compreenda elementos de cultura tanto da informação como da organização. Estes elementos estão descritos a seguir.

1. **Cultura Organizacional.** Dentre as diversas definições para cultura organizacional, Bloor and Dawson (1994) *apud* Curry e Moore (2003) é a utilizada para fins do modelo conceitual aqui apresentado. Nesse caso, cultura organizacional é geralmente reconhecida por ser historicamente e socialmente construída, holística e de difícil mudança. Esta abordagem indica que cultura organizacional é determinada pela interação dinâmica dos seguintes fatores:

a.

e. **Cultura e ambiente profissional** – a cultura organizacional é significativamente influenciada pelas sub-culturas profissionais que operam dentro da organização. As culturas individuais podem interagir com a cultura organizacional de forma harmoniosa ou desarmoniosa. Os profissionais se deparam com dois níveis de cultura, o de sua profissão e o da organização. As sub-culturas podem coexistir em harmonia com a cultura organizacional. Uma mudança tenderá a exercer diferentes pressões. Caso esta mudança seja percebida pela organização como resposta a uma ameaça a sua sobrevivência, as sub-culturas tendem a ser ignoradas em detrimento da necessidade organizacional de coesão. Caso a mudança não seja percebida desta forma, as sub-culturas tendem a se fechar e tentar direcionar esta mudança para uma forte identificação com sua profissão. Ou seja, profissionais podem ser um ativo em organizações em tempo de estabilidade mas uma potencial ameaça em tempos de mudanças organizacionais ou profissionais.

2. **Cultura Informacional.** O usuário pode ser considerado como o agente que contribui com a informação que alimenta um sistema de gerenciamento de conhecimento. Nesse sentido, esta informação tem um valor para este usuário como um ativo individual da mesma forma que esta informação tem um certo grau de valor como um ativo corporativo. Determinados indivíduos estão propensos a compartilhar estas informações. Outros irão acumulá-las. E outros serão indiferentes, compartilhando informações de forma aleatória. Existem também certos tipos de informações consideradas de maior valor. Conhecimento explícito, como um manual corporativo amplamente divulgado não é percebido como um ativo individual valioso. Por outro lado, o conhecimento tácito, como o adquirido durante a implementação de um projeto constitui um tipo de conhecimento com grande potencial de ser percebido como um ativo individual de valor. Estas percepções de valor do conhecimento tácito, tanto para o usuário individual quanto para a organização são fatores que vão influenciar a cultura da informação. Esta parte do modelo ilustra os componentes sugeridos como necessários para semear uma cultura informacional. São eles (Curry e Moore, 2003, p.97):

a. **Fluxos de comunicação** – A importância atribuída à eficácia da comunicação organizacional deve ser adequada. Este é um processo

complexo sujeito à distorções. O uso eficaz dos fluxos verticais e horizontais sugere uma organização na qual os funcionários são bem informados e se sentem valorizados. Um fluxo de comunicação eficaz que vai de cima para baixo transmite decisões gerenciais, enquanto o de baixo para cima representa a habilidade dos funcionários de fornecer um retorno e uma participação na tomada de decisão. O fluxo horizontal de informações está relacionado com a coordenação de atividades e com o compartilhamento de informações.

- b. **Parcerias cruzadas na organização** – refere-se à sinergia organizacional e como diferentes funções e departamentos trabalham juntos. Departamentalização funcional, enquanto econômica, tende a estimular a concentração em objetivos departamentais em detrimento dos objetivos organizacionais. Integração dentro de um departamento e colaboração entre departamentos tende a reduzir rivalidades e formação de domínios. O trabalho em equipe faz com que o aprendizado individual venha a ser inseparável do aprendizado coletivo.
- c. **Ambiente interno** – É sustentável que a maior influencia na cultura organizacional é o componente humano. Uma cultura informacional requer práticas de trabalho cooperativo e livre acesso a informações relevantes quando aplicável. Uma atmosfera de confiança é vital, tanto quanto o desempenho do papel crítico pelo elemento humano na modelagem da cultura organizacional e portanto também na modelagem da cultura informacional.
- d. **Gestão de sistemas de informação** – A estratégia de sistemas de informação deve estar alinhada com a estratégia do negócio, contando com a TI para o desenvolvimento de sistemas de informação computadorizados. Implementação é um elemento chave e a aceitação dos usuários é um fator crítico de sucesso. O desenho de SI/TI afeta como os membros da organização interagem, sendo um fator determinante na formação de um ambiente abstrato e físico propício para esta interação, em conjunto com outros fatores como ferramentas, tecnologia, estrutura, cultura, sistemas de recompensa e estilo de liderança.



- e. **Gestão da informação** - A implementação de tecnologia para viabilizar o fluxo livre de informações não constitui por si só uma cultura informacional. O entusiasmo, suporte e cooperação do pessoal chave da organização são elementos indispensáveis para o sucesso de uma cultura informacional. Políticas relacionadas à informação também precisam ser gerenciadas, excesso de informações evitada e uma terminologia comum da organização adotada. Um entendimento lingüístico comum é parte importante da capacidade de comportar-se como membros de uma comunidade. Informações valiosas e relevantes somente podem ser originadas de dados robustos e um gerenciamento de dados eficaz é também um componente chave de uma cultura informacional. A qualidade da informação reflete a qualidade do dado de onde ela foi baseada. Informações e dados são importantes e devem ser vistos como recursos da organização. Não é imprescindível a uma cultura informacional a visão do acesso universal a todas as informações. Algumas informações sempre necessitarão de especialistas e conhecimento. Portanto, a solução é todos os empregados serem capacitados a acessar a informação que seja necessária para o sucesso na execução de suas atividades diárias.
  - f. **Processos e procedimentos** - A documentação clara e adequada de políticas, processos e procedimentos em uma organização é um indicador de cultura. Esta documentação deve ser limitada a áreas críticas de sucesso de modo a não tornar a organização excessivamente burocrática. Para uma cultura informacional é particularmente importante diretrizes claras e documentação apropriada para gerenciamento de sistemas de informação, compreendendo também o gerenciamento de dados e de informações. Gerenciamento de sistemas de informação e de informação promovem um serviço de fornecimento de informações como se fosse um produto. Da mesma forma, procedimentos adequados de controle devem ser observados para assegurar consistência, qualidade e continuidade em operações e serviços.
3. **Liderança.** Uma liderança eficaz suporta todo o modelo conceitual que se apresenta. Gerentes seniores são responsáveis pela direção estratégica e suas

ações terão uma forte influência sobre todo o contexto da cultura organizacional. Ênfase constante nos valores e objetivos da organização, demonstrados tanto fisicamente como verbalmente, formará uma consciência nos funcionários sobre o que se espera deles. A adoção de uma cultura informacional requer o patrocínio da alta gerência com mais ênfase em uma liderança do que apenas em uma imposição hierárquica de cima para baixo. Colocando em mente as relações próximas entre a cultura organizacional e a informacional, o estilo da liderança necessita refletir estas relações. A ênfase na cooperação e participação reflete antecipadamente questões a respeito de comunidades de conhecimento e integração das diferentes comunidades para que haja o compartilhamento de informações. A essência do gerenciamento de conhecimento é a disponibilidade e condição de compartilhar informações implícitas preferencialmente a mantê-las como um ativo individual. Para que se rompa os domínios e o armazenamento isolado de informações, um estilo de liderança participativo e colaborativo deve existir em todos os níveis da atividade organizacional. Interação vertical e horizontal entre diferentes grupos pode produzir o início de um sistema de gerenciamento do conhecimento. Uma cultura informacional não pode simplesmente ser imposta de cima, pois desta forma não teria a aceitação dos funcionários. Deve-se buscar e aproveitar o apoio dos gerentes médios, os quais ultimamente vem exercendo significativa influência sobre seus funcionários. O ideal é que uma liderança participativa, baseada em um canal vertical e horizontal seja a norma. Embora estímulo e direcionamento inicial possa se originar de qualquer nível, esta atividade deve ser considerada pela gerência sênior através de um apoio que permeie toda a organização de forma a não se tornar uma simples sub-cultura de influência limitada.



que sejam intuitivamente percebidas pelos respondentes. Cada assertiva está relacionada com um dos componentes mencionados. Este arranjo foi importante para que o questionário tivesse uma estrutura lógica que possibilitasse buscar nas pessoas, idéias e opiniões numa perspectiva organizacional e informacional. O questionário final apresentou a seguinte estrutura (ANEXO A):

- Estratégia e objetivos
- Informação
- Ambiente
- Associações profissionais
- Sistemas de informação
- Relacionamentos
- Comunicações

O grupamento “Estratégia e objetivos” fornece indicadores sobre comunicação vertical, envolvimento da gerência sênior e estilo de liderança, fatores estes importantes quando se avalia a cultura empresarial. Os grupamentos “Informação” e “Sistemas de informação” foram desenhados para medir alguns dos aspectos de cultura informacional, ao passo que questões de “Ambiente” avalia aspectos de cultura organizacional. Os grupamentos “Relacionamentos” e “Associações profissionais” examinam importantes aspectos de colaboração, compartilhamento de conhecimento, interação entre diferentes comunidades de conhecimento e a potencial existência de sub-culturas dentro de uma cultura organizacional geral. Por último, o grupamento “Comunicações” verifica formas de comunicação e a variedade da comunicação, inevitavelmente articuladas com “Relacionamentos”, “Ambiente”, cultura organizacional e cultura informacional. Adicionalmente, caso o questionário não seja suficiente para coletar todas as informações necessárias para avaliação, entrevistas também podem ser realizadas com pessoas consideradas chave com a finalidade de completar as lacunas de informação, fornecendo informação qualitativa e uma idéia geral do progresso organizacional em resposta às recomendações do gerenciamento de informação e da estratégia de tecnologia. Como pessoas que podem ser consideradas chave sugere-se as que estão envolvidas com gerenciamento de informação e tecnologia da informação, gerenciamento e proteção de dados e os analistas de informação. Sugere-se também a distribuição do questionário nos escritórios principais da organização com

o propósito de atingir a cultura no núcleo das operações estratégicas, que, em princípio, é a influência primária da organização como um todo. Também seria desejável atingir todos os escritórios para uma visão representativa, mas por restrições de tempo e recursos, pode não ser praticável.

Miyabara, Franklin e Gardesani (2004) conduziram estudo que destacou dentre os componentes do ambiente informacional identificados na literatura, a cultura e o comportamento da organização em relação à informação. Neste estudo procurou-se verificar as relações existentes entre a cultura e o comportamento em relação às informações e o desempenho competitivo das empresas do setor de autopeças para veículos. Marchand *apud* Miyabara, Franklin e Gardesani (2004) menciona que

“a cultura da informação é um dos elementos vitais para a empresa que procura mudança. Essa cultura pode ser definida como o conjunto de valores, atitudes e comportamentos que influenciam a forma como a pessoa avalia, apreende, recolhe, organiza, processa, comunica e utiliza a informação” (MIYABARA, FRANKLIN E GARDESANI, 2004, p.3)

Em relação aos tipos de comportamentos a serem estimulados, Miyabara, Franklin e Gardesani (2004), observam que compartilhar informações é um ato voluntário de colocá-las à disposição de outros. Implica em vontade. Ações como o rodízio de gerentes, reuniões freqüentes com gerentes de outros setores e decisões que ressaltem o consenso contribuem para o compartilhamento de informações. O compartilhamento deve estar apoiado pela cultura organizacional, não sendo exercido nos casos em que o tempo gasto na transmissão da informação não seja reconhecido ou até recompensado e a retenção de informação seja vista como de valor para as carreiras dos funcionários. A informação deve ser transmitida para pessoa certa, que deve ser estimulada a reconhecê-la e utilizá-la. Também é mencionada a preocupação com o controle dos múltiplos significados de uma informação. Diversos significados para uma mesma informação, com resultados diferentes, pode não auxiliar no processo de tomada de decisão, porém deve-se tomar cuidado na padronização de definições para que todos os envolvidos a aceitem.

Em relação às considerações sobre a mudança de comportamento, Miyabara, Franklin e Gardesani (2004), propõem que a arquitetura da informação deve estimular a mudança comportamental. Devem ser valorizadas decisões baseadas em dados factuais em vez de intuição. As formas de melhorar o comportamento individual em relação à informação podem incluir: divulgação de políticas, orientações e ferramentas para auxiliar o profissional a estruturar seu ambiente de informações; identificar indivíduos ou grupos que podem ser influenciados; lembrar que a tecnologia não resolve o problema informacional e por si só não afeta o comportamento informacional.

Quanto às táticas para o gerenciamento comportamental, Miyabara, Franklin e Gardesani (2004), citam as descritas por Davenport (1998) já mencionadas anteriormente neste trabalho. Adicionalmente são destacadas as etapas diferenciadas do processo de gerenciamento da informação, organizadas por Prusak (1993) *apud* Miyabara, Franklin e Gardesani (2004, p.4):

- a) **Identificação das necessidades e requisitos da informação** – determinação dos ciclos de vida de cada documento, as palavras em consenso para técnicos de desenvolvimento de sistemas e usuários, além da definição dos processos de transmissão de informação feita pelo usuário aos profissionais de TI, como exemplo a gravação do relato.
- b) **Classificação e armazenamento da informação / tratamento e apresentação da informação** – identificação do modo como os usuários trabalham a informação e também a indicação de instruções que facilitem a utilização do sistema pelo usuário.
- c) **Desenvolvimento de produtos e serviços de informação** – onde os usuários podem aproveitar seus conhecimentos para contribuir para o desenvolvimento dos sistemas que eles e outros utilizarão.

Diante dos tópicos abordados, Miyabara, Franklin e Gardesani (2004), operacionalizaram a avaliação da cultura e comportamento em relação à informação gerando um conjunto de 12 atributos mensurados de acordo com uma escala tipo Likert, de discordância/concordância. Estes atributos são apresentados a seguir:

#### 1. Disseminação de conhecimentos

- ✓ Existem rodízios de gerentes e outros executivos
- ✓ Existem grupos de discussões sobre o ambiente informacional

- ✓ Existem eventos formais de integração dos empregados
- ✓ Existem eventos informais de integração dos empregados

## 2. **Forma de comunicação**

- ✓ Preferem-se comunicações de informações por sistemas impessoais
- ✓ Prefere-se comunicação de informações com a presença do informante
- ✓ Procura-se apresentar as informações de forma simples e fácil leitura
- ✓ A disseminação de informações pelas pessoas é feita com objetividade

## 3. **Valorização das competências**

- ✓ Ao desenvolver os ambientes informacionais, a mudança comportamental é considerada
- ✓ Há preocupação em descobrir como as pessoas lidam com a informação
- ✓ Os funcionários têm clareza sobre os objetivos da organização
- ✓ Existe um programa para identificar talentos para atuar com informações

### 3 ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA: UM CASO PRÁTICO

Para fins deste estudo foi selecionada uma companhia integrante do grupo das que adotam as melhores práticas de governança corporativa. Este grupo é composto por grandes companhias que iniciaram um processo de capacitação para utilizar modernos instrumentos de gestão empresarial, tais como, códigos de boas práticas de governança, diretrizes de governança, códigos de ética e Estatutos Sociais revisados com a aprovação do Conselho de Administração. Estes instrumentos de orientação da administração têm como objetivos, dentre outros, aprimorar o processo decisório, viabilizar uma governança moderna e transparente, tornar a organização mais atraente para o mercado e proteger os interesses dos acionistas e demais públicos envolvidos.

Um dos marcos deste processo na companhia selecionada foram as reformas estatutárias ocorridas em 1999 que introduziram alterações nos padrões de governança corporativa da companhia, tais como:

- Eleição da Diretoria Executiva pelo Conselho de Administração e deste pela Assembléia Geral de Acionistas, conforme a Lei nº 6.404/76
- Eliminação de restrições para detenção de ações ordinárias por acionistas minoritários
- Estabelecimento do direito dos acionistas minoritários elegerem um membro do Conselho de Administração da Companhia
- Diretores executivos deixam de pertencer ao Conselho de Administração
- Presidente do Conselho de Administração deixa de ser o presidente da Companhia

Este processo provocou também a expansão da base acionária alcançando mais de 60% do capital em mão de acionistas não controladores. Desta forma os acionistas minoritários aumentaram sua participação através de um crescimento de aproximadamente 15 pontos percentuais no *free float* de 1992 a 2004.



Em 2002 foram aprovadas as Diretrizes de Governança Corporativa visando a atuação ativa do Conselho de Administração no direcionamento estratégico da Companhia, na supervisão da gestão dos Diretores, e na defesa dos interesses de todos os acionistas. Entre outros dispositivos, instituiu três Comitês do Conselho de Administração, sendo um deles o Comitê de Auditoria.

Também em 2002 houve outra reforma do estatuto social objetivando adequá-lo as modificações da Lei das S.A, buscar uma aproximação com os requisitos exigidos para o ingresso no Nível 2 da Bovespa e aperfeiçoar as práticas de governança corporativa. Para esta última vale destacar as seguintes reformas:

- Restrição de serviços simultâneos de auditoria e consultoria pela mesma empresa
- Criação do Comitê de Negócios pelo Conselho de Administração
- Criação dos Comitês de Gestão pela Diretoria Executiva
- Elaboração e recomendação do Código de Boas Práticas de governança
- Criação do Regimento Interno do Conselho de Administração
- Definição de qualificação dos candidatos à Diretoria

A busca pelo aprimoramento do sistema de governança corporativa foi uma evolução natural em razão da abertura do capital da Companhia no Brasil. Nesse sentido, em linha com as reformas do estatuto social, a empresa demonstrou seu compromisso com a visibilidade no mercado de capitais e transparência, através de regras de “*disclosure*” de acordo com a CVM e SEC e elaboração de relatórios financeiros trimestrais também em US GAAP.

A seguir é apresentada uma breve descrição dos instrumentos de governança corporativa adotados pela companhia:

- **Estatuto Social.** Regulamenta o funcionamento da companhia e o relacionamento com acionistas
- **Diretrizes de governança.** Estabelece diretrizes sobre os princípios de atuação e funcionamento do Conselho de Administração a consulta a acionistas detentores de ações preferenciais em questões relevantes.

- **Códigos de boas práticas.** São orientações corporativas envolvendo dentre outros assuntos, divulgação de informações, conduta de administradores e funcionários da administração superior e relacionamento com investidores.
- **Regimentos internos.**

•

respeito da importância do tema. Seu Conselho de Administração, parte de sua estrutura de governança corporativa, tem como uma de suas atribuições supervisionar os atos de gestão da diretoria executiva.

Dentre as iniciativas descritas pelo Relatório de Atividades da companhia que sinalizam o comprometimento com a adoção de boas práticas de governança, vale mencionar:

- Vedação, no seu Estatuto Social, da prestação de serviços de consultoria pelo auditor independente durante a vigência do contrato de auditoria.
- Realização de trabalhos visando à adequação à lei norte-americana Sarbanes-Oxley.
- Instituição do Comitê de Auditoria, composto por membros independentes do conselho.
- Criação de um canal de fraude para recebimento de denúncias, inclusive aquelas com respeito a questões contábeis, garantindo o anonimato do denunciante.
- Participação de um especialista financeiro no Conselho de Administração.
- Revisão do Código de Ética.
- Realização de trabalhos voltados para manutenção de uma estrutura de controles internos e formalização de regras para que as informações ao mercado possam ser registradas, processadas, elaboradas e disponibilizadas de acordo com os prazos e normas legais (Seções 404 e 302 da Lei Sarbanes-Oxley).

Com a aprovação da Lei Sarbanes-Oxley em 2002 a companhia vem procurando se adequar às novas regras estabelecidas que promoveram uma ampla reforma nas normas contábeis e de governança corporativa das companhias americanas e emissores estrangeiros. Foi constituído um grupo interno de trabalho, com assessoramento de advogados externos, para avaliar os impactos da Lei Sarbanes-Oxley no modelo de governança da Companhia, analisar os requisitos aplicáveis aos emissores estrangeiros e elaboração das adaptações necessárias. Dentre as principais ações já implementadas para o cumprimento desta lei, destacam-se:

- Formalização em 2002 dos Controles e Procedimentos de Divulgação de Informações e criação de mecanismo interno envolvendo todos os níveis hierárquicos no fluxo de divulgação de informações.

- Impedimento de concessão de empréstimos a conselheiros e diretores, assim como aos demais executivos.
- Revisão do Código de Ética e Código de Boas Práticas para os administradores com vistas a atender aos requisitos da lei.
- Restrição no Estatuto Social à contratação de auditores independentes para a prestação de serviços de consultoria.
- Rodízio de empresa de auditoria a cada cinco anos.
- Constituição de Comitê de Auditoria para atender requisitos de boas práticas de governança corporativa difundidas no mercado brasileiro.
- Existência de especialista financeiro no Conselho de Administração.
- Divulgado no *website*, tabela com as diferenças entre as práticas de governança adotadas pela empresa e as adotadas pelas companhias americanas.

O modelo de gestão da companhia considera o conhecimento como um ativo de grande valor. Diante deste posicionamento foi criada uma gerência de gestão do conhecimento para garantir a disseminação interna do conhecimento e fortalecimento de competências. Esta gerência tem como algumas de suas atribuições:

- Conscientização da importância do compartilhamento e troca de conhecimento para alavancagem de competências.
- Implantar e manter o modelo de gestão do conhecimento da companhia e divulgação dos benefícios de sua utilização.
- Disseminar melhores práticas de gestão do conhecimento.
- Promover o reconhecimento das pessoas e equipes quanto ao engajamento e a utilização das práticas de gestão do conhecimento.

## 4 METODOLOGIA

Este capítulo aborda os elementos e o processo de desenvolvimento e aplicação deste estudo. Inicialmente é explicado o tipo de pesquisa implementada. Na sequência são definidos a população, a amostra obtida e os sujeitos da pesquisa. A seguir é descrito o instrumento de pesquisa, sua validação, a coleta dos dados, as entrevistas realizadas e os passos seguidos no tratamento e análise estatística dos dados.

### 4.1 TIPO DE PESQUISA

Vergara (2003) sugere dois critérios básicos para se classificar uma pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, uma pesquisa poderia ser: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista. Quanto aos meios de investigação, poderia ser: de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação ou estudo de caso.

De acordo com esses critérios, quanto aos fins esta pesquisa é exploratória e descritiva, uma vez que se trata de um estudo de caso aplicado em uma empresa com a finalidade de examinar e buscar expor características de determinado fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis. Entretanto por sua natureza de sondagem não comporta hipóteses. Utilizaram-se vários meios de investigação: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo (*survey*) com a finalidade de realizar uma investigação empírica através da aplicação de um questionário no local onde ocorre o fenômeno.

Realizou-se também um levantamento complementar por meio de pesquisa qualitativa através de entrevistas com empregados e gestores da organização estudada. Segundo Vergara (2003), a entrevista é um procedimento oral, no qual o entrevistador faz perguntas a alguém (entrevistado) e este lhe responde. A entrevista pode ser informal, focalizada ou por pautas. Neste caso, as entrevistas realizadas foram por pauta. Para isso utilizou-se um roteiro estruturado de entrevista com pontos a serem explorados com o entrevistado.

Caracteriza-se como um estudo de caso simples, pois não visa analisar um setor, mas sim um empreendimento. Neste tipo de estudo de caso, as conclusões não podem ser

extrapoladas para o setor, mas podem ilustrar a teoria e fornecer “*insights*” e lições para os administradores (YIN, 1994)

## 4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

População, ou universo, segundo Vergara (2003), é o conjunto de elementos (empresas, pessoas, ou produtos, por exemplo), que possuem as características que serão objeto de estudo. A população desta pesquisa é formada pela totalidade de funcionários que atuam em três áreas/departamentos da empresa selecionada para o estudo de caso por se tratarem de áreas corporativas que lidam com informação e fazem parte da estrutura de governança da empresa. As áreas são Auditoria Interna, Contabilidade (sede) e Controles internos.

Amostra, ou população amostral, é uma parte da população escolhida segundo algum critério (VERGARA, 2003). Nesta pesquisa foram utilizadas dois tipos de amostra. Uma amostra por conveniência, não probabilística, também classificada por Vergara (2003) como amostra por acessibilidade, onde a seleção dos elementos é direcionada pela facilidade de acesso e não por procedimentos estatísticos. O outro tipo de amostra utilizada foi o censo onde a seleção contempla a totalidade dos elementos da população. Para área de contabilidade foi utilizada a amostra por conveniência. Foram então distribuídos 60 questionários para esta área. Para as áreas de Auditoria Interna e Controles internos foi utilizada amostra por censo. Foram distribuídos simultaneamente nestas duas áreas 105 questionários. No total foram obtidos 127 questionários respondidos por funcionários destas três áreas o que representa 76,98% de retorno dos questionários, distribuídos como mostra a tabela a seguir:

Área	Total de funcionários*	Questionários Distribuídos	Respondentes	% de respondentes	% da amostra obtida
Auditoria Interna	110	79	54	49,1%	42,5%
Contabilidade	199	60	47	23,6%	37,0%
Controles Internos	31	26	22	71,0%	17,3%
Não identificada	-	-	4	-	3,1%
<b>Total</b>	<b>340</b>	<b>165</b>	<b>127</b>	<b>37,4%</b>	<b>100,0%</b>

\* Total exclui funcionários terceirizados e administrativos

**Tabela 19** – Totais de funcionários e respondentes por área da empresa





mais relacionados às dimensões de Sistemas de Informação e Informação (Curry e Moore, 2003) de forma a montar uma seleção de tópicos que possibilitasse compreender melhor a cultura e o comportamento informacionais da empresa pesquisada. Esse procedimento gerou como resultado um roteiro de entrevista com 16 perguntas, elencadas a seguir:

- 1. Para o senhor, quais são as principais dificuldades no acesso de informações importantes para as atividades diárias e tomadas de decisão? Quais dificuldades são mais aplicáveis ao contexto de sua equipe e da organização como um todo? Os funcionários conhecem as informações que a organização dispõe e que são importantes para as atividades?*
- 2. Há uma estratégia de TI para área/organização? Há uma estratégia de Gestão da informação para área/organização? Confundem-se? Existe diferenciação de Tecnologia e Informação no processo de planejamento da estratégia informacional? Esta articulação é clara?*
- 3. Como é feita a divulgação da estratégia informacional? A(s) estratégia(s) são claras? Esta estratégia aborda as principais questões informacionais da organização? Quem são os responsáveis pela implementação desta estratégia?*
- 4. Como o senhor vê a participação dos funcionários no processo de desenvolvimento da estratégia informacional da área/organização?*
- 5. Como são orientados os funcionários a respeito dos SI que eles podem acessar? Existe uma divulgação sobre quais SI podem ser acessados? e quanto as bibliotecas da organização?*
- 6. Diante de uma tomada de decisão que impacte outras áreas, elas são envolvidas?*
- 7. O que o senhor considera que pode ser feito ou está sendo realizado para que se estimule o compartilhamento de informações relevantes com outras áreas?*
- 8. Que problemas afetam as comunicações internas de sua área? E na organização? São boas?*
- 9. Os procedimentos, processos e políticas da organização referentes a sistemas de informação estão claramente documentados? E o acesso a esta documentação? É fácil? Como é o acesso?*
- 10. A organização identifica com clareza os tipos de comportamentos relacionados à informação que ela deseja implementar?*

11. *O senhor acha importante treinamentos orientados para o desenvolvimento destes comportamentos informacionais desejados pela organização? O senhor aplica algum?*

12. *O que pode ser feito para que os funcionários saibam o modo como devem lidar com a informação? O que está sendo efetivamente feito? Há uma preocupação em se descobrir como os funcionários lidam com a informação na sua área? Como os funcionários lidam com a informação na sua área?*

13. *O senhor considera importante a apresentação de informações de forma simples e de fácil leitura? Procura-se atingir este objetivo na área? O que pode ser feito?*

14. *Ao se desenvolver ambientes informacionais a mudança (o impacto) comportamental é considerada? De que forma?*

15. *Os critérios de avaliação e recompensa de funcionários incluem como um de seus parâmetros o comportamento informacional (troca de informações/conhecimento, pesquisa e busca de informações, etc.)? Caso sim, como? Caso não, porque?*

16. *Para o senhor a tomada de decisão deve ser feita com base nas informações ou intuição? Esta informação deve ser verificada individualmente, obtida através de equipes de informação ou ambas as formas?*

#### **4.5 PRÉ-TESTE DO QUESTIONÁRIO**

A primeira versão do questionário apresentou três seções (ANEXO B.1). A primeira seção composta por 79 assertivas mensuradas de acordo com uma escala tipo Likert de 1 a 5 (Discordância/Concordância). A segunda composta de 4 assertivas mensuradas de acordo com uma escala tipo Likert de 1 a 5 (Nunca/Sempre). A terceira e última seção apresentou 9 questões qualificadoras. O questionário foi pré-testado junto a uma amostra de 3 funcionários, permitindo identificar eventuais problemas decorrentes de estruturação lógica das questões, conceitos utilizados, tamanho do questionário e formas de operacionalização da coleta. A amostra do pré-teste apresentou o seguinte perfil:

- **Pré-teste 1:** Administrador, atua na área de Controles Internos e exerce cargo gerencial.
- **Pré-teste 2:** Administrador, atua na área de Controles Internos e não exerce cargo gerencial.

- **Pré-teste 3:** Contador, atua na área de Auditoria interna e exerce cargo gerencial.

Após a avaliação das observações emitidas pelos respondentes foi elaborada uma segunda versão do questionário contemplando melhorias sugeridas (ANEXO B.2). Nesta segunda versão houve uma redução para 72 assertivas na primeira seção e para 8 questões qualificadoras na terceira seção. A questão qualificadora e as assertivas retiradas corresponderam ao bloco “Associações Profissionais” (Curry e Moore, 2003), as quais não foram claramente entendidas por dois respondentes que expressaram dificuldade quanto à definição conceitual deste termo. Posteriormente foi efetuado um pré-teste adicional com uma amostra de 2 funcionários, sendo que o primeiro deles havia participado também do primeiro pré-teste (Pré-teste 2). O segundo funcionário foi um contador com atuação na área de Auditoria Interna com cargo gerencial. Após a avaliação das sugestões finais e alterações pertinentes foi elaborada a versão final do questionário, permanecendo o mesmo numero de seções, assertivas e questões qualificadoras da versão anterior (ANEXO B.3).

#### **4.6 COLETA DE DADOS**

De acordo com Martins (1994), estudos exploratórios e descritivos, entre outros, dependem da coleta de dados, os quais podem ser classificados segundo a sua origem em dados primários e dados secundários. Dados primários são aqueles obtidos diretamente do informante, através de instrumentos como questionários ou entrevistas. Dados secundários são aqueles obtidos em publicações, cadastros, documentos e bancos de dados, e exigem a identificação precisa de sua fonte.

Nesse estudo foram utilizados dados primários, coletados através de uma pesquisa de campo, com a aplicação de um questionário estruturado composto essencialmente por perguntas fechadas (ANEXO B.3). Também foram utilizados dados primários coletados por meio de entrevistas face-a-face baseadas em um roteiro estruturado com os pontos a serem explorados.

O questionário foi editado como um documento do *Word for Windows* e impresso para servir de matriz de reprodução através de fotocópias. Os questionários foram

distribuídos exclusivamente na forma impressa e recolhidos posteriormente conforme a disponibilização dos respondentes. O período de aplicação e coleta dos questionários compreendeu aproximadamente 3 semanas dos meses de junho e julho de 2006.

As entrevistas duraram, em média, cerca de 40 minutos, foram gravadas com a permissão do entrevistado e realizadas no mês de agosto e setembro de 2006, após o recolhimento dos questionários. Todas as entrevistas foram conduzidas pelo autor do presente estudo.

## **4.7 TRATAMENTO DOS DADOS**

### **4.7.1 EXAME DO PREENCHIMENTO DAS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO**

As respostas dos questionários retornados foram transcritas diretamente para uma planilha eletrônica do *Excel*, *software* utilizado para este fim. Foi constatada a existência de 11 questionários com uma ou mais assertivas da primeira seção sem resposta. Para estas assertivas (14) foi atribuída, em todos os casos, como resposta, a categoria 3. Constatou-se também a falta de uma ou mais respostas da terceira seção em 13 questionários. Nesses casos (23) não foi atribuída nenhuma resposta alternativa, permanecendo como sem resposta. Em dez questionários a pergunta referente à formação, na terceira seção, foi retornada com duas respostas. Apesar das ocorrências descritas acima, optou-se por não descartar nenhum questionário.

### **4.7.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DAS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO**

Foram elaborados os seguintes quadros e tabelas a partir dos dados coletados:

1. Distribuição de frequência das respostas;
2. Médias;
3. Desvios Padrão;
4. Correlação entre as variáveis (ANEXO C);
5. Gráficos das médias por tempo de empresa;
6. Gráficos das médias por área de atuação;

7. Tabela evidenciando as variáveis que apresentaram as maiores frequências de concordância (ANEXO D);
8. Tabela evidenciando as variáveis que apresentaram as maiores frequências de discordância (ANEXO E);
9. Tabela evidenciando as variáveis que apresentaram os menores desvios padrão (ANEXO F);
10. Tabela evidenciando as variáveis que apresentaram as maiores médias (ANEXO G).

Não foram elaborados gráficos de médias por sexo em face da pequena representatividade percentual de respondentes do sexo feminino. Também não foram elaborados gráficos de médias por formação em face da multiplicidade de respostas para esta questão.

#### **4.7.3 TRATAMENTO DOS DADOS DAS ENTREVISTAS**

Todas as entrevistas realizadas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados. Em seguida, cada entrevista foi transcrita manualmente de forma resumida. Alguns trechos foram transcritos literalmente para reforçar as opiniões dos respondentes. As entrevistas foram conduzidas de forma a se respeitar na medida do possível a ordem do roteiro de entrevista. Entretanto, conforme o andamento e a dinâmica das entrevistas, bem como o tempo disponível dos entrevistados, ocorreram em algumas ocasiões adaptações na ordem de apresentação dos pontos do roteiro.

#### **4.7.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO**

A primeira limitação que deve ser citada deriva da própria abordagem escolhida. Por se tratar de um estudo exploratório, com apenas uma empresa selecionada, a base do estudo é reduzida, não levando em conta os diversos ambientes que podem ser encontrados em outras empresas.

A parte da pesquisa implementada através de uma *survey*, pôde captar apenas as percepções de uma amostra, não extraindo em detalhes as experiências dos indivíduos e nem todas as nuances do fenômeno.

A amostra em si também pode ser considerada uma das limitações desta pesquisa. A existência de amostra por conveniência, não probabilística, não garante representatividade da população e, por conseguinte, não permite fazer generalizações dos resultados alcançados para toda a população. Desta forma, é importante ter cautela na interpretação e aplicação dos resultados aqui apresentados.

As entrevistas podem apresentar duas limitações. A primeira é a possibilidade de haver algum receio dos respondentes na exposição de pontos abordados durante a entrevista. O outro fator que pode constituir uma limitação está relacionado com as habilidades do entrevistador na condução das entrevistas.

## 5 ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo apresenta o perfil da amostra pesquisada e a análise dos resultados com base na teoria investigada, e ressalta interpretações, constatações e descobertas consideradas relevantes.

### 5.1 PERFIL DA AMOSTRA

Foram distribuídos 165 questionários e recebidos 127 preenchidos (77,0%). A maior parte dos respondentes (82 - 64,6%) preencheu Ciências Contábeis como única formação acadêmica. A tabela a seguir demonstra a distribuição da amostra conforme a formação acadêmica indicada pelos respondentes:

Formação Acadêmica	Quant.	%
Ciências Contábeis	82	64,6%
Administração	15	11,8%
Economia	9	7,1%
Administração e Ciências Contábeis	7	5,5%
Engenharia	5	3,9%
Outra	3	2,4%
Ciências Contábeis e Economia	1	0,8%
Administração e Engenharia	1	0,8%
Administração e Economia	1	0,8%
Direito	1	0,8%
Informática	1	0,8%
Sem resposta	1	0,8%
<b>TOTAL</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

**Tabela 20:** Perfil dos respondentes – Formação Acadêmica

Dos 127 respondentes, 107 eram do sexo masculino (84,3%) e 96 não exerciam cargo de gerência (75,6%). O perfil dos respondentes quanto à área de atuação dentro da empresa apresentou a seguinte distribuição:

Área de atuação	Quant.	%
Auditoria Interna (AUD)	54	42,5%
Contabilidade (CTB)	47	37,0%
Controles Internos (CTS)	22	17,3%
Outra	3	2,4%
Sem resposta	1	0,8%
<b>TOTAL</b>	<b>127</b>	<b>100,0%</b>

**Tabela 21:** Perfil dos respondentes – Área de atuação na empresa

Dos 54 participantes da Auditoria Interna, 16 exerciam cargo de gerência (29,6%) e dos 47 participantes da Contabilidade, 31 tinham até 5 anos de tempo de trabalho na empresa (66,0%).

Quanto ao tempo de trabalho na empresa, 75 participantes responderam que possuíam até 5 anos de tempo na empresa (59,1%) e 52 participantes (40,9%) ficaram distribuídos entre as outras opções de faixas de tempo, conforme tabela a seguir:

<b>Tempo de empresa</b>	<b>Quant.</b>	<b>%</b>
até 5 anos	75	59,1%
entre 5 e 10 anos	12	9,4%
entre 10 e 15 anos	4	3,1%
entre 15 e 20 anos	15	11,8%
mais de 20 anos	20	15,7%
Sem resposta	1	0,8%
<b>TOTAL</b>	<b>127</b>	<b>100,0%</b>

**Tabela 22:** Perfil dos respondentes – Tempo de empresa

Dos 75 respondentes com até 5 anos de tempo de trabalho na empresa, 55 apontaram Ciências Contábeis como formação acadêmica (73,3%).

Vale observar que em relação aos 199 funcionários que naquela ocasião estavam lotados na Contabilidade, a amostra por conveniência obtida nesta área (47) alcançou 23,6% da população. A forma de seleção desses sujeitos não permite extrapolar as características observadas nos resultados para toda a população.

No tocante às entrevistas realizadas, os funcionários estão relacionados na tabela a seguir:

<b>Entrevistado</b>	<b>Área de Atuação</b>	<b>Gerente</b>
1	Controles Internos	Sim
2	Auditoria Interna	Sim
3	Controles Internos	Não
4	Contabilidade	Não
5	Finanças Corporativas	Sim
6	Contabilidade	Não
7	Contabilidade	Sim

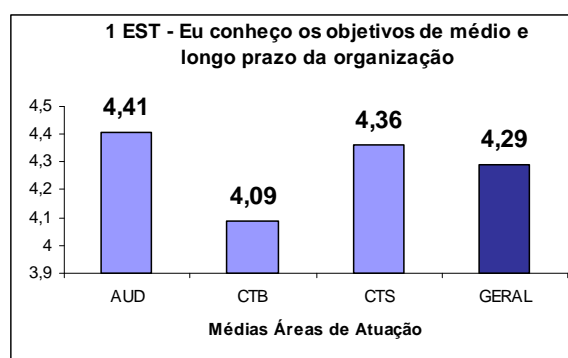
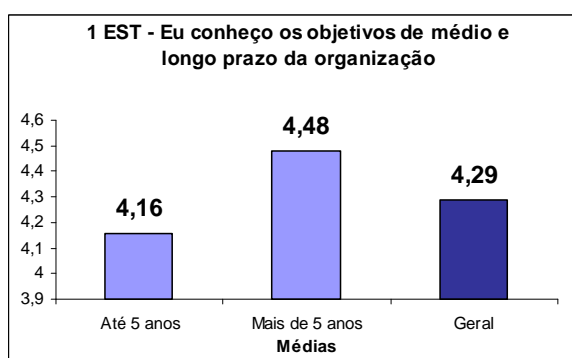
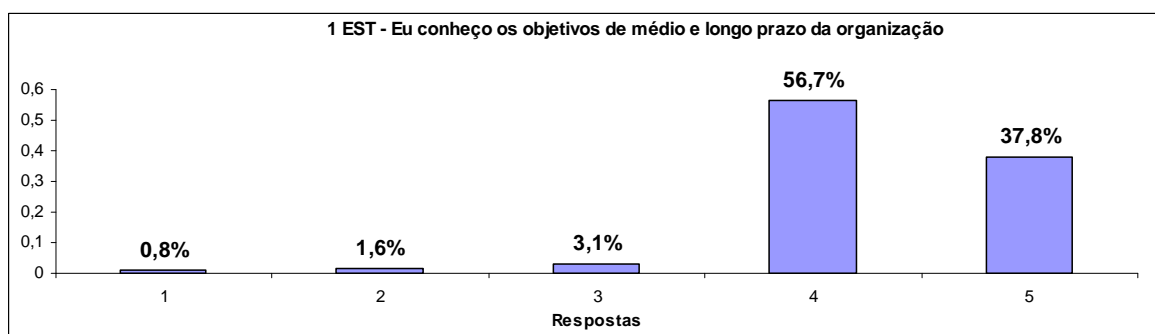


## 5.2 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Nas páginas a seguir, são apresentados para cada variável do instrumento de pesquisa, gráfico com a distribuição das frequências das respostas, gráfico de médias conforme o tempo de empresa dos participantes (até 5 anos e mais de 5 anos), gráfico de médias conforme a área de atuação dos respondentes na empresa (AUD – Auditoria Interna, CTB – Contabilidade e CTS – Controles Internos) e breve análise do resultado considerando a revisão de literatura, gráficos apresentados e demais quadros e tabelas elaborados a partir dos dados coletados. Adicionalmente, foram utilizadas as dimensões encontradas no modelo conceitual de Curry e Moore (2003) e no modelo de avaliação de cultura e comportamento informacionais de Miyabara, Franklin e Gardesani (2004) para classificação das assertivas do instrumento de pesquisa, conforme codificação a seguir:

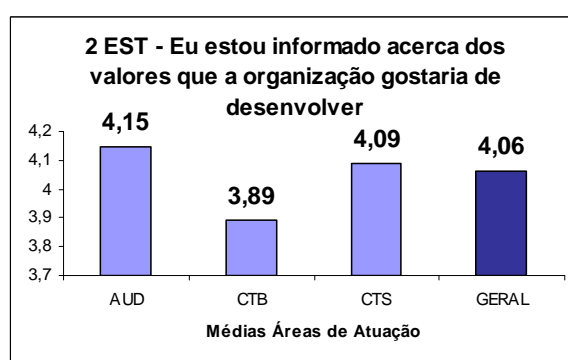
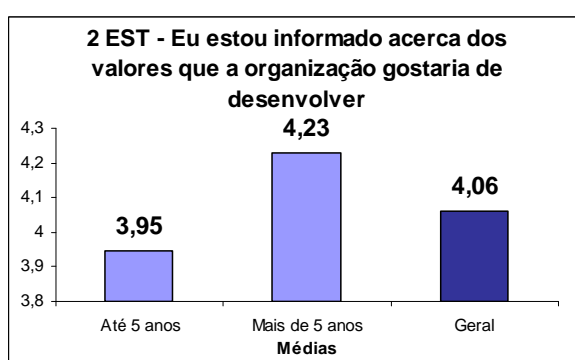
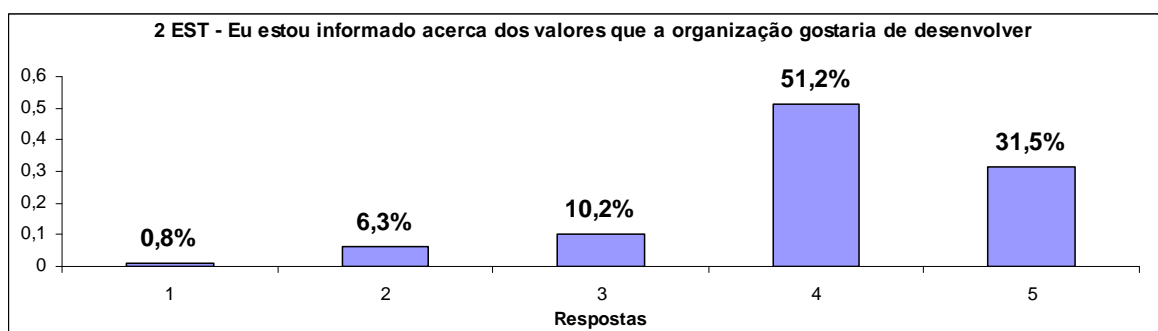
- ✓ EST – Estratégia e objetivos
- ✓ INF - Informação
- ✓ COM - Comunicações
- ✓ SI – Sistemas de Informação
- ✓ AMB – Ambiente interno
- ✓ REL - Relacionamentos
- ✓ VAL – Valorização das competências
- ✓ CONH – Disseminação de conhecimentos

## Variável 1 - Eu conheço os objetivos de médio e longo prazo da organização



A média de respostas para essa variável ficou entre as dez maiores (4,29) o que indica um bom nível de conhecimento dos objetivos da organização. Essa média foi mais acentuada dentre os respondentes com mais de 5 anos de empresa indicando que com o tempo esses objetivos vão se tornando ainda mais difundidos. Esta foi uma variável com grande percentual de concordância (94,5%) ficando entre as dez maiores (segunda maior concordância), apresentou o segundo menor desvio padrão (0,68) e o segundo menor percentual de discordância (2,4%). Segundo McGee e Prusak (1994) a informação é um dos recursos vitais a ser considerado na definição da estratégia para alcance dos objetivos, orientando o que se pretende fazer com as informações desta organização. O percentual alto de conhecimento dos objetivos pode revelar um comportamento desejável dos indivíduos em relação à informação, já que a empresa, tornando claros seus objetivos, indica o que deseja realizar com o uso da informação. A estratégia da informação é parte do ambiente informacional e deve estar alinhada com a estratégia e os objetivos da empresa. O bom funcionamento do ambiente informacional fornece transparência e prestação de contas.

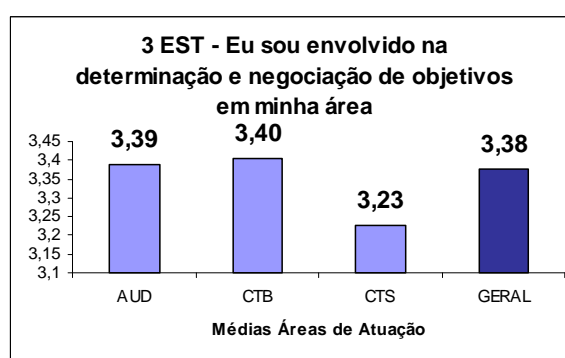
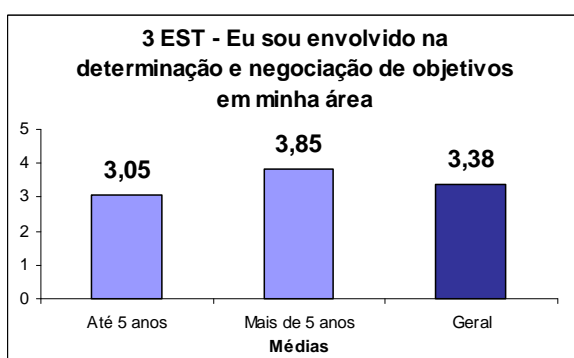
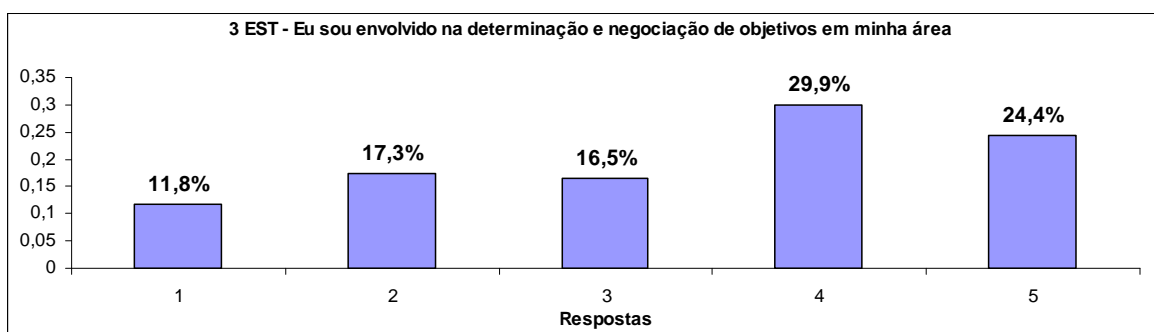
**Variável 2 - Eu estou informado acerca dos valores que a organização gostaria de desenvolver**



Média superior a 4 (4,06, uma das dez maiores) e desvio padrão de 0,86, um dos dez menores registrados. 82,7% dos respondentes apresentaram concordância em relação à assertiva, ficando entre as dez maiores frequências de concordância registradas, com concordância total para 31,5% das respostas. Os funcionários mais antigos apresentaram um índice ainda maior de concordância o que pode revelar que os valores vão sendo desenvolvidos conforme o tempo na organização. Este percentual parece indicar que a liderança exercida na organização enfatiza valores e objetivos da empresa, formando uma consciência nos indivíduos sobre o que se espera deles em relação à informação.

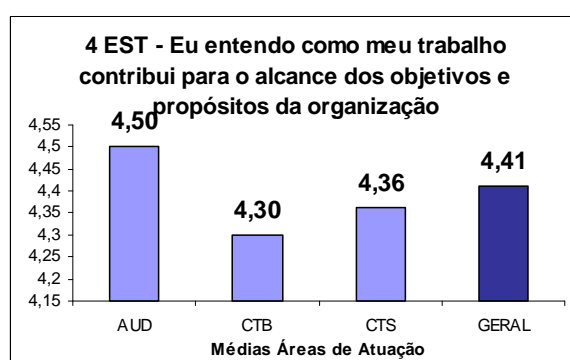
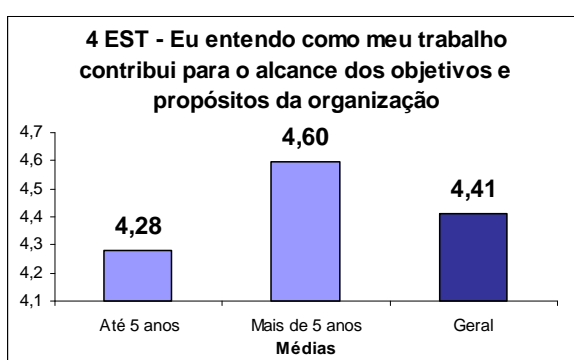
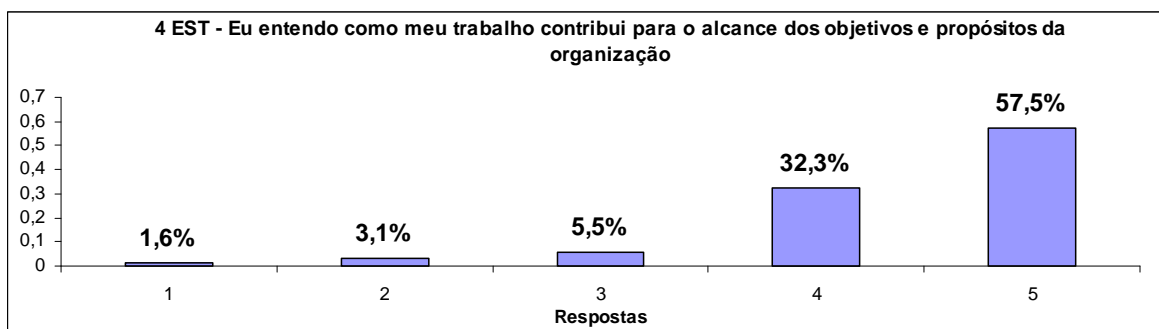
### Variável 3 - Eu sou envolvido na determinação e negociação de objetivos em minha

#### área



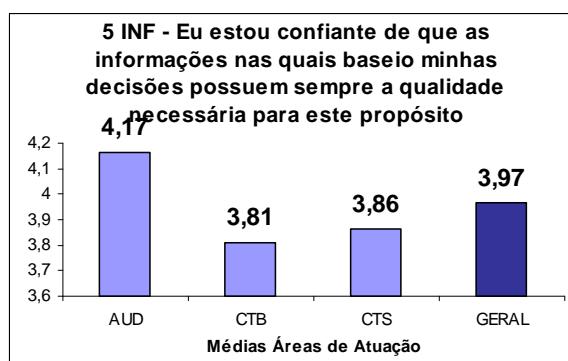
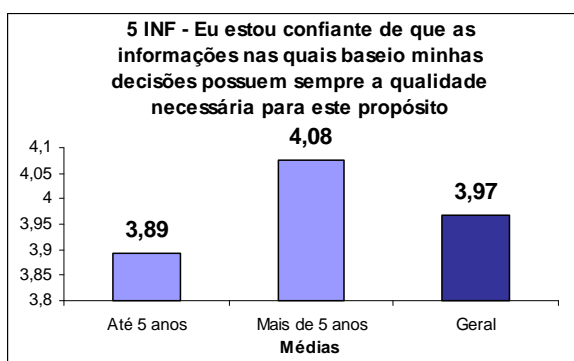
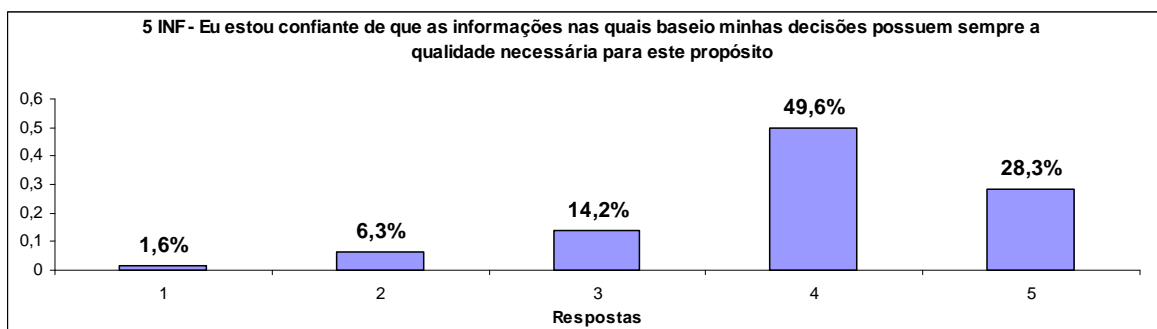
Esta variável apresentou uma frequência de respostas de forma distribuída e o maior desvio padrão registrado (1,34). Apresentou média geral próxima a três (3,38), sendo que a média entre os funcionários com mais de 5 anos de empresa foi 25,9% maior que a média obtida entre os funcionários com menos de 5 anos (3,85 e 3,05 respectivamente). A constatação de discordâncias (29,1% - quarta maior registrada) sugere a necessidade de maior ênfase na cooperação e na participação. Também é válido mencionar que o envolvimento dos indivíduos pode favorecer a aceitação e o alcance dos objetivos.

**Variável 4 - Eu entendo como meu trabalho contribui para o alcance dos objetivos e propósitos da organização**



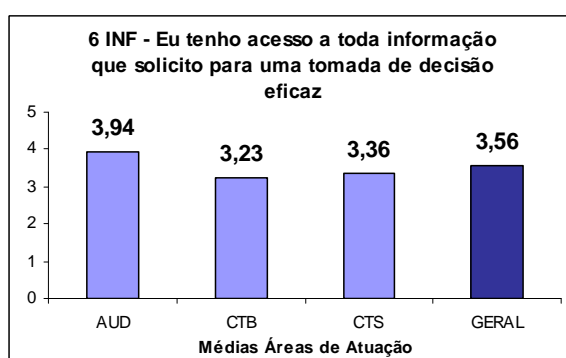
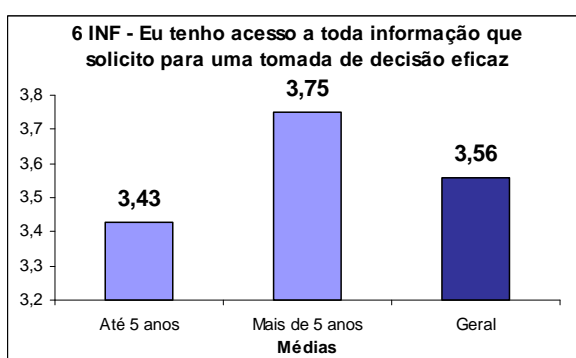
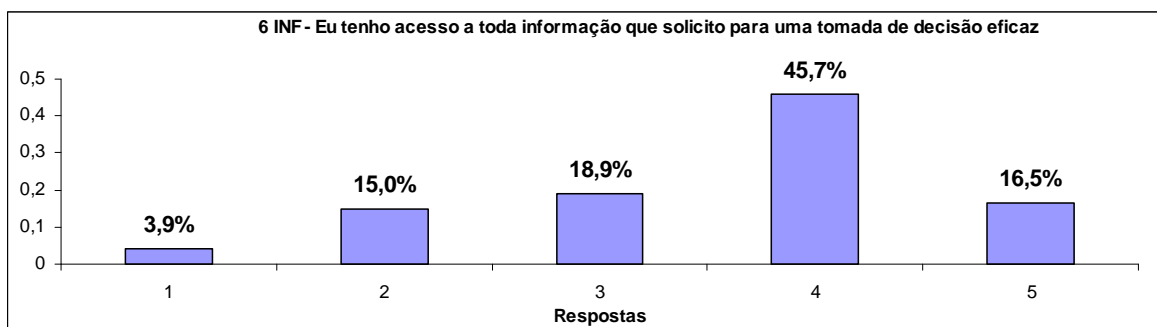
Variável com média geral acima de quatro. Maior parte dos respondentes concentraram suas respostas na concordância total (5) apresentando uma concordância geral (4 e 5) de 89,8% (quinta maior da pesquisa) e discordância de 4,7% (quinta menor), notando-se uma concordância ainda maior em funcionários com mais de 5 anos de empresa (média de 4,60 contra uma média geral de 4,41, quarta maior registrada). O desvio padrão foi de 0,86, um dos dez menores registrados. Esta concordância pode sugerir que a ênfase nos objetivos da organização favorece o direcionamento do trabalho para o alcance destes objetivos, formando uma consciência nos funcionários sobre o que se espera deles. Esta consciência terá forte influencia sobre a cultura organizacional que por sua vez tem relação com a cultura informacional.

**Variável 5 - Eu estou confiante de que as informações nas quais baseio minhas decisões possuem sempre a qualidade necessária para este propósito**



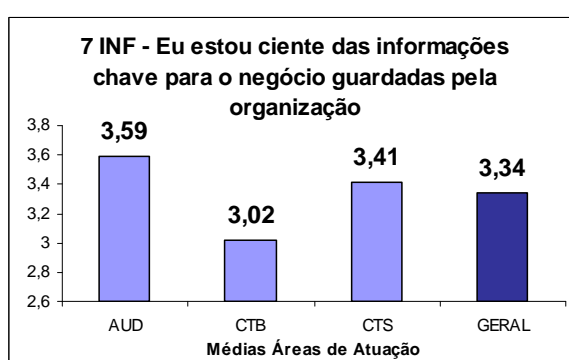
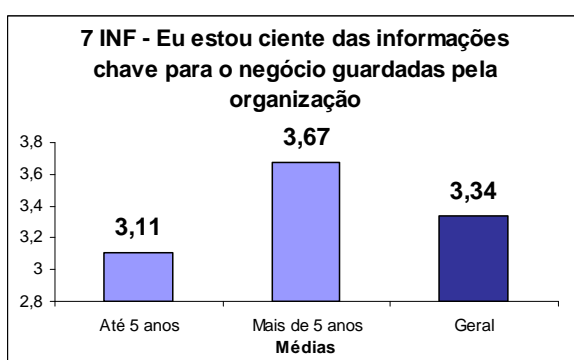
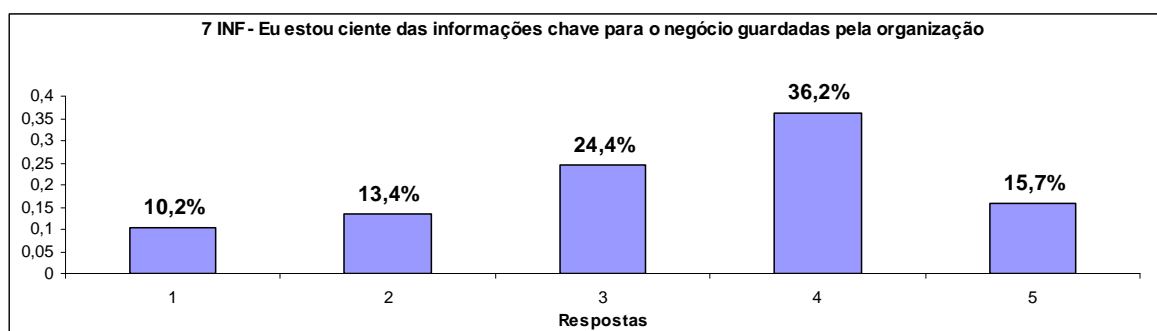
Variável com concentração significativa de respondentes na concordância (78,0% - entre as dez maiores). A média geral próxima a 4 (3,97) revela indícios de uma boa arquitetura informacional. Cabe dizer que o gerenciamento de dados é importante para geração de informações valiosas. A qualidade da informação reflete a qualidade do dado de onde ela foi baseada, e gerenciamento de dados eficaz é um dos componentes chave de uma cultura informacional. Segundo Drucker (1988) a conversão de dados em informação é uma necessidade numa organização baseada em informações.

**Variável 6 - Eu tenho acesso a toda informação que solicito para uma tomada de decisão eficaz**



A maior parte das respostas situou-se na concordância (62,2%) mas os resultados revelam uma distribuição considerável da frequência pelas outras categorias de respostas, inclusive discordância. A média geral ficou abaixo de 4 (3,56). O acesso universal a todas as informações não é imprescindível para uma cultura informacional, mas todos os empregados precisam estar capacitados para acessar a informação que seja necessária para execução de suas atividades. Uma baixa concordância nesse sentido pode indicar algum nível de tomada de decisão baseada na intuição e não na informação.

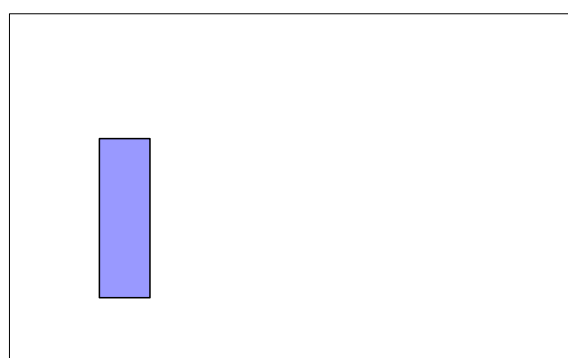
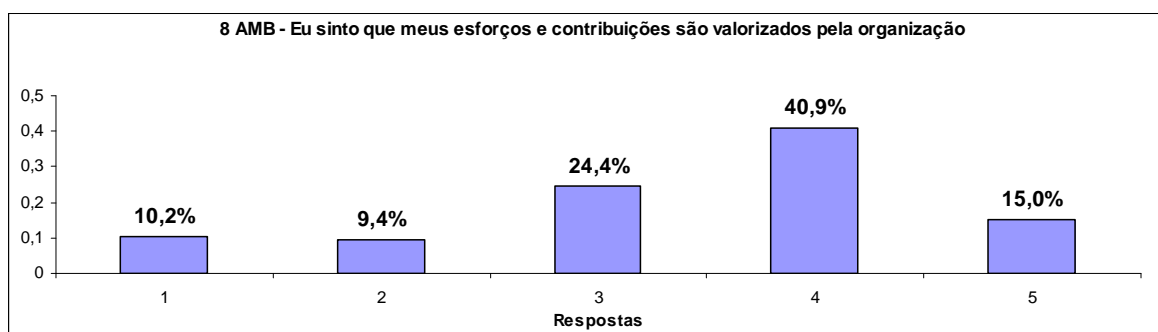
**Variável 7 - Eu estou ciente das informações chave para o negócio guardadas pela organização**



A maior frequência desta variável foi na categoria 4 (36,2%). Mas a média atingiu apenas 3,34 indicando a presença de respostas também nas escalas de discordância (23,6%) e apresentando desvio padrão de 1,20, o quinto maior registrado. A maior parte da concordância se concentrou nos funcionários com mais de cinco anos de empresa atingindo nesse grupo uma média de 3,67, 18,2% maior que a média dos funcionários com menos de 5 anos (3,11). Esse resultado pode ser indicio de que seria recomendável uma instrução dos funcionários na busca pela informação que facilite a execução de suas atividades. Outra possibilidade seria reforçar o comportamento em relação ao compartilhamento de informações, para favorecer o conhecimento sobre as informações guardadas pela empresa.

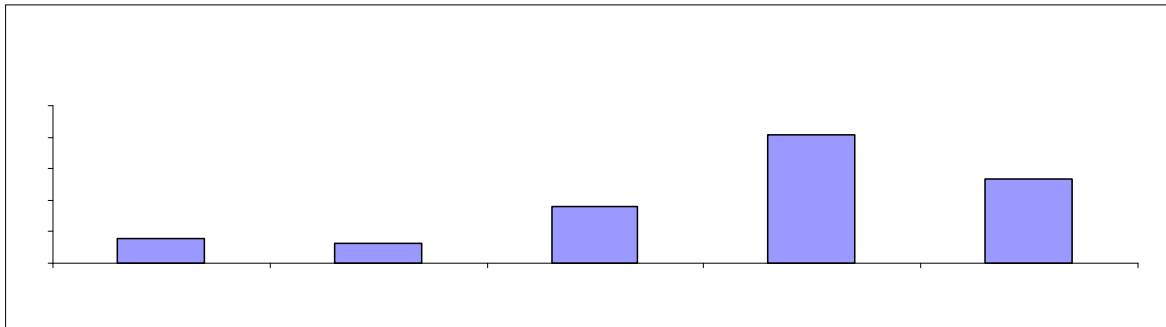


**Variável 8 - Eu sinto que meus esforços e contribuições são valorizados pela organização**



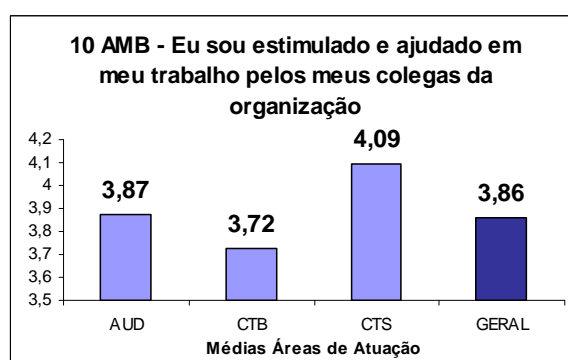
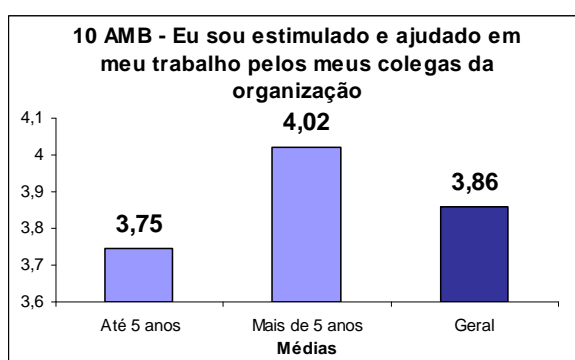
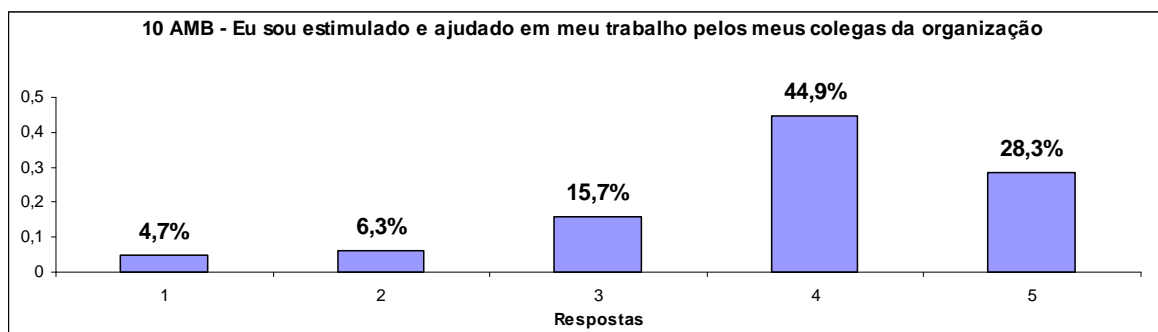
Também apresentou concentração de respostas na concordância (55,9%). Porém a média ficou em 3,41 e desvio padrão entre os dez maiores (1,16) revelando uma relevante variabilidade nas respostas. A concentração da concordância é sensivelmente maior nos funcionários com mais de 5 anos de empresa. Segundo Davenport (1998), a influência no comportamento informacional envolve iniciativas correlacionadas da empresa. Cita como exemplo de uma dessas iniciativas a avaliação e a recompensa de desempenho de maneira diferente da exclusivamente funcional. Para Marchand, Kettinger e Rollins (2004), os modos como as pessoas são motivadas, recompensadas e estimuladas a usar a informação e o conhecimento para o alcance de resultados constituem fatores importantes a serem considerados diante dos desafios da TI e do desempenho dos negócios.

### **Variável 9 - Eu sou muito motivado no trabalho**



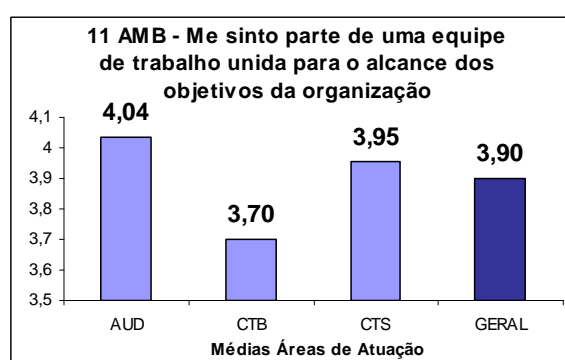
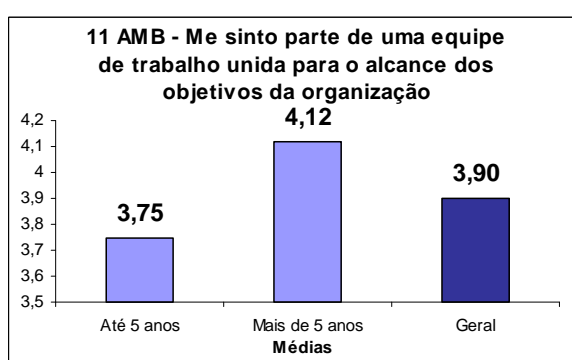
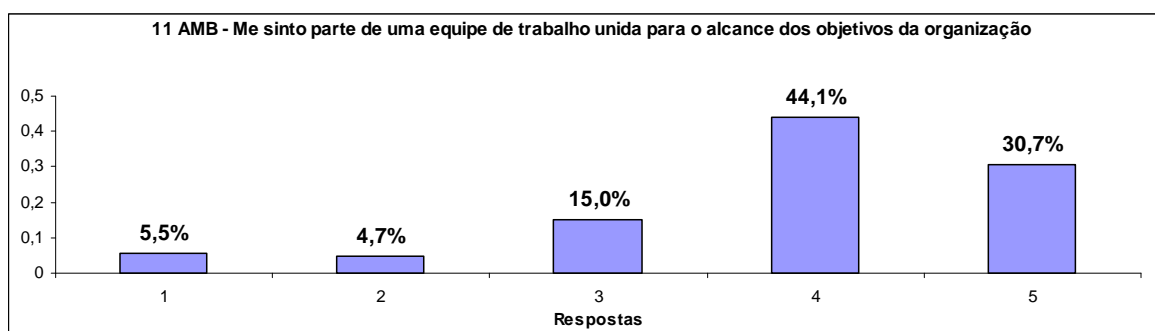
Respostas concentradas na concordância (67,7%). A média geral alcançou 3,72 e o desvio padrão ficou entre os dez maiores (1,16), o que traduz a discrepância observada nas respostas. A diferença da distribuição de respostas conforme o tempo de empresa foi sensível sugerindo uma relação com tempo de empresa e apontando para quanto maior esse tempo maior a concordância. Segundo Marchand, Kettinger e Rollins (2004), existem executivos que afirmam que fatores comportamentais, como a confiança das pessoas em compartilhar informações, são fundamentais na relação entre desempenho empresarial e a informação. Esta abordagem está frequentemente ligada a compromisso, capacidade de liderança e motivação das pessoas. Como estes líderes estão preocupados com a maneira como os funcionários se comportam, os modos como as pessoas são motivadas, recompensadas e estimuladas a usar a informação e o conhecimento para o alcance de resultados devem ser considerados para o alcance de capacidades e comportamentos associados ao uso eficaz das informações (fatores de “orientação para a informação”).

## Variável 10 - Eu sou estimulado e ajudado em meu trabalho pelos meus colegas da organização



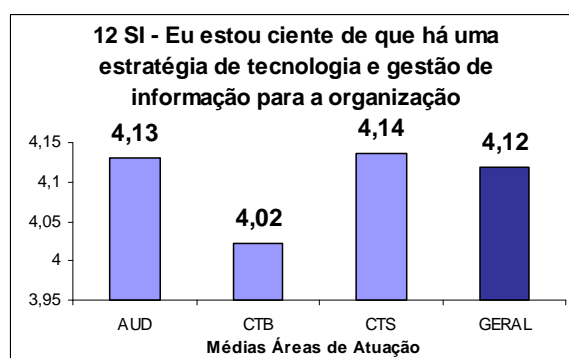
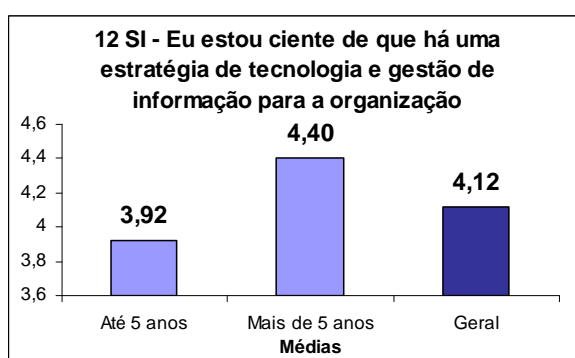
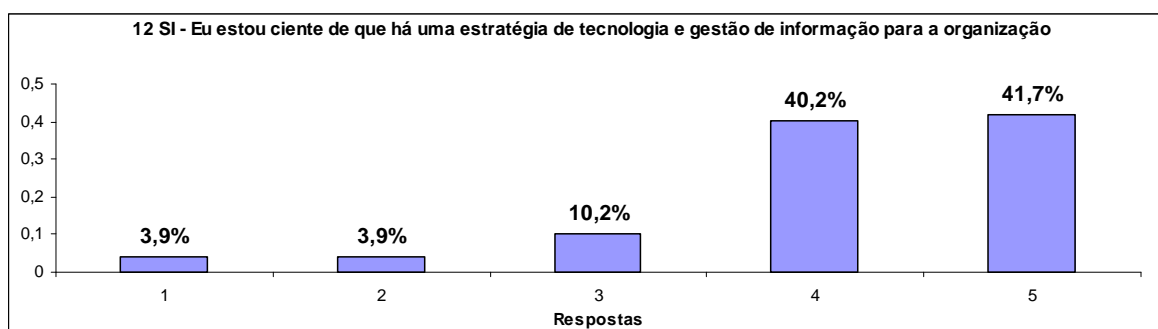
Totalizou 73,2% de respostas 4 e 5 (concordância). A média geral foi 3,86, inferior a média para os funcionários com mais de 5 anos (4,02). Segundo Curry e Moore (2003), a sinergia organizacional e como diferentes funções e departamentos trabalham juntos são componentes necessários de uma cultura informacional. A colaboração entre departamentos tende a reduzir: rivalidades, formação de domínios e a concentração em objetivos departamentais em detrimento dos objetivos organizacionais. Uma cultura informacional requer práticas de trabalho cooperativo e livre acesso a informações relevantes quando aplicável.

**Variável 11 - Me sinto parte de uma equipe de trabalho unida para o alcance dos objetivos da organização**



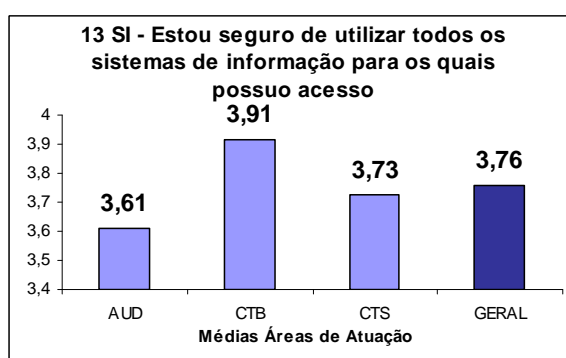
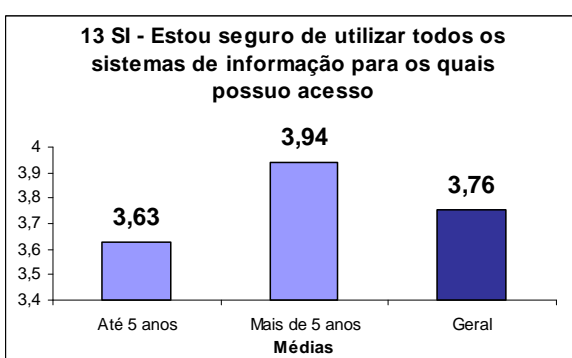
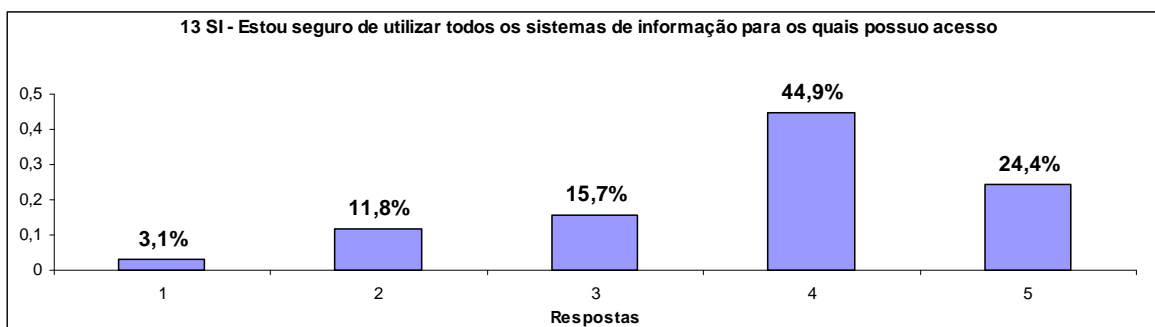
A média geral (3,9) ficou muito próxima a 4, revelando o elevado percentual de concordância (74,8%) observado. A média entre os respondentes com mais de 5 anos de empresa foi 9,8% superior que o grupo dos respondentes com menos de 5 anos. Esta variável também faz parte do ambiente interno e se refere ao compartilhamento de informações e a divulgação de informações sobre as estratégias e objetivos da empresa. Segundo Curry e Moore (2003), uma liderança que enfatize a cooperação e participação reflete antecipadamente questões a respeito de comunidades de conhecimento e integração das diferentes comunidades para que haja o compartilhamento de informações e nesse caso buscando transmitir também o que a empresa deseja realizar com o uso dessas informações. Ainda segundo estes autores, a forma como departamentos trabalham juntos tem influencia na cultura informacional. Departamentalização funcional, enquanto econômica, tende a estimular a concentração em objetivos departamentais em detrimento dos objetivos organizacionais. Por isso a colaboração entre departamentos é importante para o alcance dos objetivos da organização.

**Variável 12 - Eu estou ciente de que há uma estratégia de tecnologia e gestão de informação para a organização**



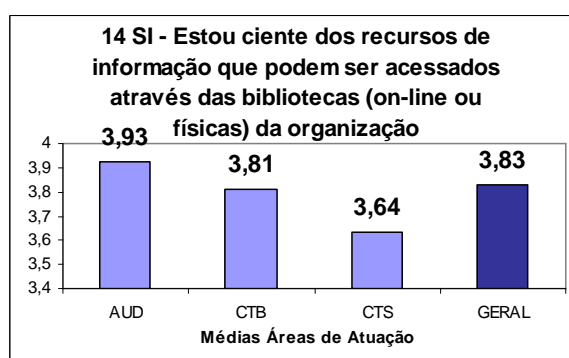
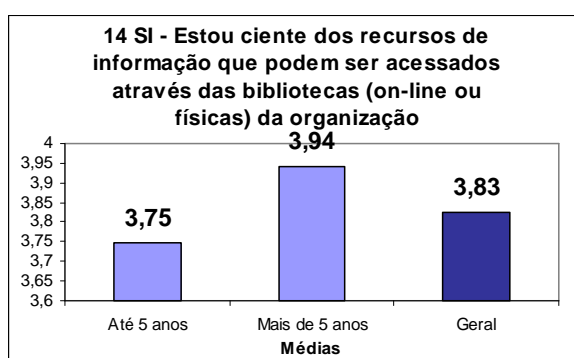
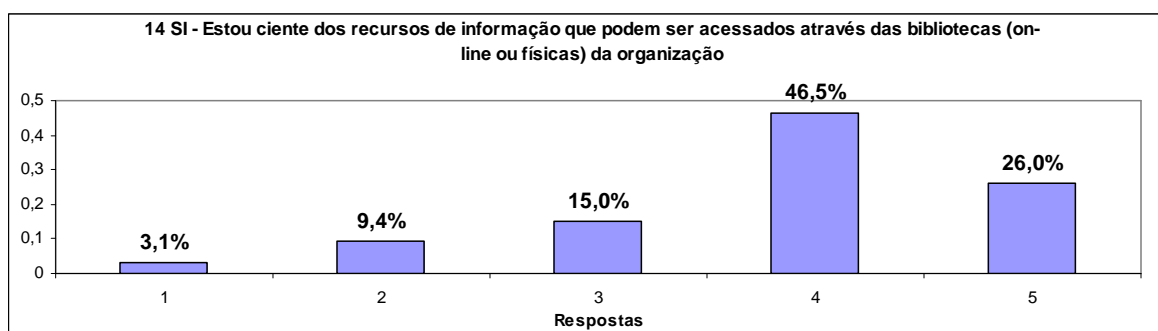
Houve grande concentração de respostas 4 (40,2%) e 5 (41,7%) totalizando 81,9% de concordância (entre as dez maiores). A média geral também ficou entre as dez maiores (4,12). O exame das médias por área de atuação mostra que as médias de auditoria (4,13) e controles (4,14) são bem próximas à média geral enquanto a média de contabilidade é ligeiramente inferior (4,02). A média alcançada pelos funcionários com mais de 5 anos de empresa foi 12,34% maior que a dos funcionários com menos de 5 anos. Segundo Drucker (1988) em uma organização baseada em informações as decisões de negócio presumem a existência de uma estratégia de negócios. Conforme Lobato (2000) a revolução proporcionada pela informática é uma vantagem estratégica, tornando as empresas mais ágeis com o uso da tecnologia. Dessa forma uma visão estratégica na Era informacional deve ser perseguida pelo líder executivo através de comportamentos compatíveis com esta era. A estratégia de tecnologia e gestão da informação deve estar alinhada com a estratégia do negócio. Esse resultado sugere que o conhecimento e a aceitação dessa estratégia favorecem um ambiente abstrato e físico propício para uma interação que é afetada pelo desenho dos sistemas de informação.

**Variável 13 - Estou seguro de utilizar todos os sistemas de informação para os quais possuo acesso**



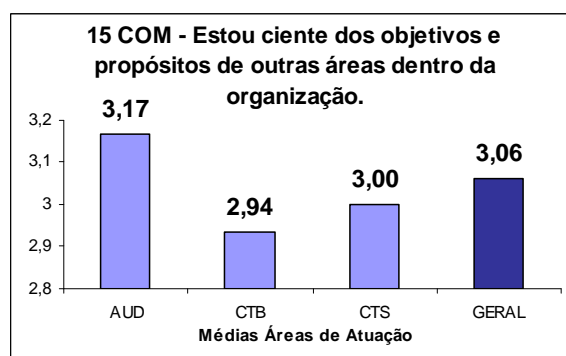
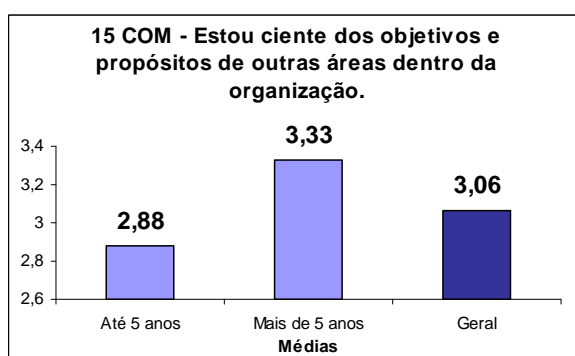
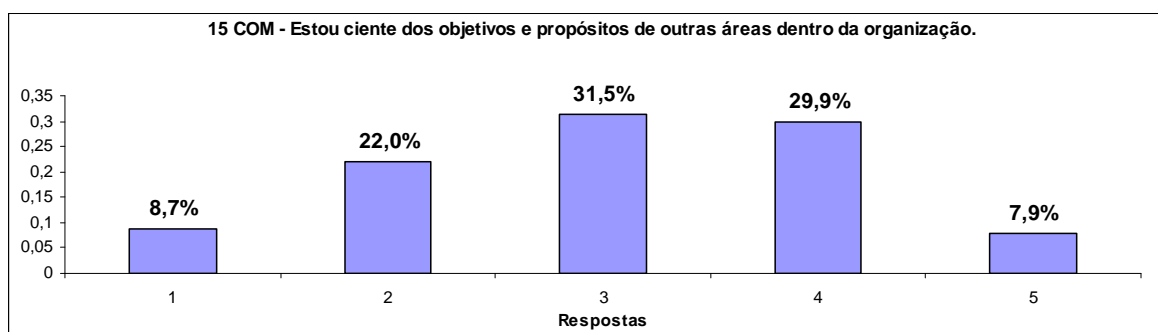
A moda foi 4 (44,9% de frequência), porém a média geral foi inferior a 4. A média das respostas de funcionários com mais de 5 anos de empresa (3,94) foi muito próxima de 4. O desenvolvimento de sistemas de informação pela TI tem como elemento chave sua implementação e um fator crítico de sucesso para isto é a aceitação dos usuários. As respostas indicam que há uma boa aceitação dos sistemas de informação, o que é um componente necessário para disseminação de uma cultura informacional. O acesso apropriado a registros e informação precisos e completos é um passo em direção a transparência.

**Variável 14 - Estou ciente dos recursos de informação que podem ser acessados através das bibliotecas (on-line ou físicas) da organização**



O percentual de concordância totalizou 72,4% das respostas. A média geral atingiu 3,83 indicando a boa quantidade respostas favoráveis. A concordância foi maior entre os funcionários com mais de 5 anos de empresa. Segundo Davenport (1998), na administração informacional, esta modalidade de informação corresponde a Informação não estruturada. Requer mão de obra especializada e oferece pouca economia de escala. Conta quase sempre com fontes impressas, incluindo livros, jornais e revistas. Nos últimos anos cresceu muito a disponibilidade e uso de informações *on-line*. A ampliação desse fluxo de informação, em particular, dificultou sua administração e seu controle. Os bibliotecários eram o único grupo treinado nessa área e seu papel ainda é a manipulação de informações solicitadas por terceiros.

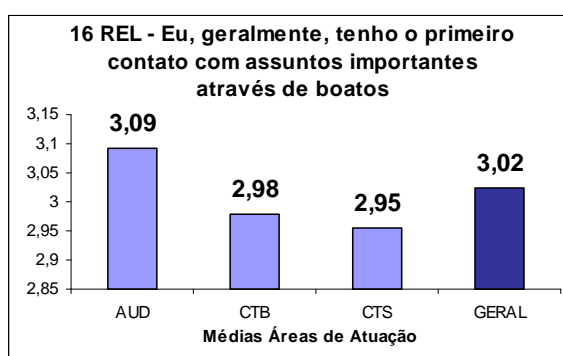
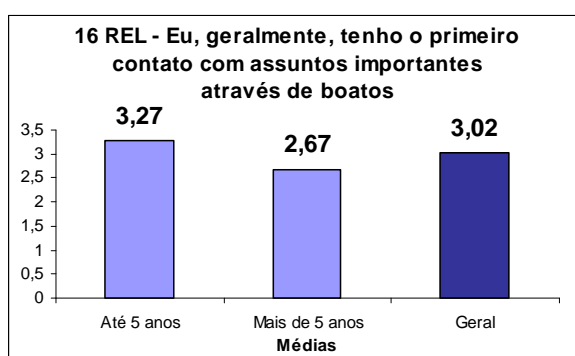
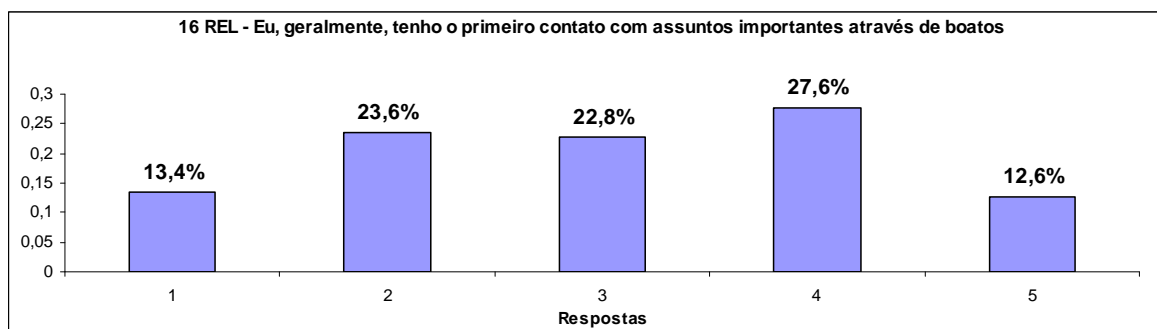
**Variável 15 - Estou ciente dos objetivos e propósitos de outras áreas dentro da organização.**



Maior frequência de respostas iguais a 3 (31,5%) vindo logo a seguir a correspondente às respostas 4 (29,9%). A concentração de respostas na concordância foi de 37,8%, uma das dez menores registradas, e na discordância 37,0%, a terceira maior registrada. A média ficou sensivelmente maior (15,5%, 3,33) dentre os funcionários com mais de 5 anos de empresa, o que sugere que funcionários com mais tempo de empresa possuem um nível maior de conhecimento da organização como um todo. Também vale mencionar que os funcionários da auditoria apresentaram média superior às médias geral e das outras áreas pesquisadas. Isso pode, em tese, ser explicado pela própria natureza dos trabalhos de auditoria que possuem grande interação com outras áreas da organização. A média geral ficou entre as dez menores e alcançou 3,06. Davenport (1998) menciona que estimular o fluxo horizontal de informações tem uma maior influência sobre o ambiente informacional da empresa, já que o fluxo vertical é uma forma mais comum de troca de informações na empresa. Iniciativas ecológicas podem ajudar a influenciar comportamentos que estimulem esse tipo de compartilhamento de informações. Segundo Curry e Moore (2003) a colaboração entre departamentos tende a reduzir rivalidades e formação de domínios, unindo o aprendizado individual com o coletivo.

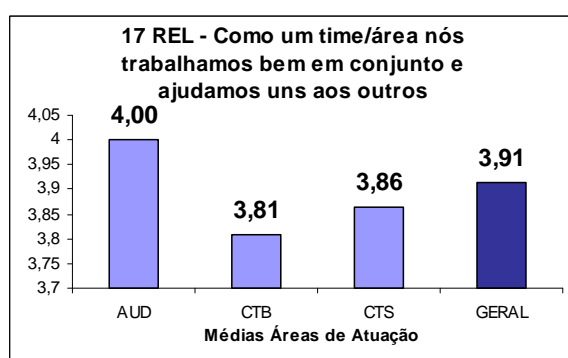
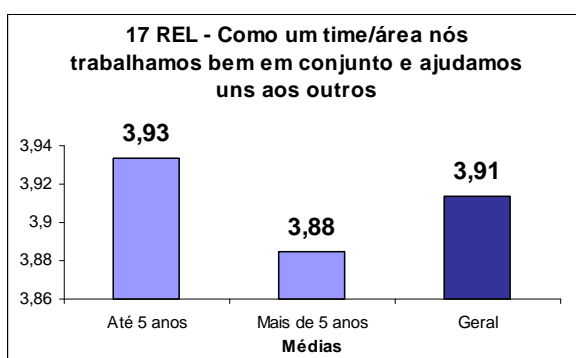
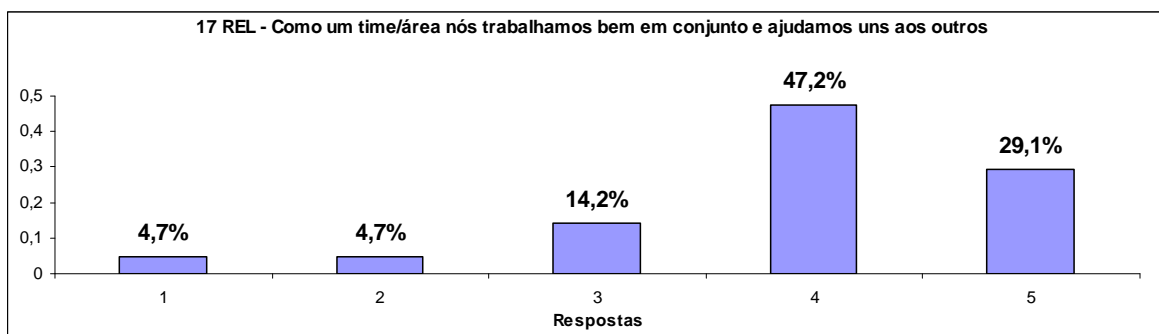


**Variável 16 - Eu, geralmente, tenho o primeiro contato com assuntos importantes através de boatos.**



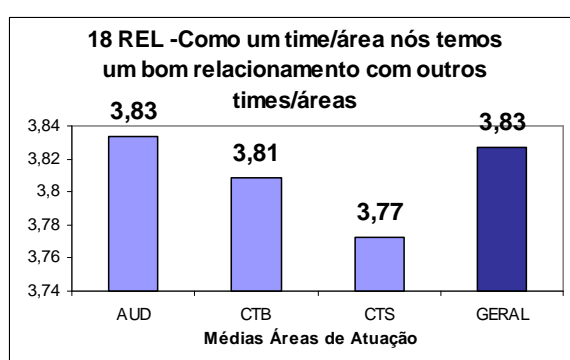
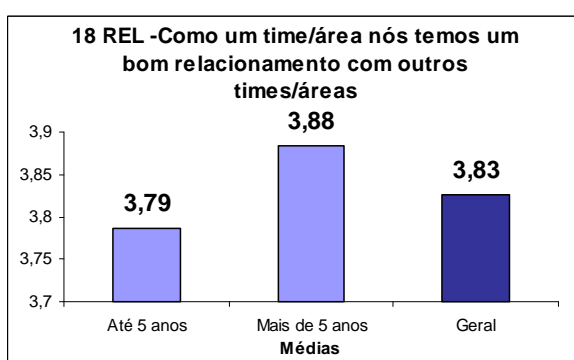
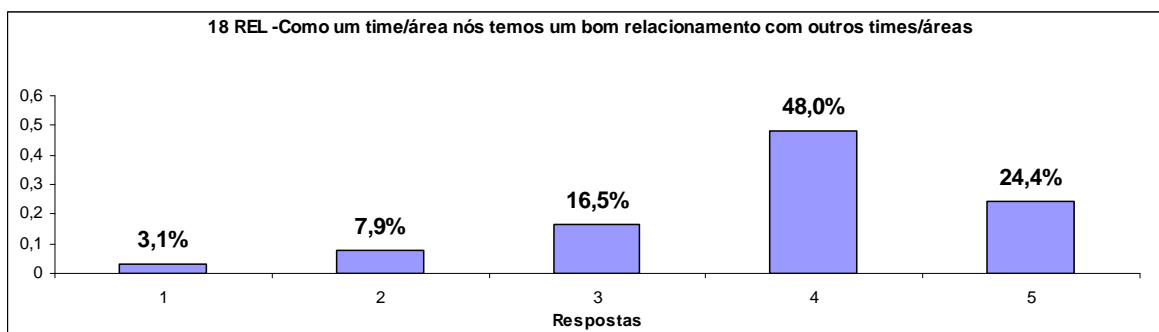
As respostas para esta variável apresentaram uma distribuição mais uniforme, com uma média geral muito próxima a 3 (3,02, ficando entre as dez menores) e um desvio padrão superior a 1 (1,25, terceiro maior registrado). O percentual de respostas de discordância (37% - terceiro maior) foi discretamente inferior ao percentual de concordância (40,2% - entre os dez menores). Funcionários com mais de 5 anos de empresa apresentaram uma média 18,2% menor que os funcionários com menos tempo de empresa. Os respondentes da auditoria apresentaram a maior média dentre as áreas (3,09) possivelmente em face da natureza do trabalho, que envolve mobilidade e cumprimento. Segundo Curry e Moore (2003), o uso eficaz dos fluxos verticais e horizontais sugere uma organização com funcionário bem informados e que se sentem valorizados.

**Variável 17 - Como um time/área nós trabalhamos bem em conjunto e ajudamos uns aos outros**



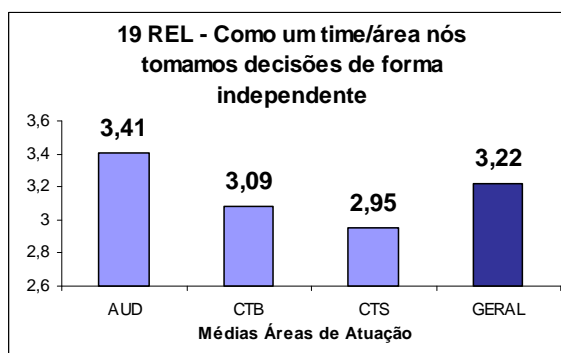
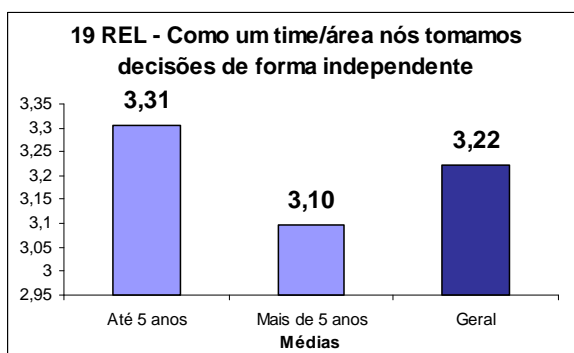
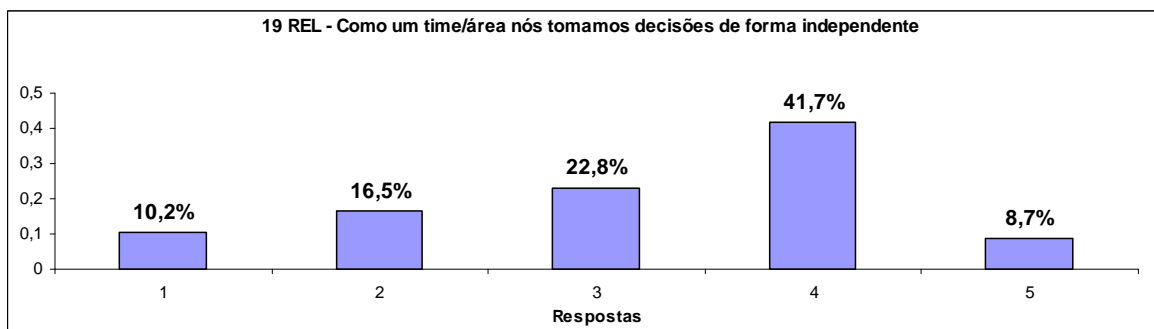
Respostas com forte tendência a concordância (76,4%), alcançando uma média geral de 3,91. Os resultados por área e tempo de empresa também apresentaram boa quantidade de respostas 4 e 5, com todas as médias superiores a 3,8. Segundo Curry e Moore (2003), o entusiasmo, suporte e cooperação do pessoal chave da organização são elementos indispensáveis para o sucesso de uma cultura informacional.

**Variável 18 - Como um time/área nós temos um bom relacionamento com outros times/áreas**



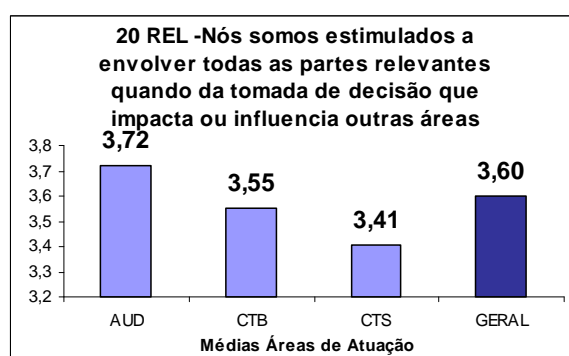
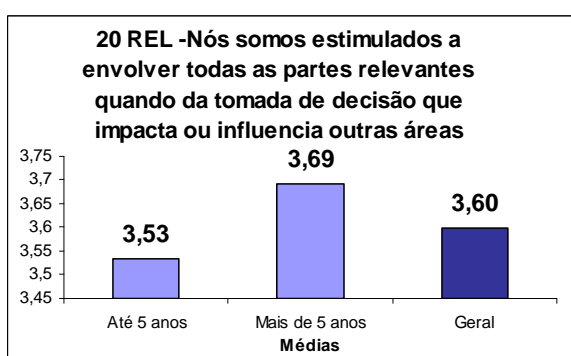
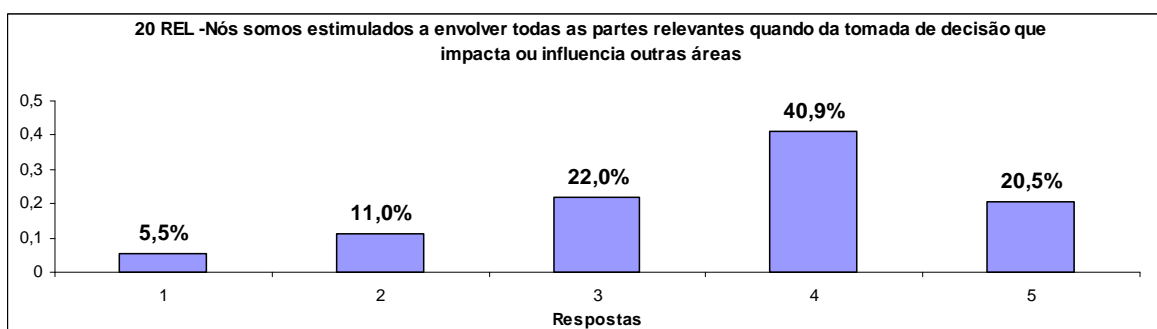
Também apresentou forte tendência de concordância (72,4%). A média geral foi de 3,83. A distribuição das respostas entre áreas e tempo de empresa também apresentou uma consistência razoável. Novamente, espera-se que o fluxo de informações horizontal contribua significativamente para um bom ambiente informacional.

## Variável 19 - Como um time/área nós tomamos decisões de forma independente



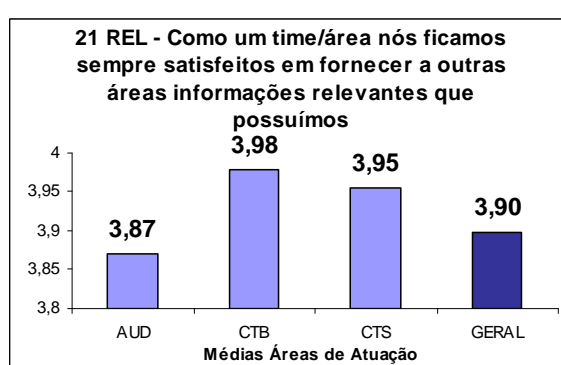
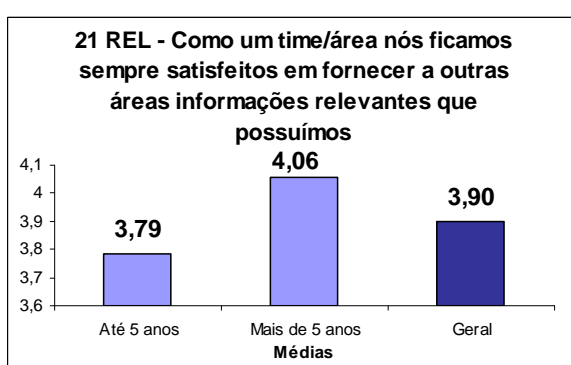
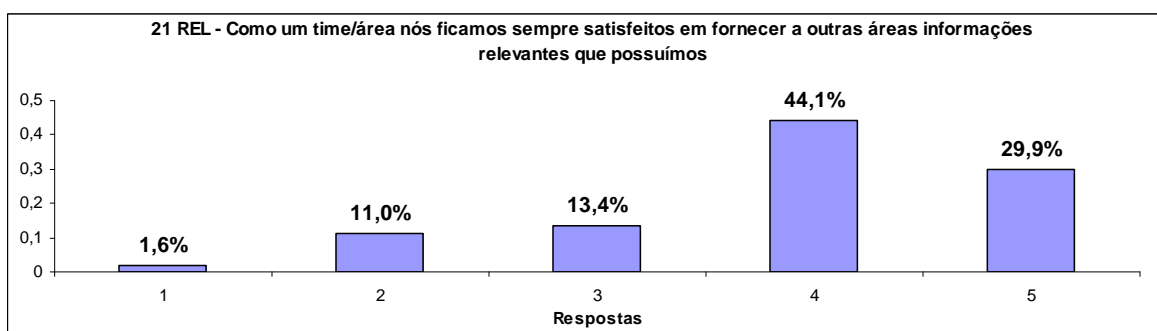
O padrão de respostas desta questão merece destaque. O percentual de discordância alcançou 26,8% das respostas e o percentual de concordância foi apenas ligeiramente superior a 50%. Além disso, observou-se um desvio padrão entre os dez maiores (1,14). A auditoria apresentou a maior média com 3,41, o que pode ter sido motivado pela sua independência para realização de suas atividades. Segundo Curry e Moore (2003) um fluxo de comunicação eficaz de baixo para cima representa a habilidade dos funcionários de fornecer um retorno e uma participação na tomada de decisão.

**Variável 20 - Nós somos estimulados a envolver todas as partes relevantes quando da tomada de decisão que impacta ou influencia outras áreas**



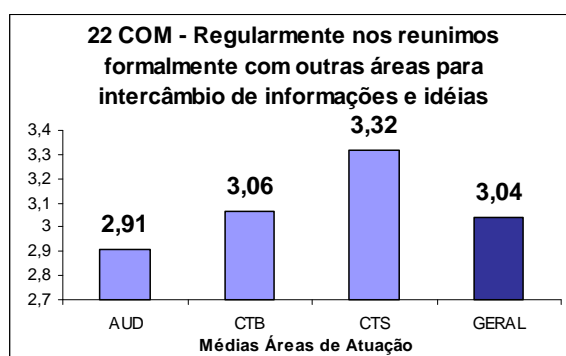
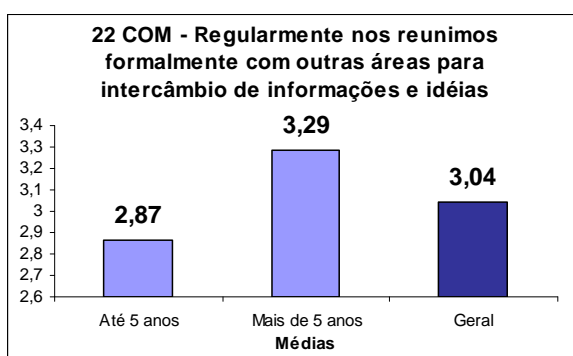
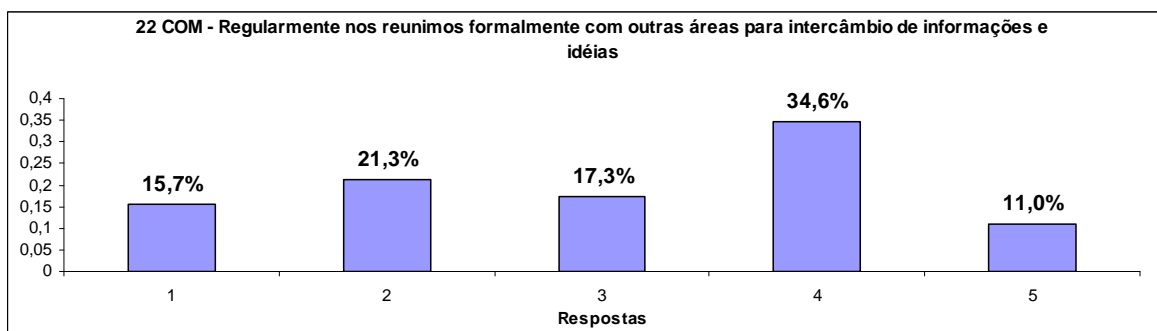
Preponderância de respostas na categoria 4 (40,9%). A média geral foi de 3,60, ficando os percentuais de respostas das categorias 3 e 5 em torno de 20%, isto é, 22,0% e 20,5% respectivamente. As respostas da auditoria apresentaram a maior média (3,72), o que pode sugerir que seu trabalho leva em conta o posicionamento das demais áreas.

**Variável 21 - Como um time/área nós ficamos sempre satisfeitos em fornecer a outras áreas informações relevantes que possuímos**



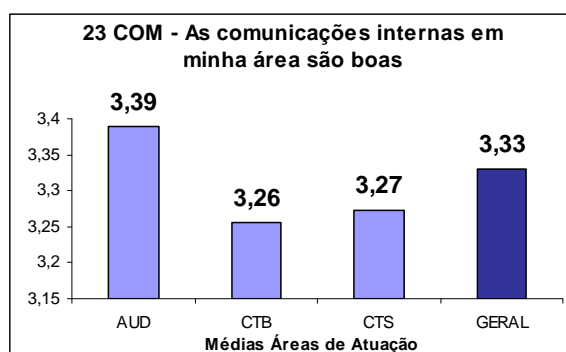
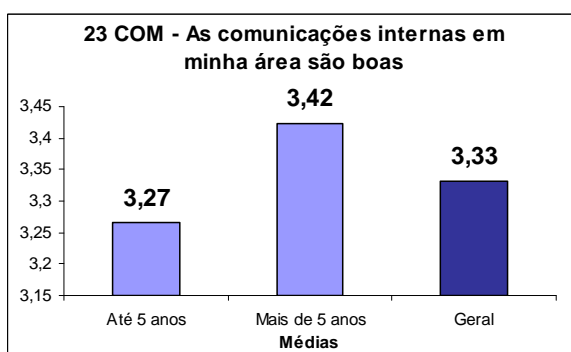
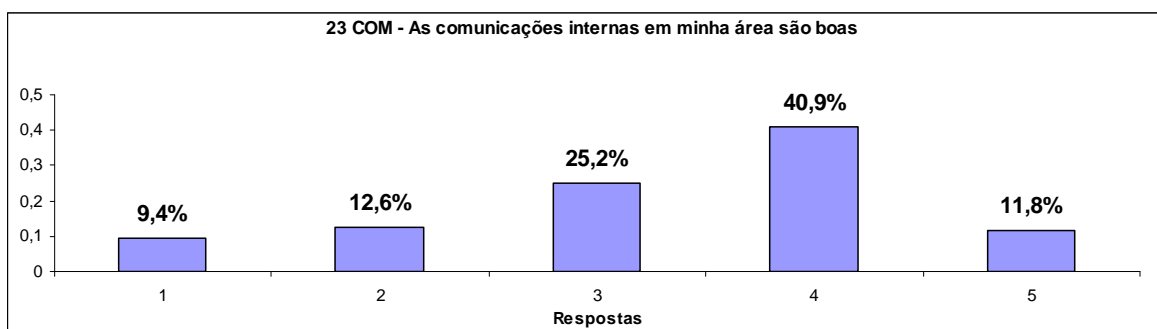
Preponderância de repostas na categoria 4 (44,1%), apresentando um percentual significativo de concordância (74,0%). A média geral atingiu 3,90. A contabilidade apresentou a maior média de concordância (3,98), o que pode sugerir um alinhamento com a natureza de suas atividades, relacionadas com a geração e fornecimento de informações. Segundo Davenport (1998), compartilhar informações é um ato voluntário, sem obrigação de colocá-las a disposição de outros. Se trata de um comportamento que deve ser estimulado com influencia sobre o ambiente informacional. A boa governança apresenta como um de seus valores a prestação de contas, que muitas vezes é fundamentada nas melhores práticas contábeis.

**Variável 22 - Regularmente nos reunimos formalmente com outras áreas para intercâmbio de informações e idéias**



Apesar da maior frequência de respostas para esta assertiva estar na categoria 4 (34,6%), apresentou importante distribuição de respostas pelas outras categorias, com o segundo maior desvio padrão (1,28), resultando uma média geral muito próxima a 3 (ficou entre as dez menores, 3,04) e a terceira maior frequência de discordância registrada (37,0%). A média apresentada pelos funcionários com mais de 5 anos de empresa (3,29) foi 14,7% superior à média dos funcionários mais recentes. A área de controles apresentou a maior média dentre as áreas, o que pode ter ligação com a natureza do trabalho exercido, uma vez que a documentação de processos e controles é realizada em conjunto com as outras áreas. A departamentalização funcional, enquanto econômica, tende a estimular a concentração em objetivos departamentais em detrimento aos objetivos organizacionais. Integração dentro de um departamento e colaboração entre departamentos tende a reduzir rivalidades e formação de domínios. Os resultados indicam haver espaço para a implementação de programas formais de integração de funcionários.

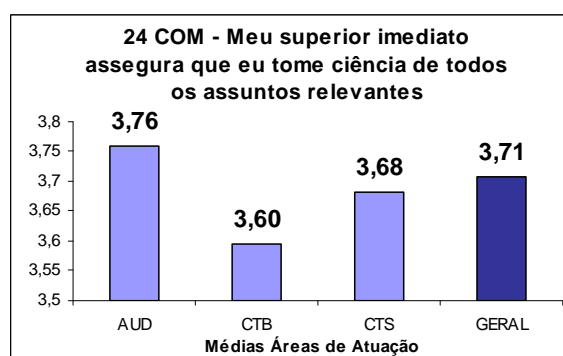
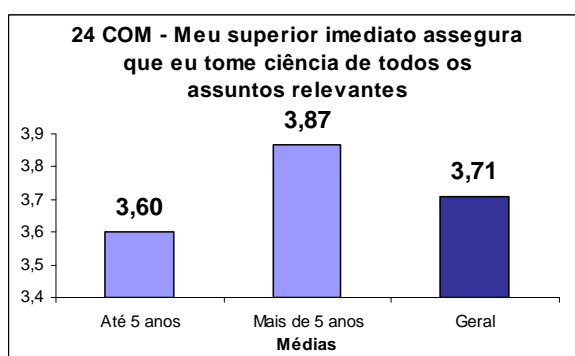
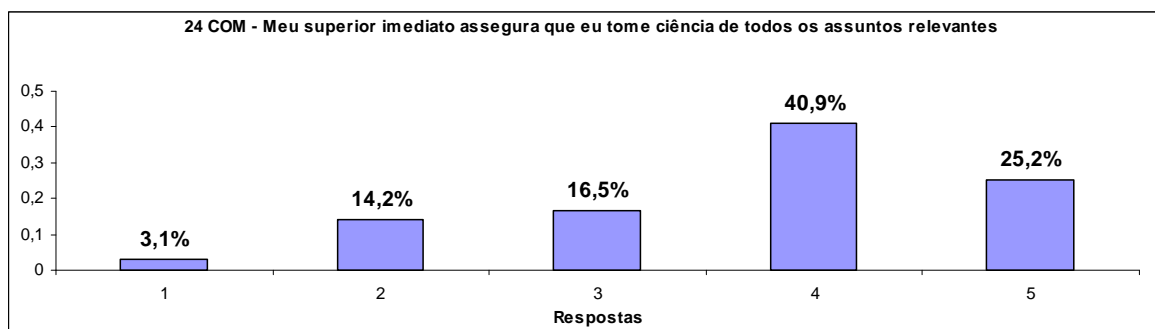
### Variável 23 - As comunicações internas em minha área são boas



O percentual de concordância totalizou somente 52,8% das respostas e a média geral foi de 3,33. A auditoria foi a área que apresentou a maior média. Isso pode estar relacionado ao fato de que os trabalhos de auditoria geralmente são executados por grupos ou equipes. Uma cultura informacional requer práticas de trabalho cooperativo.

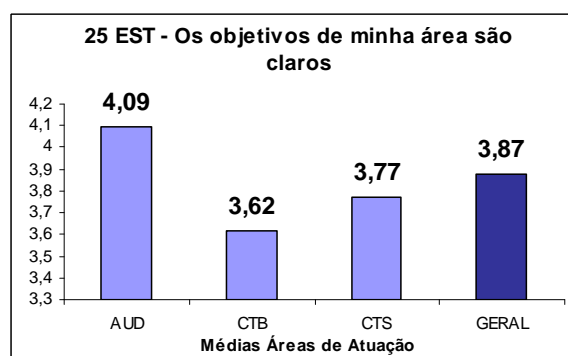
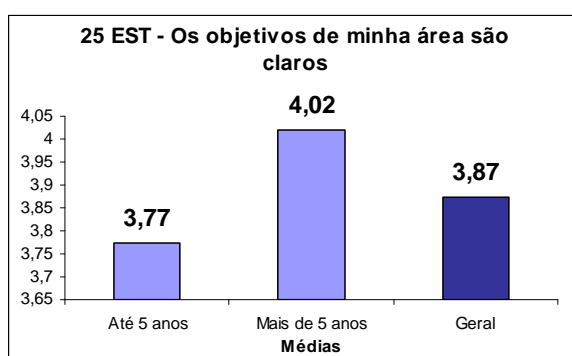
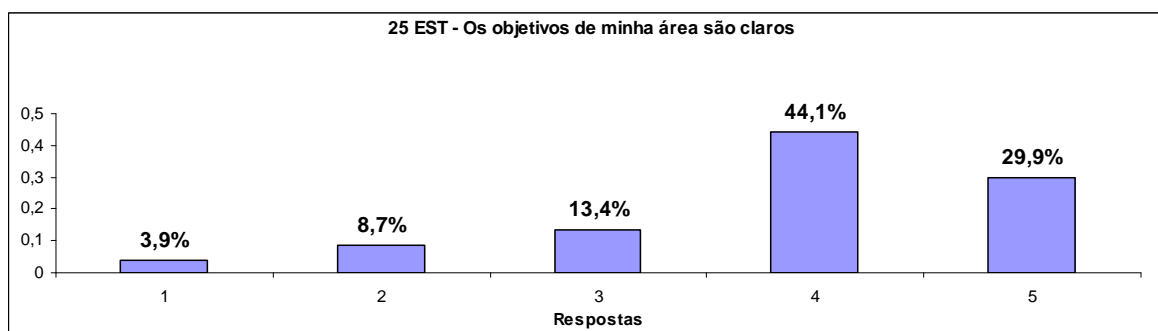


## Variável 24 - Meu superior imediato assegura que eu tome ciência de todos os assuntos relevantes



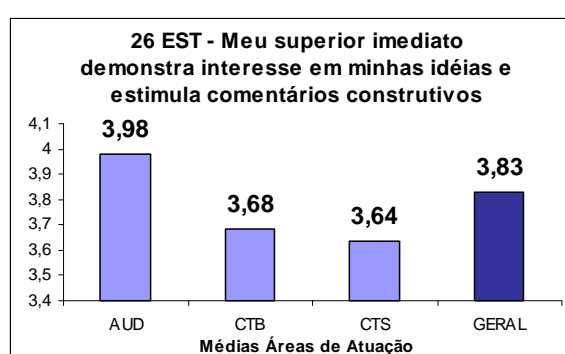
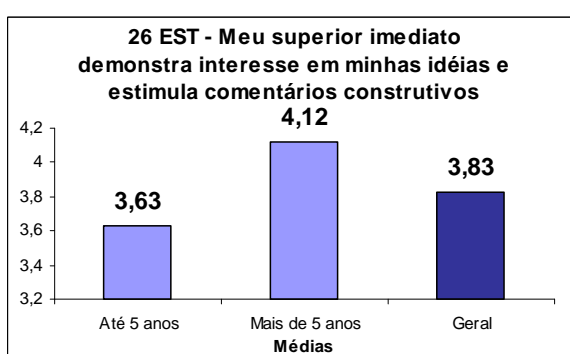
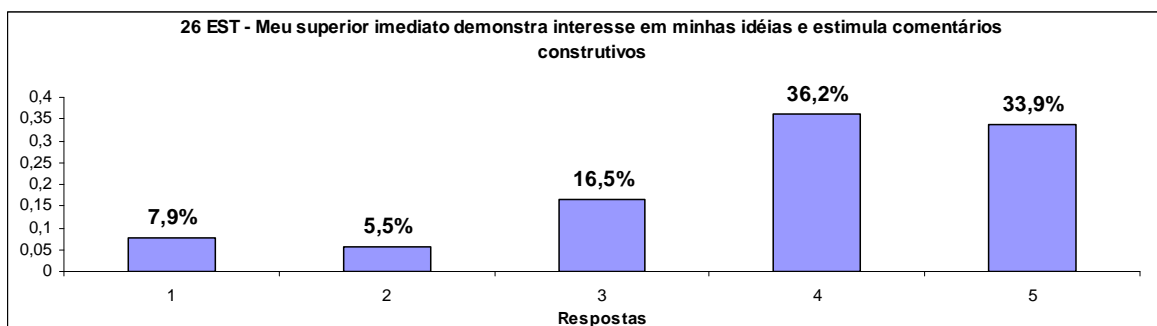
Apesar da grande concentração de respostas concordantes (40,9% das respostas iguais a 4 e 25,2% iguais a 5) a média geral ficou no patamar de 3,71. Segundo Curry e Moore (2003), para que se estimule o compartilhamento de informações é importante um estilo de liderança participativo e colaborativo. Adicionalmente, o uso eficaz dos fluxos verticais e horizontais tende a fazer com que os funcionários se sintam valorizados e informados. O CobiT, com relação ao gerenciamento, uso, desenho, desenvolvimento, manutenção ou operação de sistemas de informação, observa que a gerência deve assegurar o comprometimento de todos os indivíduos envolvidos por meio da governança. A média das respostas dos funcionários com mais de 5 anos de empresa alcançou 3,87, sendo 7,37% superior a média dos demais funcionários (3,60). Em relação as médias por área, a auditoria alcançou a maior média (3,76). A existência de 17,3% de respostas na faixa de discordância parece indicar que a empresa ainda pode aprimorar seus fluxos de comunicação vertical.

## Variável 25 - Os objetivos de minha área são claros



Obteve-se 3,87 de média geral e 74% de concordância. Segundo Davenport (1998), tornar claros os objetivos da organização se trata de uma tática para o gerenciamento do comportamento informacional. Cada indivíduo deve estar consciente do que a empresa deseja realizar por intermédio do uso da informação. De forma similar esta afirmação pode ser aplicada nas áreas/departamentos da empresa. Esse caso também se refere ao fluxo vertical de troca de informações na empresa. Os funcionários com mais de 5 anos de empresa apresentaram uma média (4,02) 6,52% superior a média dos demais funcionários (3,77). Entre as áreas a que alcançou a maior média foi a Auditoria (4,09%). Este resultado também pode sugerir que exista algum espaço para a melhora nos fluxos de comunicação vertical.

**Variável 26 - Meu superior imediato demonstra interesse em minhas idéias e estimula comentários construtivos**

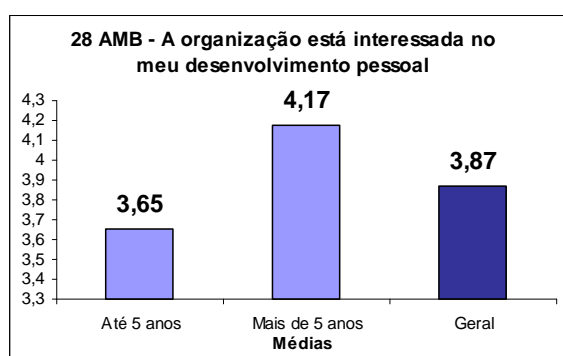
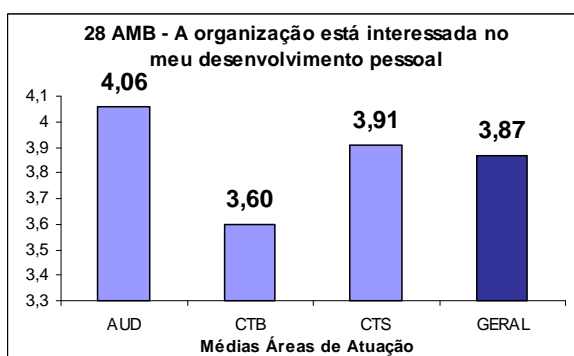
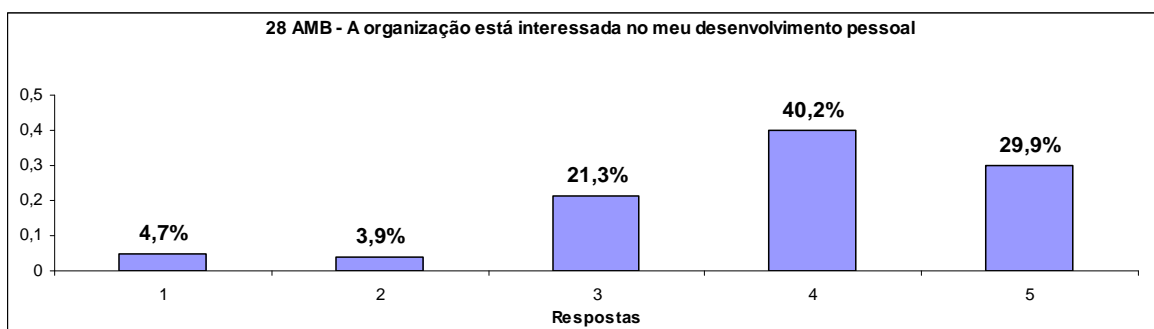


Assertiva também relacionada ao estímulo do compartilhamento de informações através de uma liderança participativa e colaborativa baseada em um canal de comunicação vertical e horizontal. Concentração significativa de respondentes nas categorias de concordância (70,1%) alcançando uma média geral de 3,83 com desvio padrão entre os dez maiores (1,19). A média apresentada pelas respostas dos funcionários com mais de 5 anos de empresa foi 13,48% superior a apresentada pelos demais funcionários (4,12 e 3,63 respectivamente). A auditoria foi a área que apresentou a maior média (3,98).

**Variável 27 - Todas as decisões da organização devem ser orientadas ao negócio e voltadas para o alcance dos objetivos e propósitos estratégicos definidos**

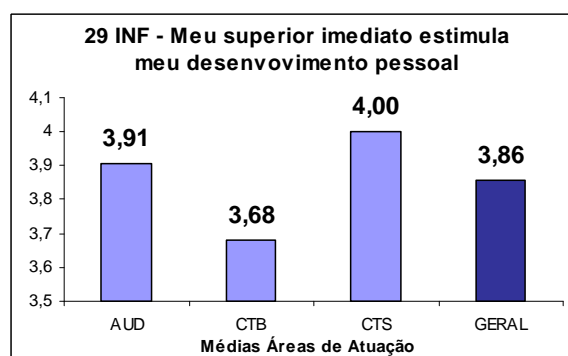
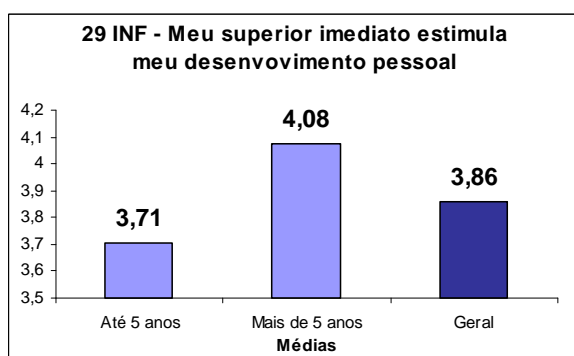
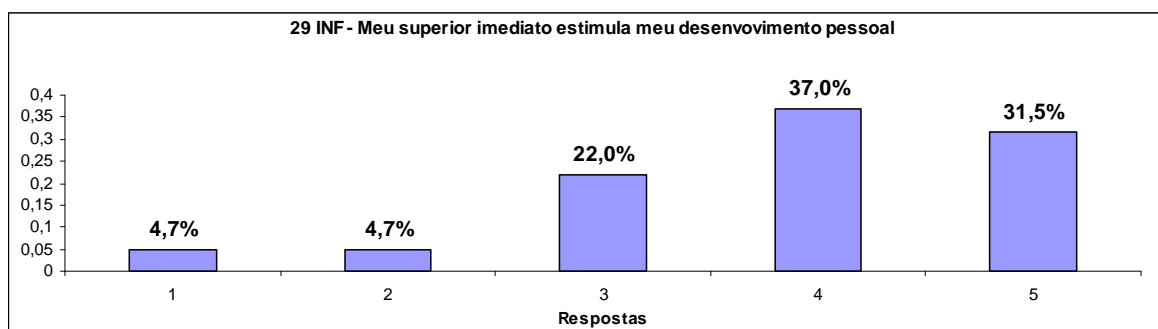
Esta variável também apresentou grande frequência de concordância, com 40,9% dos respondentes marcando a opção 4 e 47,2% a opção 5, ficando entre os dez maiores percentuais de concordância (88,2%) com uma média geral de 4,31 (quinta maior) e

## Variável 28 - A organização está interessada no meu desenvolvimento pessoal



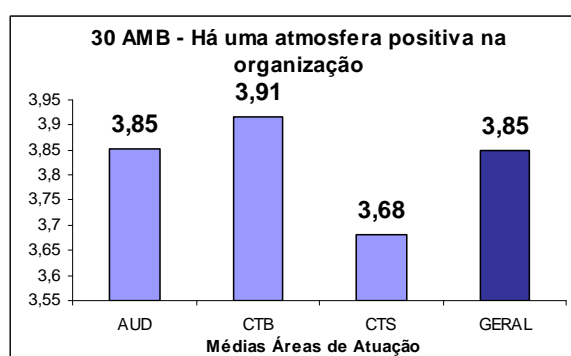
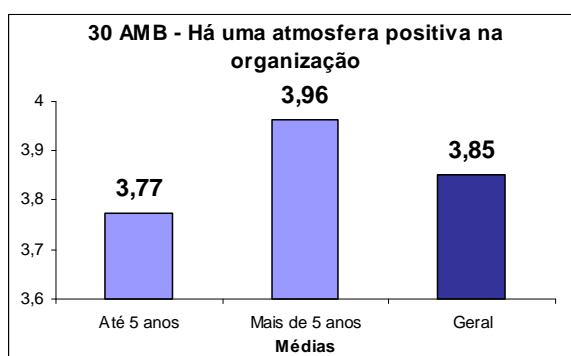
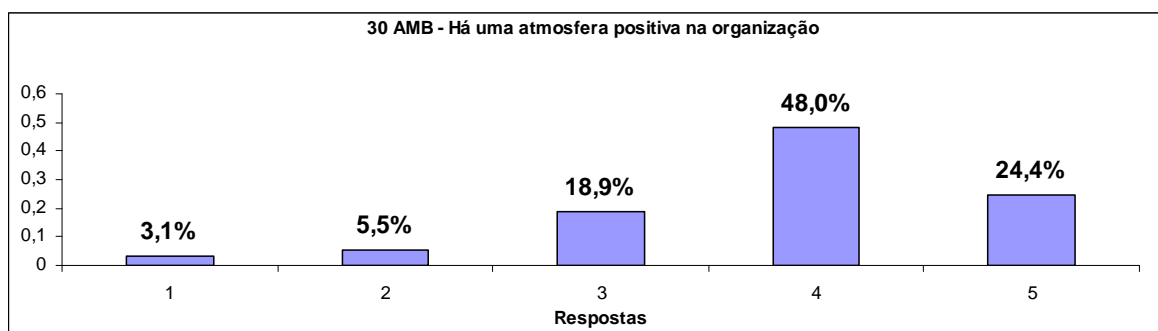
O percentual de concordância para esta assertiva foi de 70,1% (4 - 40,2% e 5 - 29,9%) e média geral foi 3,87. A média das respostas dos funcionários com mais de 5 anos foi sensivelmente maior que os demais, 4,17 contra uma média de 3,65 o que representa uma variação de 14,23%. A área que apresentou a maior média foi a auditoria (4,06). A menor média foi obtida na Contabilidade (3,60). Apesar do alto grau de concordância, esse resultado também pode recomendar um aprimoramento nos fluxos de comunicação, tanto verticais como horizontais. A média alcançada pela Contabilidade pode ter como componente de influencia no seu resultado o fato de grande parte de seus respondentes fazerem parte do grupo de funcionários com menos de 5 anos de empresa. A adequação da comunicação organizacional tem influencia no ambiente organizacional. Como funcionários bem informados tendem a se sentir mais valorizados, o uso eficaz dos fluxos verticais e horizontais favorecem o sentimento de valorização e conseqüentemente o interesse no desenvolvimento pessoal.

## Variável 29 - Meu superior imediato estimula meu desenvolvimento pessoal



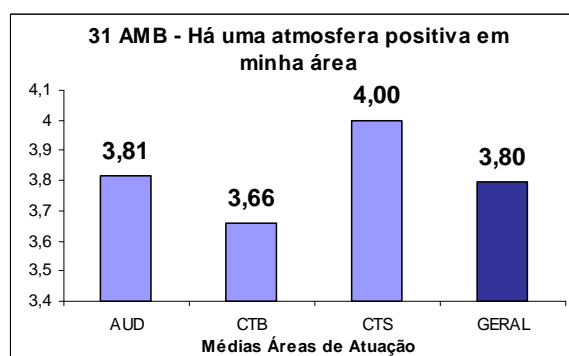
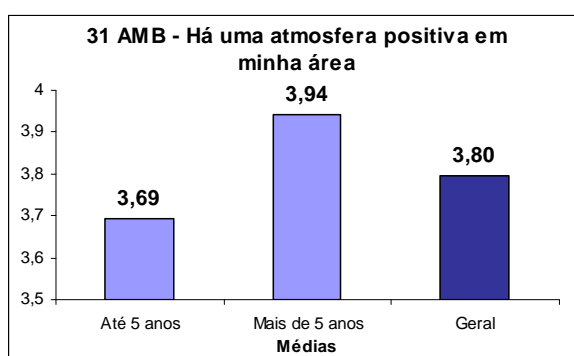
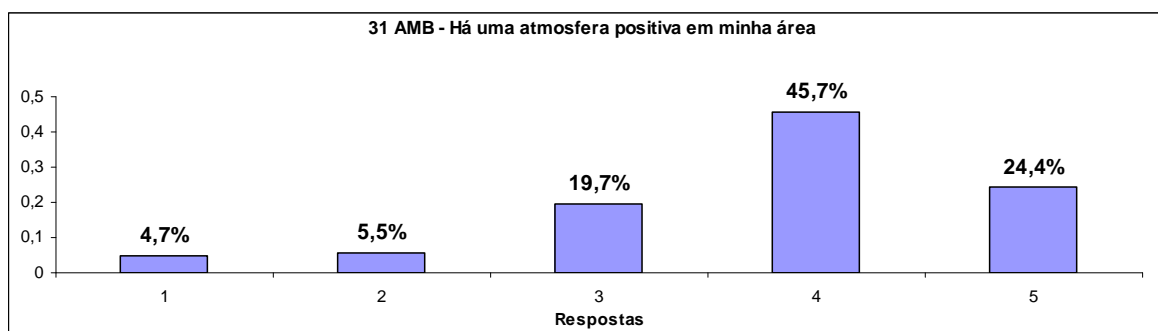
Variável que apresenta resultados com alto grau de concordância (68,5%). A média geral alcançada foi de 3,86. Os funcionários com mais de 5 anos alcançaram uma média 10% maior que os demais. A área de Controles apresentou a maior média dentre as respondentes (4,00). Segundo Davenport (1998), o desenvolvimento de estimativas de comportamentos desejáveis é fundamental para qualquer processo de transformação, arquitetural ou não. Gerentes de todos os níveis devem aplicar recompensas e controles adequados e administrar prêmios e sanções de maneira consistente em vez de apenas distribuir memorandos para dizer aos funcionários o que devem fazer. A cultura positiva valoriza e premia o ensino, bem como todas as outras maneiras de educar que ofereçam a transmissão, a longo prazo, do conhecimento.

### Variável 30 - Há uma atmosfera positiva na organização



A maior concentração de respostas foi na categoria 4 (48,0%) seguida pela 5 (24,4%). A média geral foi 3,85. Mais uma vez os funcionários com mais de 5 anos de empresa apresentaram uma média superior a dos demais (3,96 e 3,77 respectivamente). A Contabilidade apresentou a maior média dentre as áreas pesquisadas (3,91). Variável relacionada com a dimensão de ambiente. O incentivo à interação entre diferentes grupos pode favorecer a coexistência em harmonia das sub-culturas com a cultura organizacional.

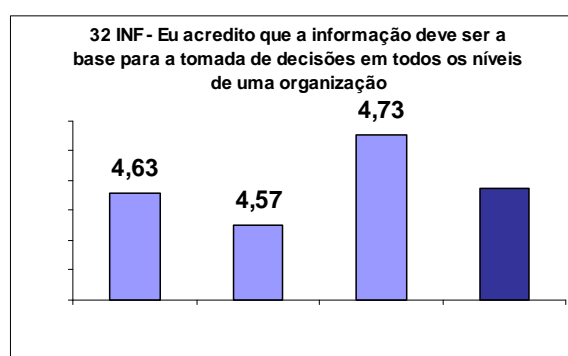
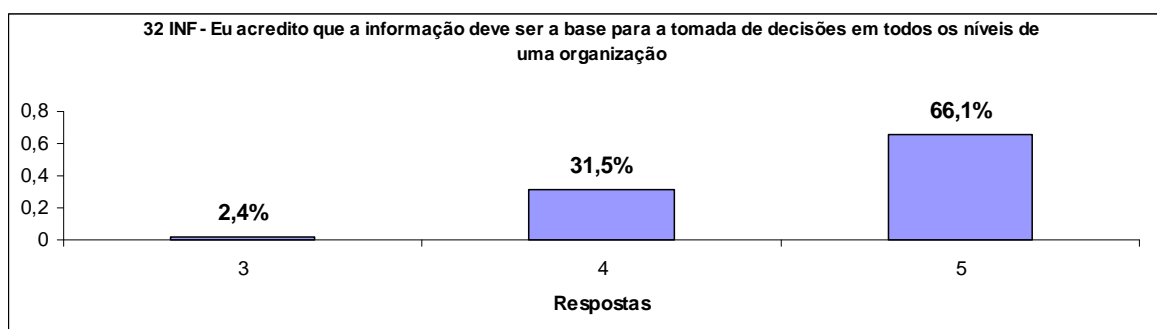
### Variável 31 - Há uma atmosfera positiva em minha área



A maior parte das respostas foi concentrada na categoria 4 (45,7%) seguida pela categoria 5 (24,4%). A média geral foi de 3,80, um pouco inferior a média geral das respostas da assertiva anterior. Isto é, os respondentes em sua maioria avaliam positivamente tanto a atmosfera de suas áreas como a da organização. A média alcançada pelos funcionários com mais de 5 anos foi 6,74% superior a dos funcionários com menos tempo de casa (3,94 e 3,69 respectivamente). Apesar de a área de Controles Internos ter obtido a menor média na assertiva anterior (3,68) esta área alcançou a maior média dentre as áreas pesquisadas nesta assertiva (4,0), o que pode sugerir um bom fluxo vertical nesta área. Variável que trata do ambiente apoiado pelos gerentes médios que exercem influência significativa sobre seus funcionários. Este tipo de liderança também deve ser participativa e colaborativa para estímulo ao compartilhamento de informações.



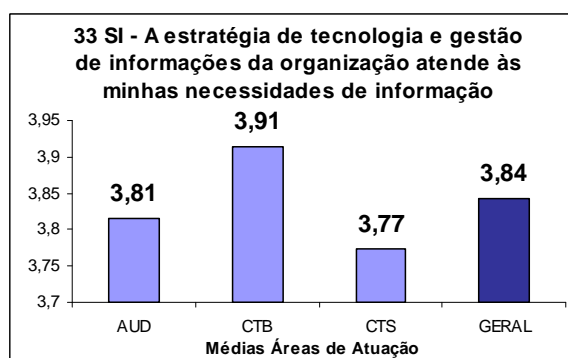
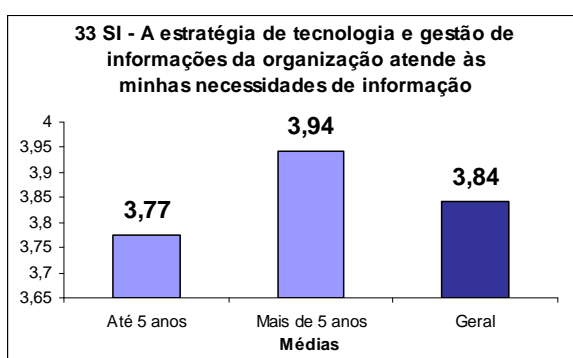
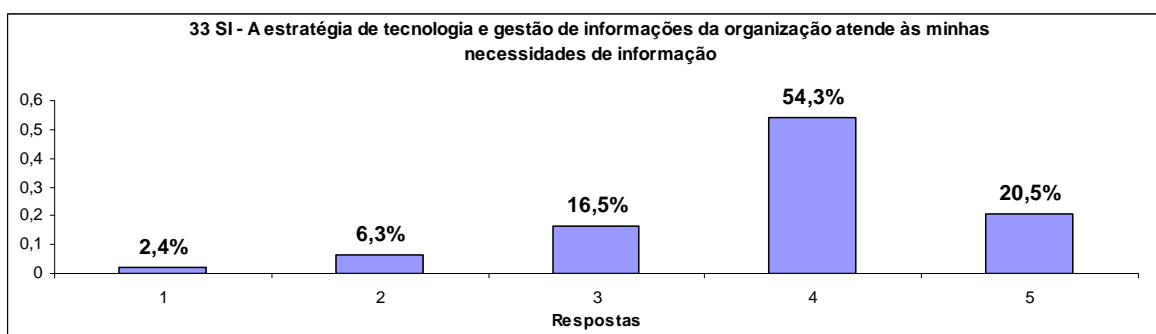
**Variável 32 - Eu acredito que a informação deve ser a base para a tomada de decisões em todos os níveis de uma organização.**



Esta variável apresentou um alto grau de concordância, valendo registrar que nenhum dos respondentes assinalou categorias de discordância (1 ou 2 – 0% de discordância). A categoria 5 obteve a maior frequência com 66,1% das respostas. A concordância atingiu 97,6%, sendo a maior registrada pela pesquisa e o desvio padrão das respostas foi o menor registrado (0,53). A distribuição entre as áreas apresentou pouca variação embora a área de Controles tenha apresentado a maior média (4,73). O mesmo ocorreu com a distribuição entre o tempo de empresa, tendo o grupo dos funcionários com mais de cinco anos de empresa apresentado uma média discretamente superior ao restante (4,67 e 4,61 respectivamente). A média geral foi de 4,64, a maior registrada na pesquisa. Esta assertiva está ligada a um importante componente da administração comportamental. Segundo Davenport (1998), deve-se tornar claro que a informação e o comportamento que promove seu uso efetivo são valiosos. Os gerentes devem tomar decisões com base em informações disponíveis e serem repreendidos quando o fazem apenas com base em suas intuições. O resultado verificado pode indicar um alto nível de valorização da informação pelos funcionários da organização.

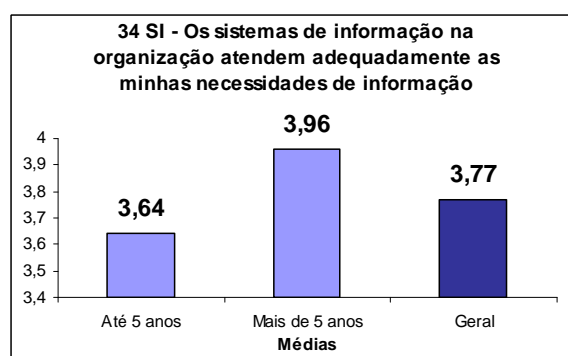
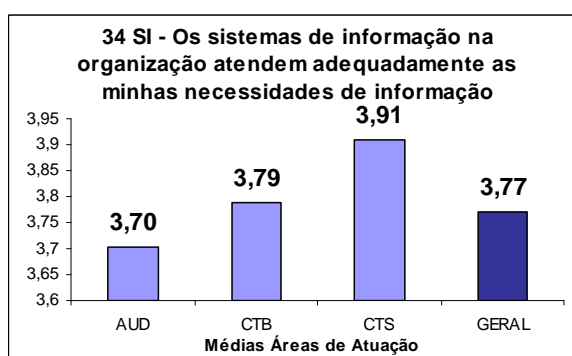
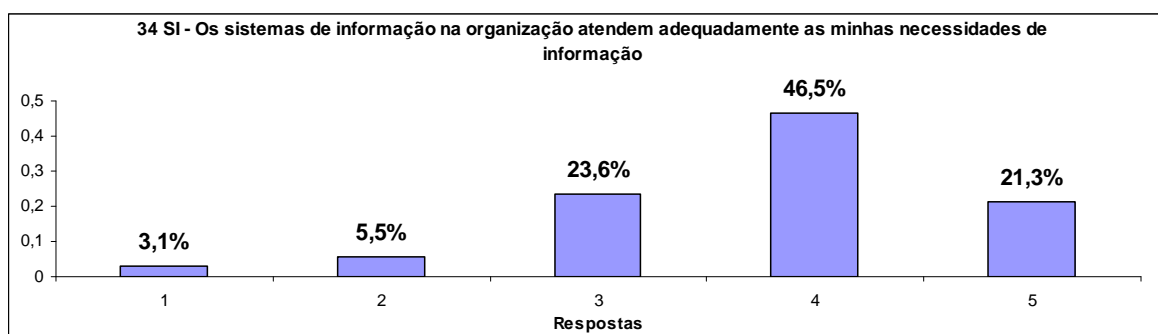
### Variável 33 - A estratégia de tecnologia e gestão de informações da organização

#### atende às minhas necessidades de informação



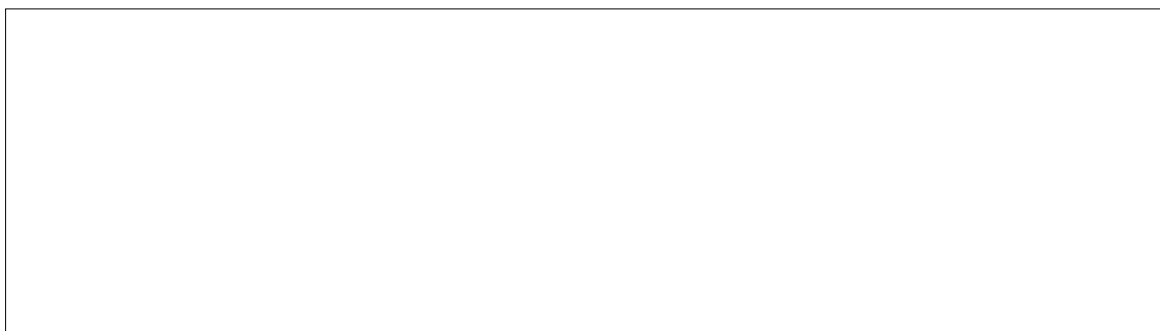
A maior parte das respostas se concentrou na categoria 4 (54,3%) e a média geral foi 3,84. As respostas dos funcionários com mais de 5 anos de empresa apresentaram uma média 4,5% maior que os demais (3,94 e 3,77 respectivamente). A Contabilidade apresentou a maior média dentre as áreas, 3,91. Conforme Curry e Moore (2003), a estratégia de tecnologia deve estar alinhada com a estratégia do negócio, contando com a TI para o desenvolvimento de sistemas de informação. O resultado obtido pode indicar um alinhamento entre a estratégia de tecnologia e informação com a estratégia do negócio.

**Variável 34 - Os sistemas de informação na organização atendem adequadamente as minhas necessidades de informação**



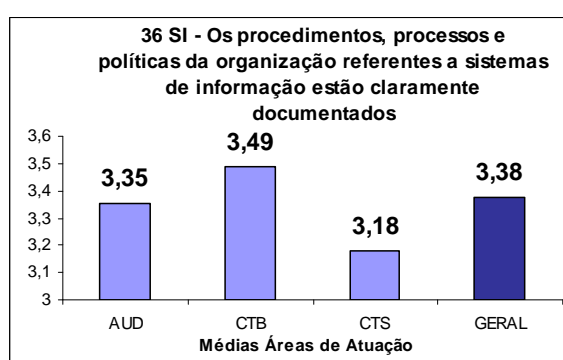
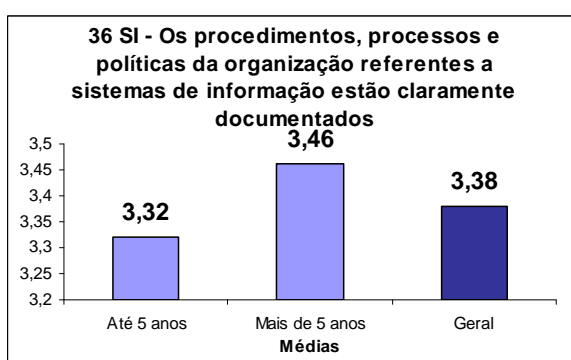
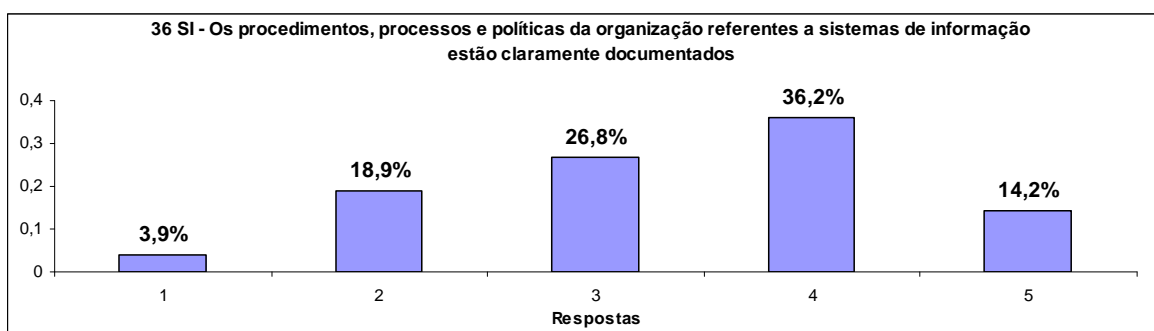
A maior parte das respostas concentrou-se na categoria 4 (46,5%) e a média geral atingida foi de 3,77. A média apresentada pelos funcionários com mais de 5 anos (3,96) foi 8,8% superior aos demais (3,64). A área de Controle foi a que obteve a maior média (3,91). A aceitação dos usuários é um fator crítico de sucesso para as iniciativas de TI. Um ambiente propício para interação de membros de uma organização sofre a influência do desenho dos SI e de sua implementação. Os resultados desta variável podem sugerir que a aceitação dos SI implementados na organização é satisfatória.

**Variável 35 - Os recursos disponíveis nas bibliotecas (on-line e físicas) da organização atendem às minhas necessidades**



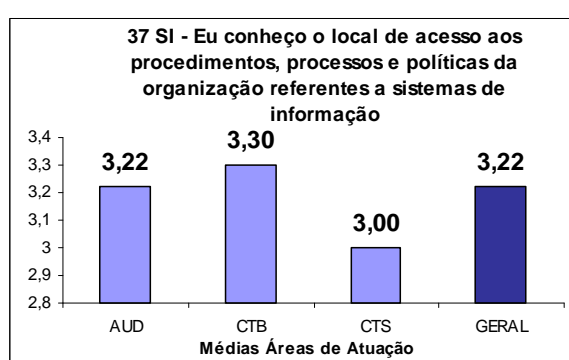
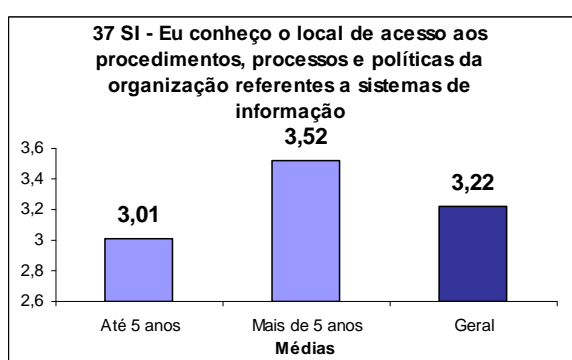
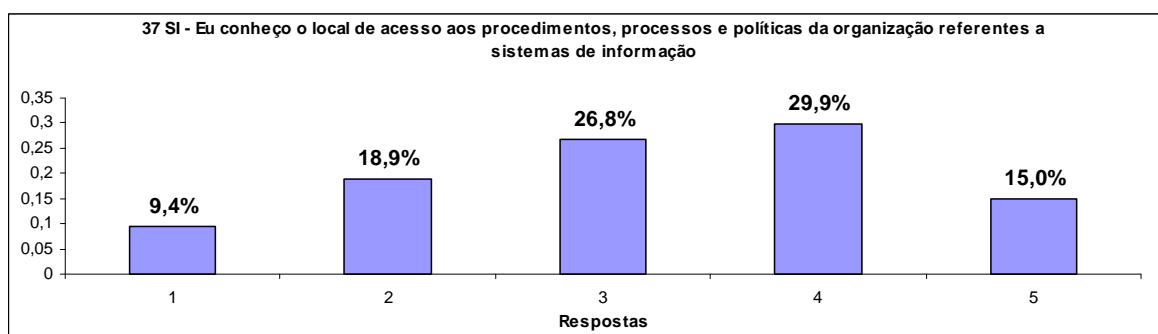
A maior parte das respostas concentrou-se na categoria 4 (44,1%), com um desvio padrão de 0,87 (um dos dez menores) e a média geral atingida foi de 3,88. O percentual de discordância ficou entre os dez menores (5,5%). A média apresentada pelos funcionários com mais de 5 anos foi ligeiramente superior aos demais (2,66%). A distribuição pelas áreas apresentou baixa variação. Segundo Davenport (1998), um dos fluxos de informação da sociedade moderna é a informação não estruturada. É o mais antigo e o coletor deste tipo de informação conta quase sempre com fontes impressas (livros, jornais etc.). Nos últimos anos cresceu muito a disponibilidade e uso de informações on-line. O resultado pode sugerir que os funcionários também fazem uso deste tipo de fluxo para coleta de informações.

**Variável 36 - Os procedimentos, processos e políticas da organização referentes a sistemas de informação estão claramente documentados**



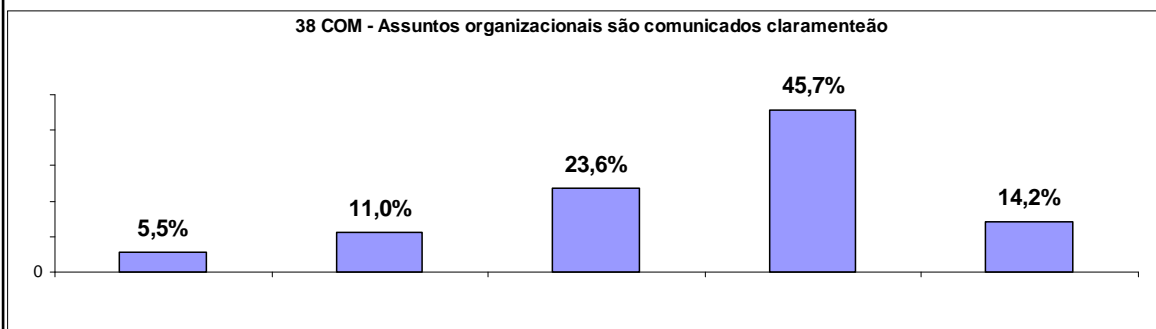
Cerca de 50% dos respondentes declaram que os procedimentos, processos e políticas da organização referentes a sistemas de informações estão claramente documentados. Por outro lado mais de 20% dos respondentes discordam dessa assertiva. A média geral obtida foi de 3,38. A Contabilidade apresentou a maior média das áreas pesquisadas (3,49) e a média dos funcionários com mais de 5 anos de empresa foi superior aos outros (4,26%). Segundo Curry e Moore (2003) a documentação clara e adequada é um indicador de cultura e deve ser limitada a áreas críticas de sucesso para não tornar a organização excessivamente burocrática. Apesar do resultado sinalizar positivamente a adequação da documentação, a frequência de respostas na categoria 3 (26,8%) pode indicar que há espaço para melhorias nesta documentação.

**Variável 37 - Eu conheço o local de acesso aos procedimentos, processos e políticas da organização referentes a sistemas de informação**



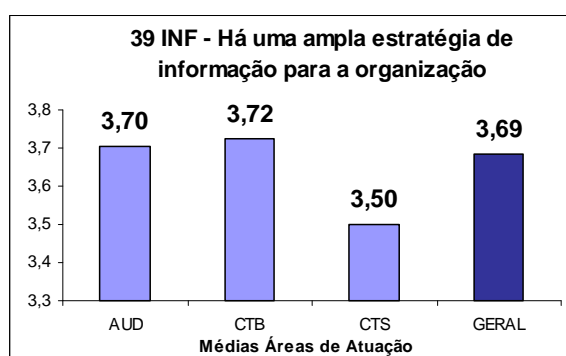
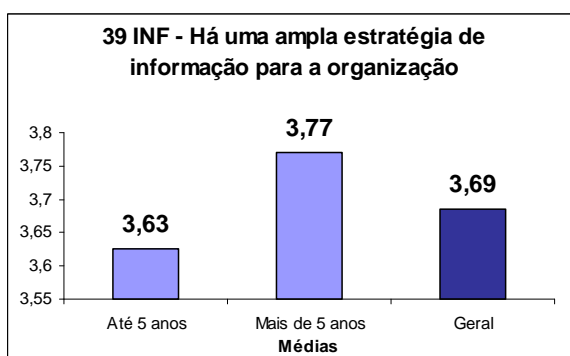
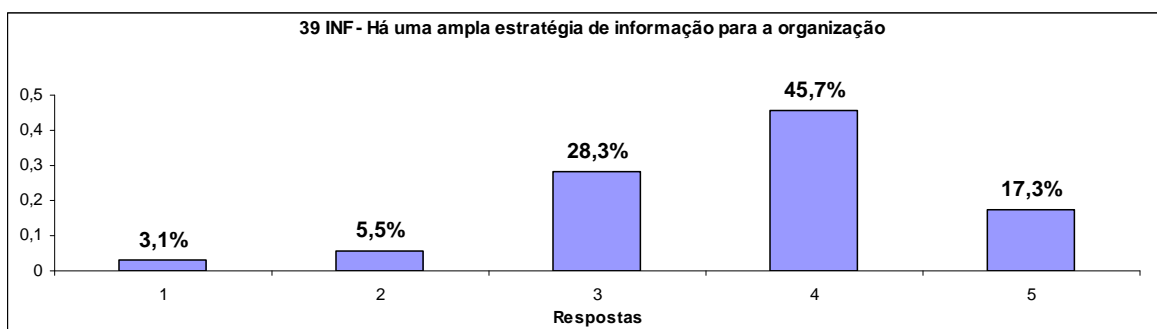
A frequência de respostas para esta variável mostrou-se distribuída pelas 5 categorias. Apesar da categoria 4 ter apresentado a maior frequência (29,9%), a discordância foi de 28,3%, a quinta maior registrada e o desvio padrão ficou entre os dez maiores (1,19). A média geral foi 3,22 e a Contabilidade apresentou a maior média com 3,3. Cabe notar a diferença entre as médias apresentada pelos funcionários com mais de 5 anos e com até 5 anos de tempo na empresa. O primeiro grupo apresentou uma média 16,8% maior que o segundo. Para uma cultura informacional são importantes diretrizes claras e acessíveis para o gerenciamento de sistemas de informação. O resultado pode sinalizar que a disseminação do local de acesso desta documentação pode ser aprimorada, principalmente em relação aos funcionários com menos tempo de empresa.

### **Variável 38 - Assuntos organizacionais são comunicados claramente**



A maior concentração de respostas para essa variável foi na categoria 4 (45,7%). Mas houve também um percentual considerável de respostas na categoria 3 (23,6%). A média geral foi 3,52 e a Auditoria foi a que teve a maior média por área (3,57). Mais uma vez a média dos funcionários com mais de 5 anos de empresa superou a média dos funcionários até 5 anos de empresa ainda que moderadamente (5,7%). A variável trata da dimensão comunicação. Conforme já mencionado o uso eficaz dos fluxos verticais e horizontais de informações é importante para organização, favorecendo a criação e manutenção de um ambiente com funcionários que se sintam mais valorizados e informados. Uma liderança participativa tem papel fundamental nessa cultura informacional. Convém destacar também que a comunicação de assuntos organizacionais de forma clara está em linha com uma das práticas de governança corporativa recomendadas pelo IBGC no capítulo de Gestão, onde se lê que a diretoria deve buscar clareza e objetividade das informações, por meio de linguagem acessível ao público alvo. O resultado obtido sugere que assuntos organizacionais podem ser comunicados mais claramente através do aprimoramento do fluxo vertical de comunicação da organização.

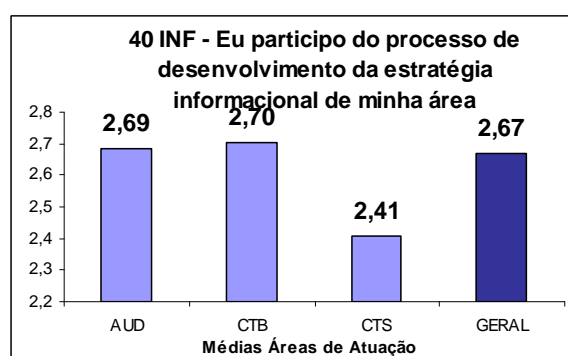
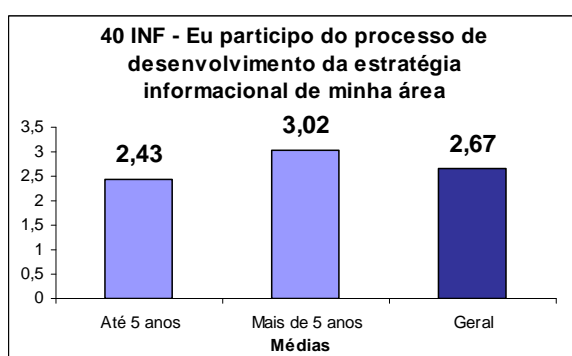
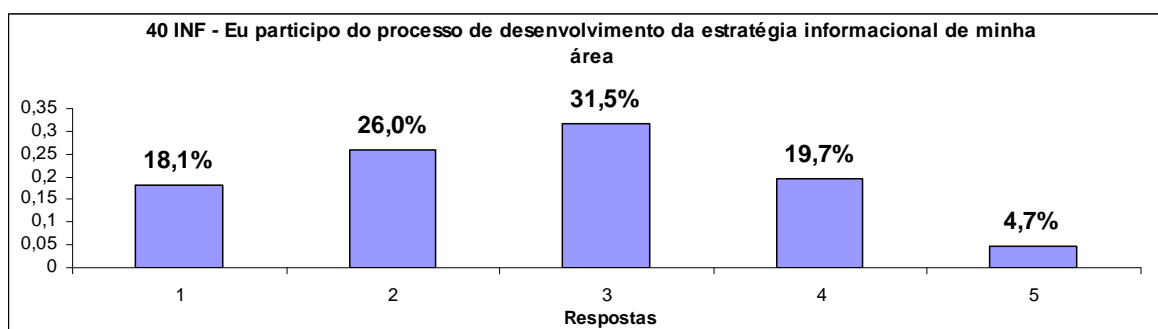
### **Variável 39 - Há uma ampla estratégia de informação para a organização**



Apesar da maior frequência de respondentes estar na categoria 4 (45,7%), um número considerável de respondentes assinalou a categoria 3 (28,3%). A média geral apresentada foi 3,69 e a área que apresentou a maior média foi a Contabilidade (3,72). Segundo Davenport (1998) a estratégia informacional é um dos componentes do ambiente informacional de uma organização. Trata da “intenção informacional” e aborda a questão sobre o que fazer com a informação na organização. O resultado obtido pode representar um indicio de que a estratégia informacional da organização pode ser mais bem divulgada ou estar restrita a algum segmento dentro da organização.

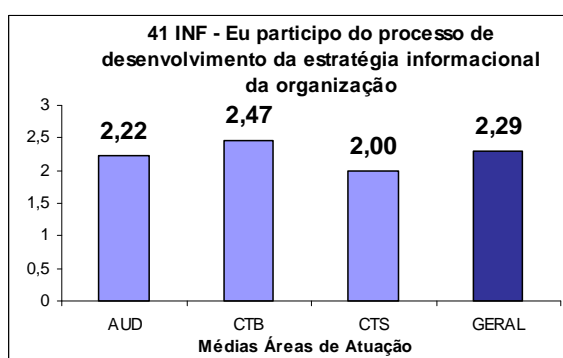
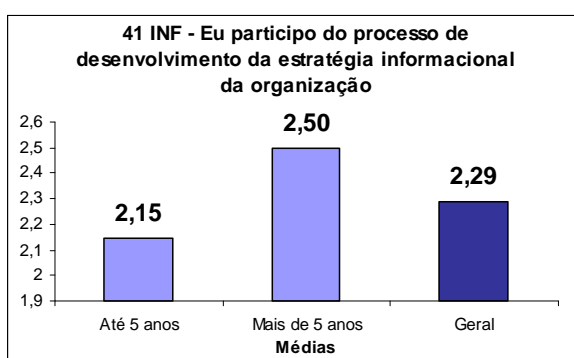
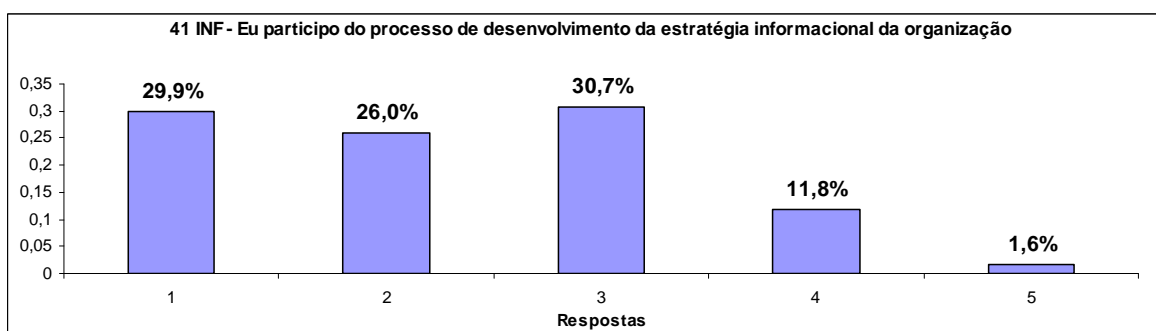


**Variável 40 - Eu participo do processo de desenvolvimento da estratégia informacional de minha área**



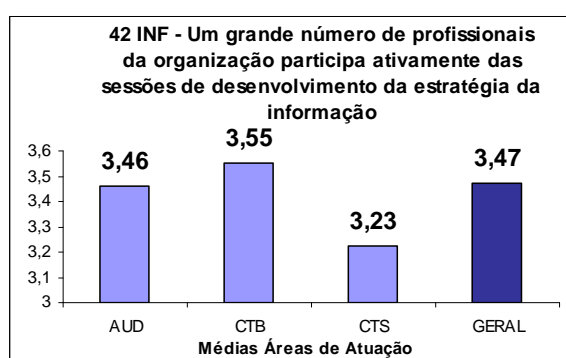
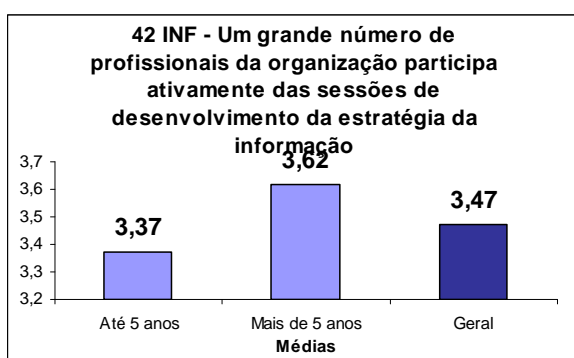
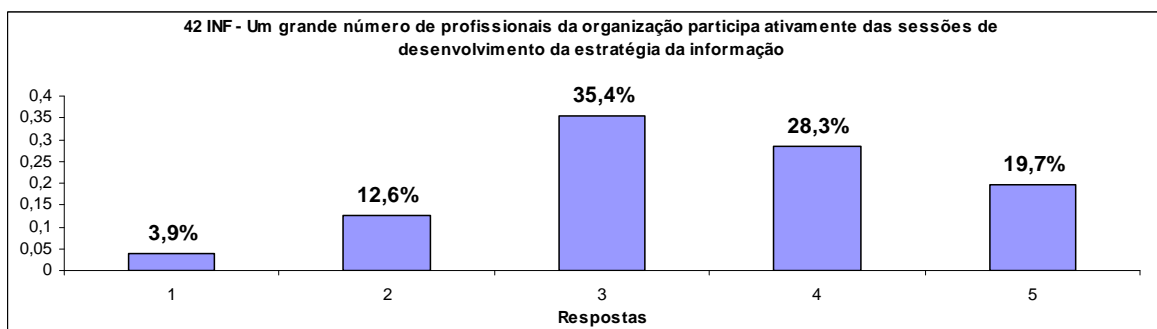
A maior concentração de respostas para esta assertiva foi na categoria 3 (31,5%), seguida da categoria 2 (26%). O percentual de concordância (respostas 4 e 5) foi de 24,4%, o terceiro menor registrado. O percentual de discordância (respostas 1 e 2) foi de 44,1%, o segundo maior registrado. A média geral apresentada foi a terceira menor registrada (2,67) e a diferença de médias entre funcionários com mais de 5 anos de empresa e menos de cinco anos foi notável, sendo 24,4% maior a do primeiro grupo em relação ao segundo (3,02 e 2,43). Dentre as áreas, a menor média apresentada foi da área de Controles (2,41). Da mesma forma que uma estratégia informacional corporativa é importante para a organização também é importante a existência de estratégias específicas para as áreas alinhadas com a da organização. Os resultados apresentados podem sugerir a inexistência de estratégias informacionais das áreas ou a necessidade de um maior envolvimento dos funcionários neste processo. Quanto à média apresentada pela área de Controles vale mencionar que se trata de uma área recentemente criada.

**Variável 41 - Eu participo do processo de desenvolvimento da estratégia informacional da organização**



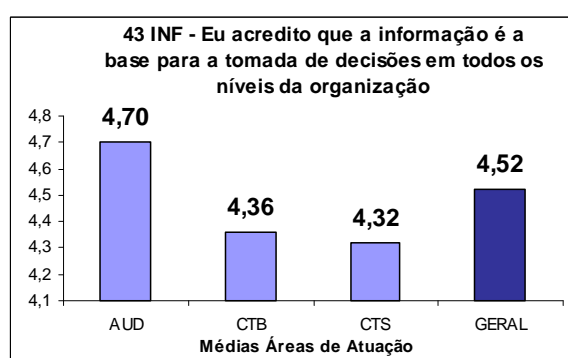
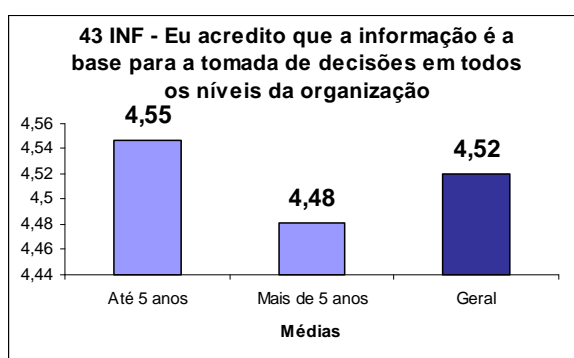
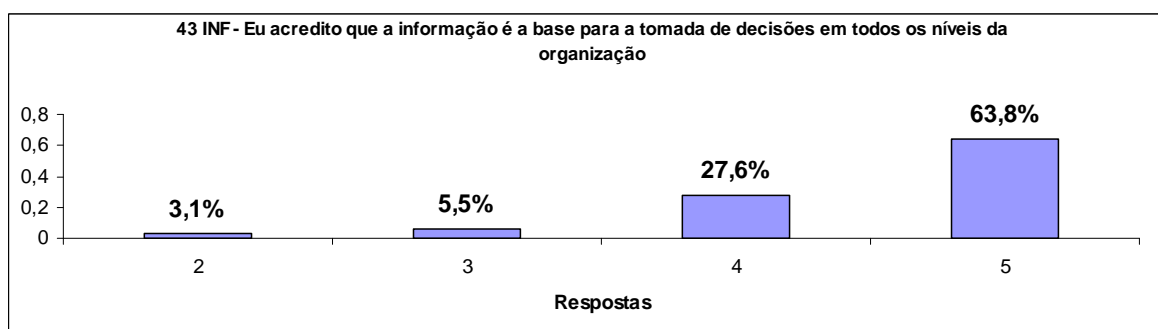
A maior parte das respostas para esta assertiva concentrou-se na discordância (maior percentual de discordância registrado - 55,9% das respostas) apresentando também o menor percentual de concordância registrado (13,4%), e categoria 3 com a maior frequência observada (30,7%). A média geral foi a menor entre as registradas (2,29), com a Contabilidade apresentando a maior média das áreas (2,47). A média do grupo de funcionários com mais de 5 anos de empresa foi 16,46% superior aos demais funcionários (2,50 e 2,15 respectivamente). Segundo Davenport (1998), a estratégia informacional, componente do ambiente informacional, deve envolver a alta administração. Entretanto, conforme mencionado anteriormente, a liderança da organização deve possuir um estilo participativo e colaborativo. Vale também mencionar que o COSO menciona que a integração do planejamento, desenho e implementação de sistemas de informações com a estratégia global da empresa é um importante desafio da administração. Diante disso a estratégia informacional pode atuar como um direcionador deste processo. O resultado obtido pode sugerir que seja possível um aumento do envolvimento dos funcionários no desenvolvimento da estratégia ou que alguns não conheçam este processo, ou até mesmo que pode não existir uma estratégia informacional na organização.

**Variável 42 - Um grande número de profissionais da organização participa ativamente das sessões de desenvolvimento da estratégia da informação**



A maior frequência de respostas ficou na categoria 3 (35,4%) indicando que pode haver uma certa incerteza relacionada a esta questão. A média geral foi 3,47. Assertiva semelhante a anterior com um enfoque na administração participativa e envolvimento dos funcionários. O resultado pode sugerir que a questão da estratégia informacional na organização pode ser mais discutida e trabalhada.

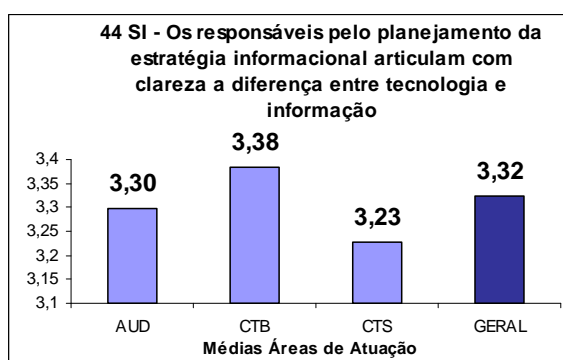
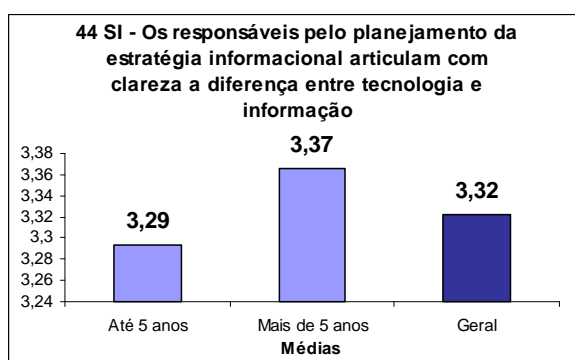
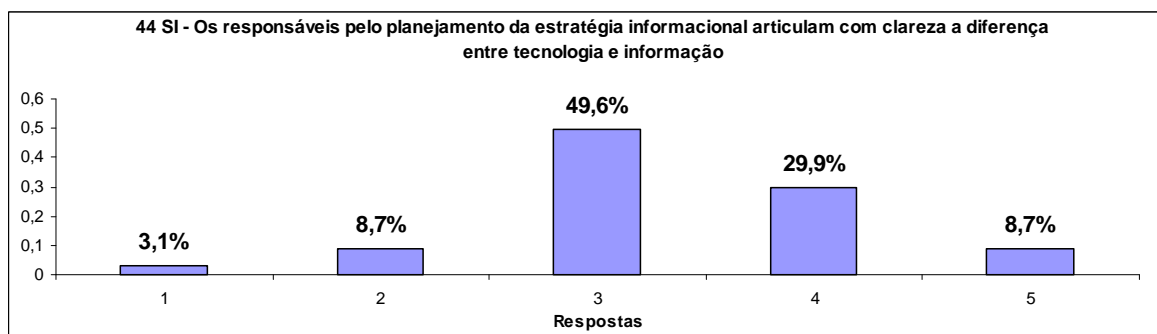
**Variável 43 - Eu acredito que a informação é a base para a tomada de decisões em todos os níveis da organização**



Esta assertiva não apresentou nenhuma resposta para categoria 1, apresentando a maior frequência na categoria 5 (63,8%) e uma concordância da ordem de 91,3% das respostas (quarta maior concordância). O desvio padrão foi de 0,74, o terceiro menor registrado. O percentual de respostas de discordância ficou em 3,1%, o terceiro menor. A média geral alcançada foi a segunda maior registrada (4,52). A média do grupo de funcionários com menos de 5 anos de empresa (4,55) foi ligeiramente superior a do grupo de funcionários com mais de 5 anos de empresa (4,48). A maior média por área foi a da Auditoria (4,70). Davenport (1998) observa que pesquisas apontam que é mais comum os gerentes tomarem decisões com base na intuição ou por conta própria do que fazer uma avaliação racional e sistemática da informação, complementando que as empresas mais bem-sucedidas são as que mantêm uma boa gestão das informações e que as utilizam no processo decisório. O resultado alcançado pode indicar que existe uma percepção por parte dos indivíduos da organização que parte considerável das decisões na organização não são tomadas com base na intuição dos gerentes e sim baseadas em informações factuais. Cabe destacar que esta premissa é importante para uma boa prática de governança, conforme recomendação do IBGC, capítulo de Gestão, que

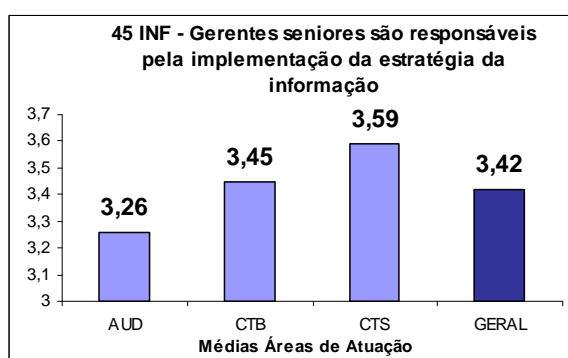
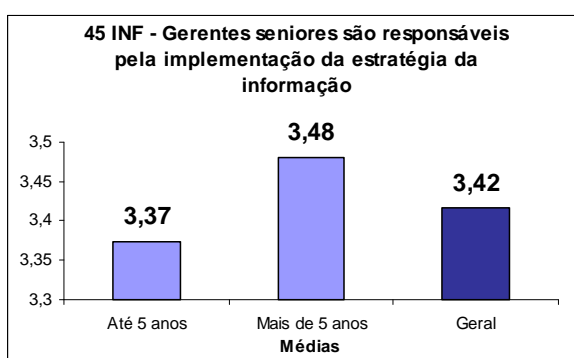
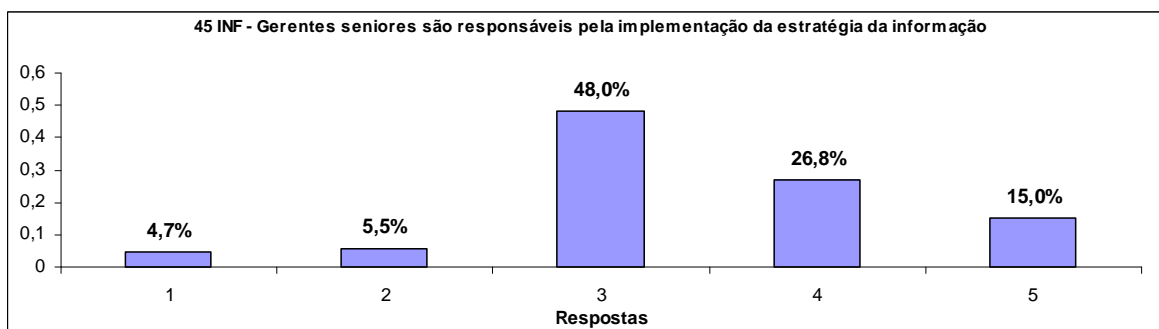
menciona que cada diretor é responsável pelas suas atribuições e deve prestar contas pelos seus atos sempre que solicitado. Ainda conforme Willis (2005) a revisão de decisões é parte integrante da boa governança, ou seja, a tomada de decisões deve ser apoiada em informações precisas que permitam que partes interessadas ou prejudicadas examinem a decisão, contestem a decisão e busquem revisão.

**Variável 44 - Os responsáveis pelo planejamento da estratégia informacional articulam com clareza a diferença entre tecnologia e informação**



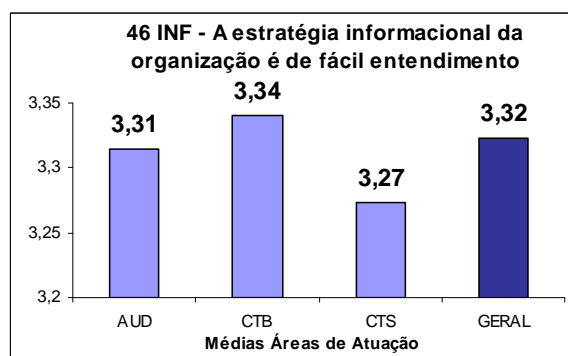
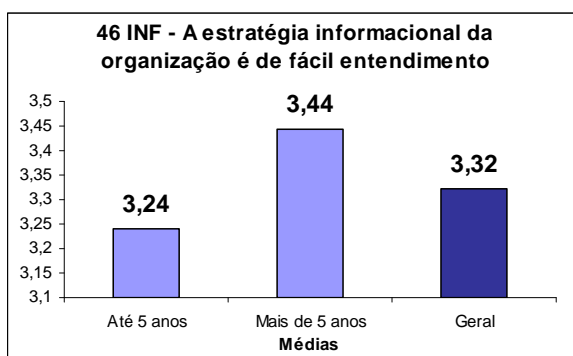
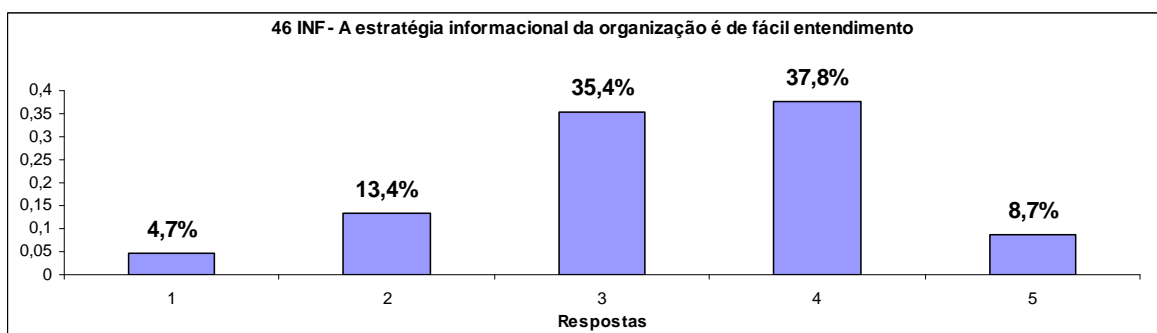
As respostas para esta assertiva se concentraram na categoria 3 (49,6%). A média geral ficou próxima a 3 (3,32) e a Contabilidade foi a área que apresentou a maior média (3,38). O percentual de concordância ficou entre os dez menores registrados (38,6%). McGee e Prusak (1994) chamam atenção para o direcionamento da atenção das organizações para o ‘T’ de TI, ocupando o espaço da discussão de temas referentes à própria informação. Para Davenport (1998) o gerenciamento da informação deve considerar diversas vias para alcançar os objetivos propostos, e não somente a tecnologia, propondo assim o modelo de gerenciamento ecológico da informação. O resultado obtido pode sugerir que os funcionários não conheçam suficientemente a estratégia informacional ou tenham dificuldade em distinguir se a mesma possui um enfoque fortemente voltado para tecnologia ou se a devida atenção é dispensada também a informação.

**Variável 45 - Gerentes seniores são responsáveis pela implementação da estratégia da informação**



A maior concentração de respostas ficou situada na categoria 3 (48,0%). As frequências encontradas de acordo com a área de atuação e tempo de empresa não apresentaram variações relevantes. A média geral foi 3,42. Conforme mencionado na assertiva 41 a estratégia informacional deve envolver e ser patrocinada pela alta administração por se tratar de um componente do ambiente informacional. O resultado pode sugerir que o conhecimento quanto à responsabilidade pela implementação da estratégia da informação não está muito claro na organização ou que sua implementação não vêm sendo divulgada suficientemente.

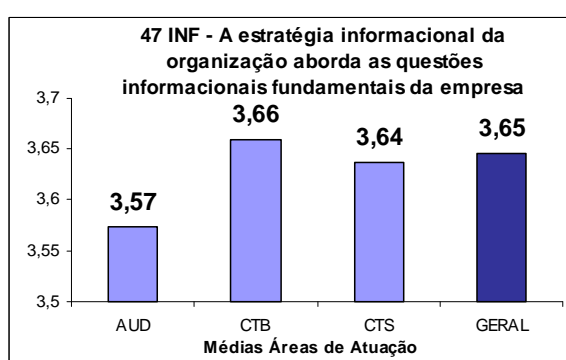
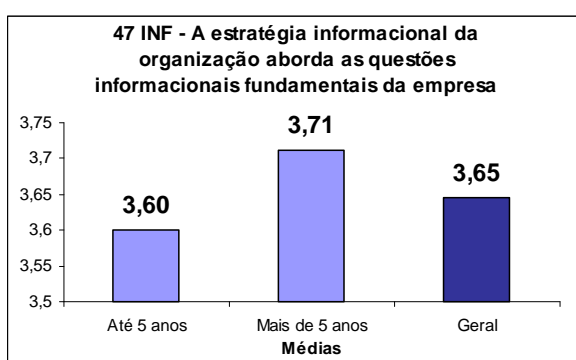
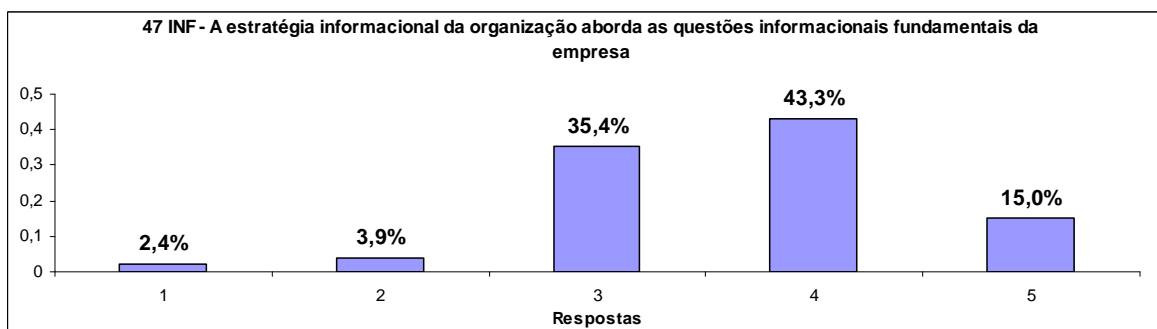
## **Variável 46 - A estratégia informacional da organização é de fácil entendimento**



Grande parte das respostas foram concentradas nas categorias 3 e 4 (35,4% e 37,8% respectivamente). A média geral foi de 3,32. O resultado pode sugerir um desconhecimento por parte de alguns funcionários a respeito do assunto ou até mesmo que a estratégia informacional na organização é complexa.

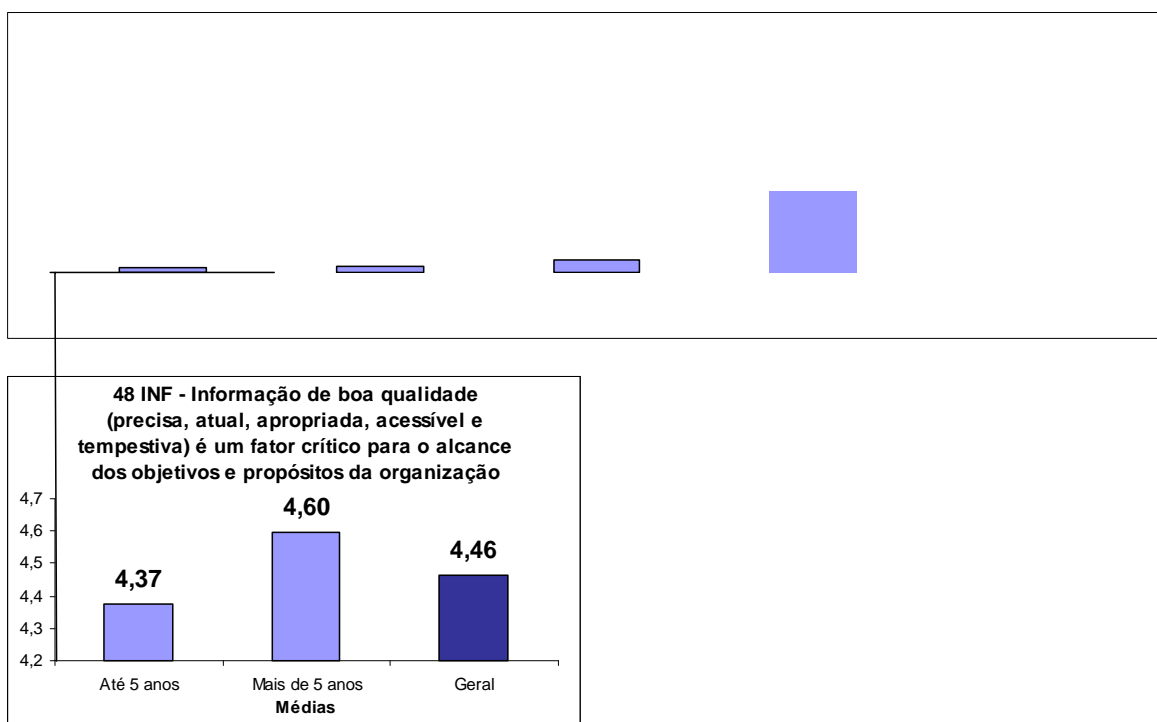


**Variável 47 - A estratégia informacional da organização aborda as questões informacionais fundamentais da empresa**



As respostas para essa variável se concentraram nas categorias 3 e 4 (35,4% e 43,3%) com um desvio padrão de 0,87, um dos dez menores e um percentual de discordância entre os dez menores (6,3%). A média geral foi de 3,65. Uma vez que a estratégia da informação trata da “intenção informacional” de alto nível ela deve possuir uma amplitude que abranja todas as questões informacionais da organização. A distribuição de frequência apresentada pode também sugerir um certo nível de desconhecimento de alguns funcionários a respeito da estratégia informacional da organização.

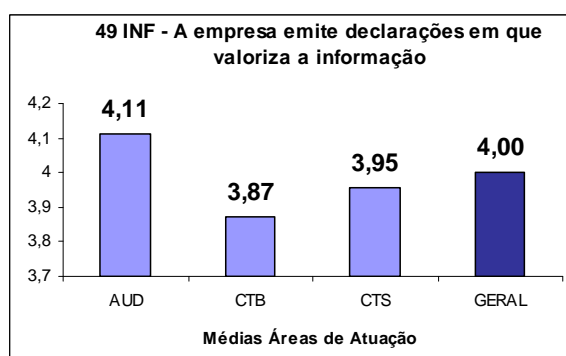
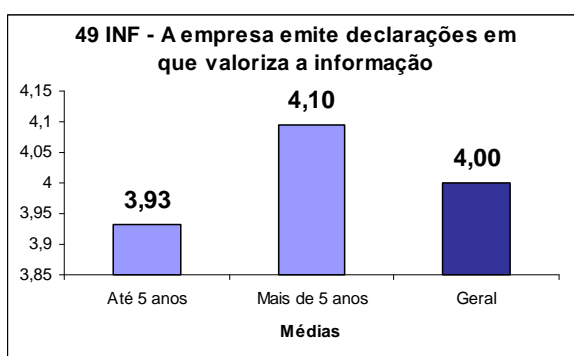
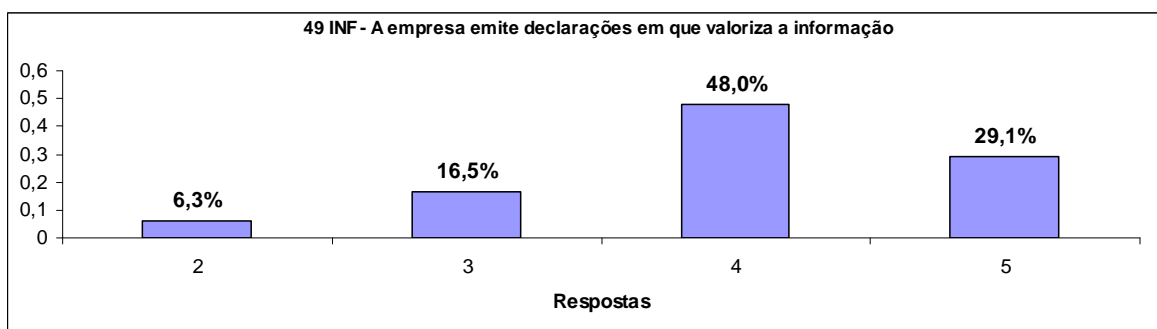
**Variável 48 - Informação de boa qualidade (precisa, atual, apropriada, acessível e tempestiva) é um fator crítico para o alcance dos objetivos e propósitos da organização**



A maioria dos respondentes concordou com a assertiva (91,3% - terceira maior concordância) e apenas 3,9% discordaram (quarta menor discordância). A categoria 5 obteve a maior concentração de respostas (60,6%). A média geral alcançada foi a terceira maior registrada (4,46) e o desvio padrão foi de 0,82, um dos dez menores. A Contabilidade apresentou a menor média dentre as áreas (4,15). A diferença entre as médias por tempo de empresa foi pequena sendo ligeiramente superior a dos funcionários com mais de 5 anos (5,09%). Segundo Beal (2001) informação exata, completa e relevante assume papel significativo em todas as etapas de elaboração e execução de uma estratégia competitiva na medida em que é fundamental para definição e implementação destas estratégias. O CobiT extrai sete categorias dos critérios qualidade, credibilidade e segurança da informação que considera necessários para satisfação dos objetivos de negócio e Willis (2005) destaca que a gestão de informações e a guarda de registros completos e íntegros são fundamentos de uma governança corporativa efetiva. O alto grau de concordância revelada pelas respostas pode sugerir o entendimento da organização em relação à importância da boa qualidade da informação.

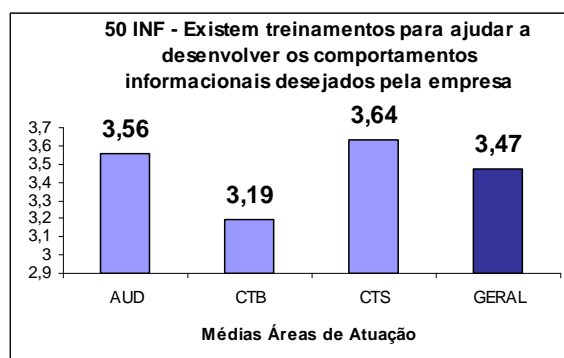
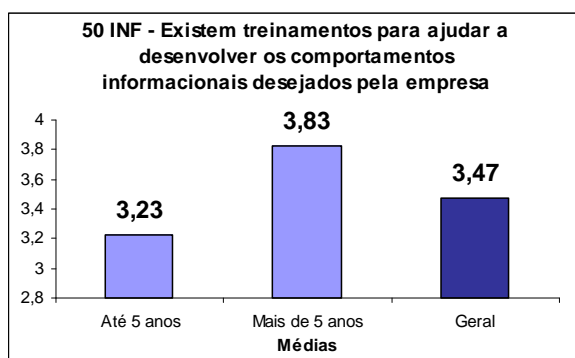
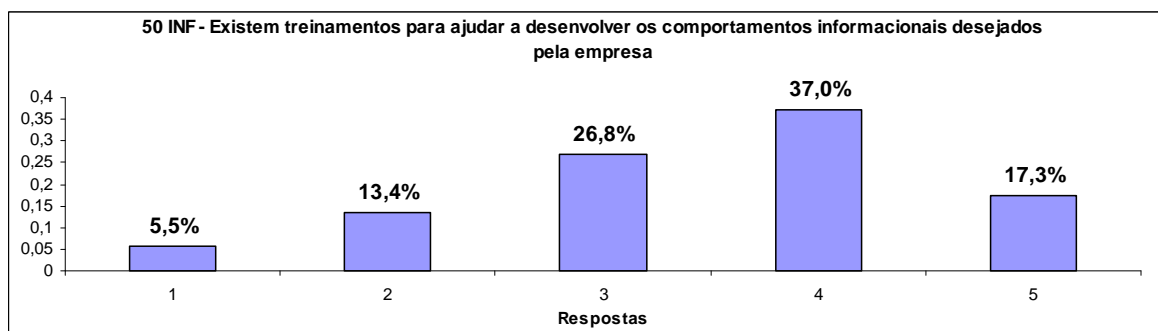
Vale destacar a menor média obtida pelos respondentes da Contabilidade, em se tratando de uma área que tem a natureza de produzir e fornecer informações.

## **Variável 49 - A empresa emite declarações em que valoriza a informação**



A maior frequência de respostas para essa assertiva foi na categoria 4 (48,0%) e nenhuma resposta 1 foi encontrada. O desvio padrão foi de 0,84, um dos dez menores registrados e o percentual de discordância foi um dos dez menores (6,3%). A média geral ficou entre as dez maiores (4,00), com a Auditoria apresentando a maior dentre as áreas (4,11). Uma das táticas sugeridas por Davenport (1998) para o gerenciamento do comportamento informacional é comunicar que a informação é valiosa, sendo a maneira como se lida com a mesma tão importante quanto o modo como se lida com o capital humano ou financeiro. O grau de concordância para esta assertiva pode sugerir uma postura adequada da organização em relação à comunicação da valorização da informação.

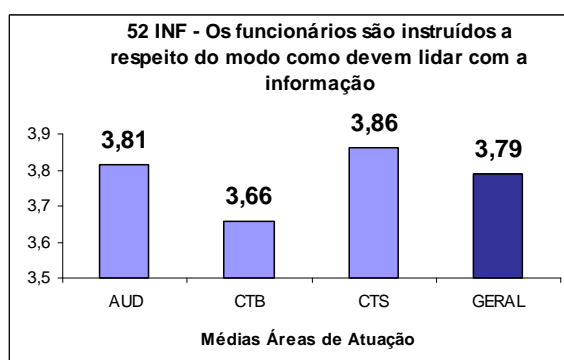
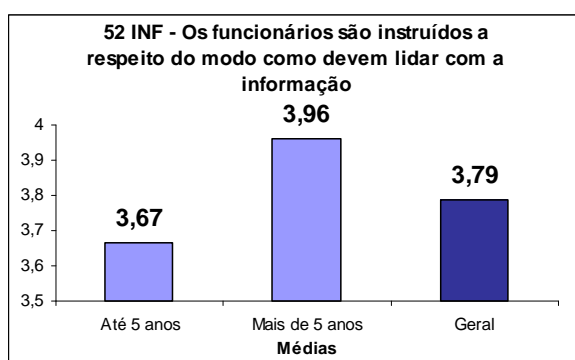
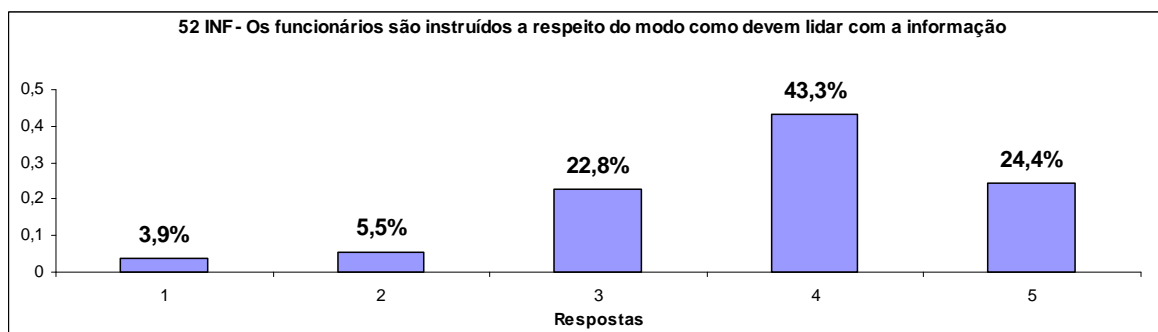
**Variável 50 - Existem treinamentos para ajudar a desenvolver os comportamentos informacionais desejados pela empresa**



A maior concentração de respostas foi na categoria 4 (37,0%). A média geral das respostas obtidas foi 3,47. O grupo dos funcionários com mais de 5 anos de empresa registrou uma média 18,60% superior ao grupo com até 5 anos de empresa (3,83 e 3,23 respectivamente). A Contabilidade apresentou a menor média dentre as áreas (3,19). Outra tática sugerida por Davenport (1998) para o gerenciamento do comportamento informacional é instruir os funcionários a respeito do comportamento informacional, ou seja ensinar aos funcionários como encontrar e usar melhor a informação. O resultado dessa assertiva pode sugerir que apesar de existirem treinamentos com este propósito, estes podem não estar atingindo a todos ou que seus objetivos nem sempre estão muito claros. A menor média da Contabilidade pode ser um reflexo de sua amostra composta na maioria por funcionários com até 5 anos de empresa e/ou apontar para uma demanda por este tipo de treinamento nesta área.

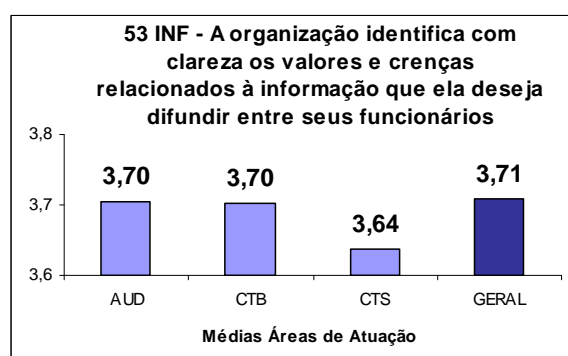
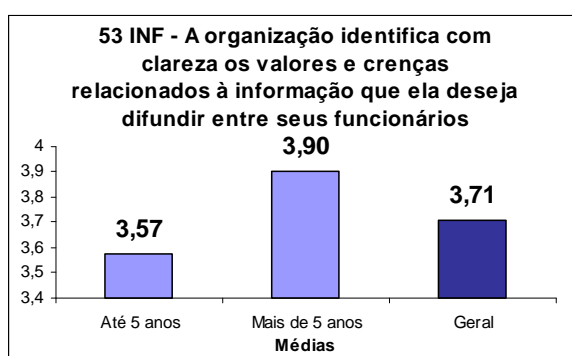
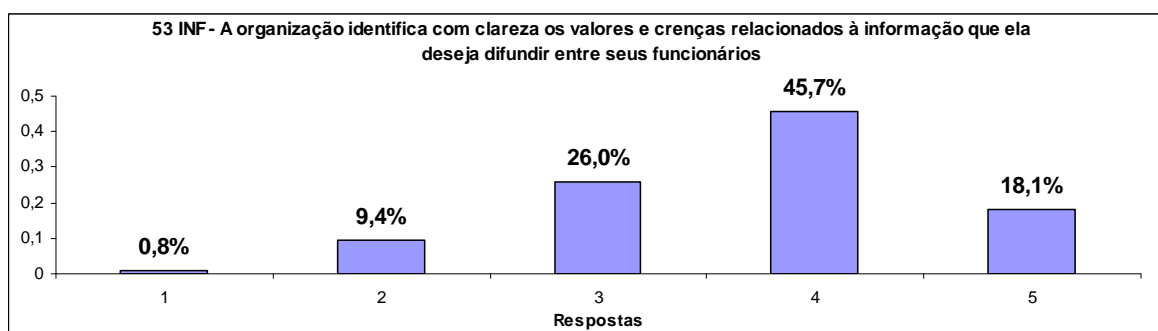


**Variável 52 - Os funcionários são instruídos a respeito do modo como devem lidar com a informação**



A maior concentração de respostas obtidas para esta assertiva foi na categoria 4 (43,3%) e a média geral foi 3,79, ocasionada pela quantidade significativa de respostas nas demais categorias, principalmente 3 (22,8%). A média alcançada pelo grupo de funcionários com mais de 5 anos de empresa foi 8% superior a do grupo com até 5 anos de empresa. Para Davenport (1998) é o uso da informação e não sua simples existência que permite aos gerentes tomar melhores decisões. E isso não pode ser alcançado sem que se leve em conta os aspectos humanos da gestão da informação. Assim iniciativas comportamentais são importantes para que as pessoas saibam lidar com a informação. O resultado revela a oportunidade da empresa desenvolver esforços para estimular os comportamentos informacionais desejados, principalmente entre os funcionários com até 5 anos de empresa.

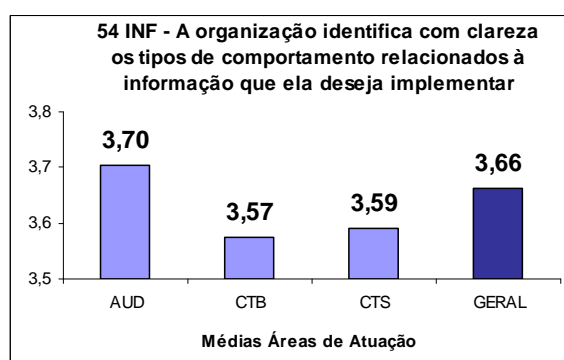
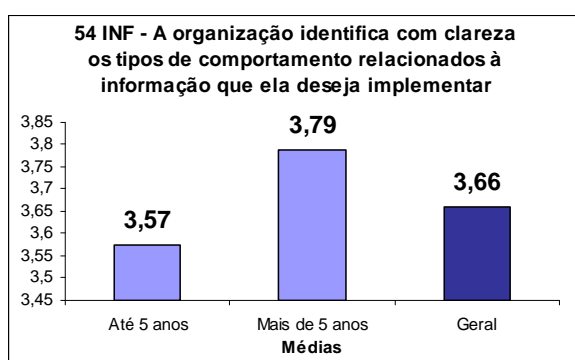
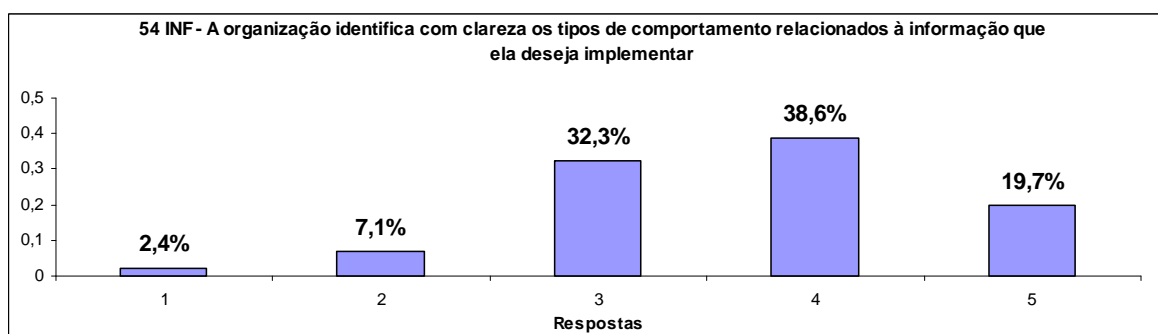
**Variável 53 - A organização identifica com clareza os valores e crenças relacionados à informação que ela deseja difundir entre seus funcionários**



A categoria com maior concentração de respostas foi a 4 (45,7%). A média geral foi de 3,71. Mais uma vez um número significativo de pessoas marcou a categoria 3 (26,0%). O grupo dos funcionários com mais de 5 anos de empresa apresentou uma média 9,25% superior ao grupo com funcionários até 5 anos de empresa (3,57). Segundo Davenport (1998) o comportamento informacional possui forte tempero humano. Daí a necessidade da administração identificar com clareza valores e crenças para formação de uma cultura informacional positiva. O resultado pode demonstrar alguma evidencia de que a empresa deve aprimorar a identificação de valores e crenças perante seus funcionários, principalmente os que compõem o grupo com até 5 anos de empresa.

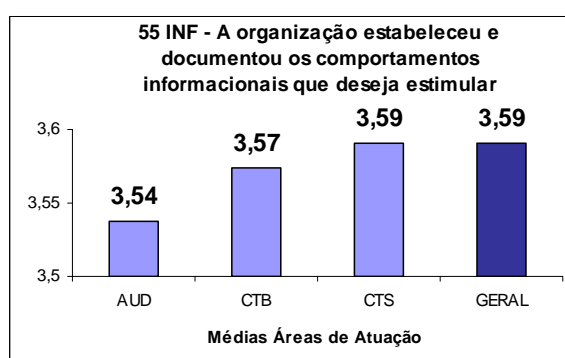
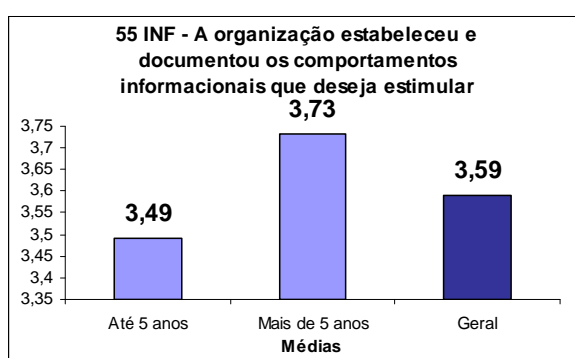
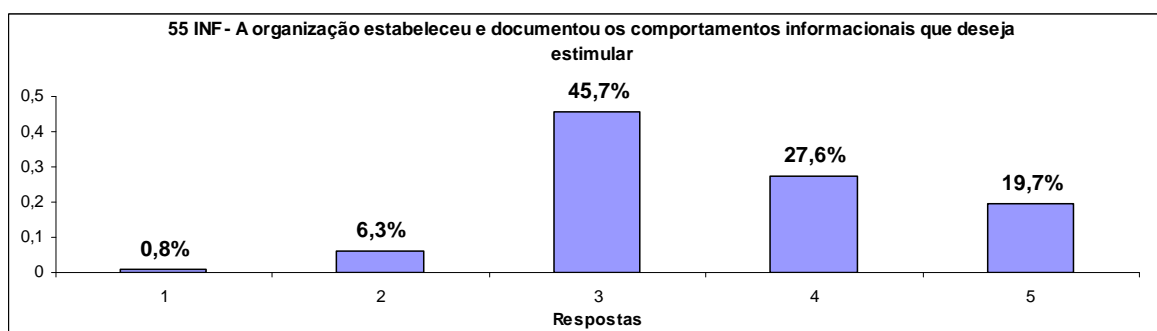


**Variável 54 - A organização identifica com clareza os tipos de comportamento relacionados à informação que ela deseja implementar**



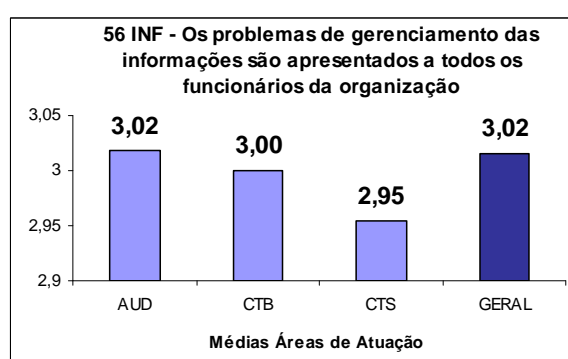
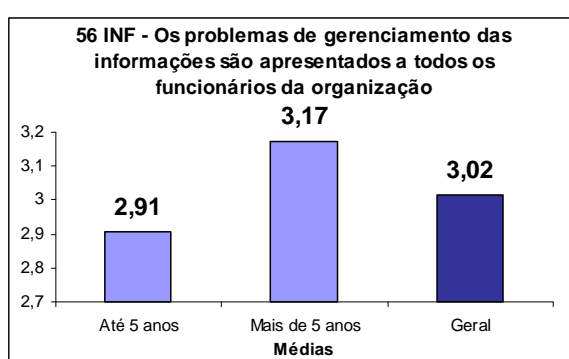
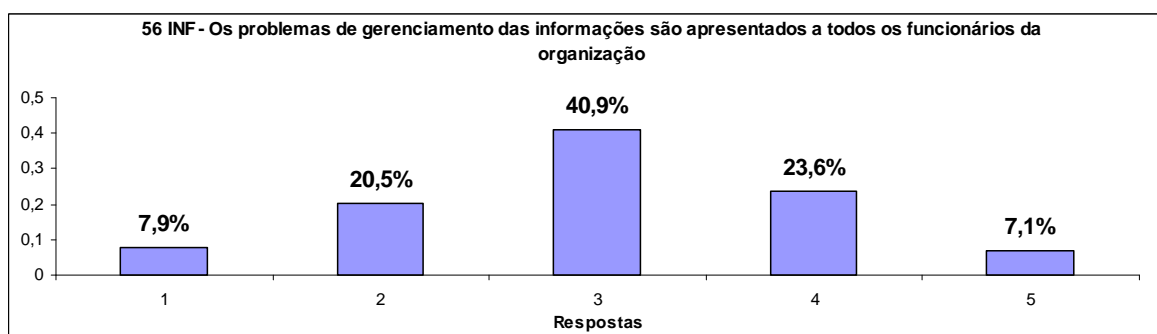
A categoria com maior concentração de respostas foi a 4 (38,6%). A média geral foi de 3,66. Mais uma vez um número significativo de pessoas retornou a categoria 3 (32,3%). O grupo dos funcionários com mais de 5 anos de empresa apresentou uma média 6% superior ao grupo com funcionários até 5 anos de empresa (3,57). Segundo Davenport (1998), desenvolver estimativas de comportamentos desejáveis é fundamental para qualquer processo de transformação, arquitetural ou não. Recompensas e controles adequados devem estar no lugar certo para reforçar os comportamentos corretos e desencorajar errôneos. O resultado parece indicar que a empresa pode aprimorar a identificação de comportamentos relacionados a informação que deseja implementar ou que pode haver uma melhora na disseminação destes.

## Variável 55 - A organização estabeleceu e documentou os comportamentos informacionais que deseja estimular



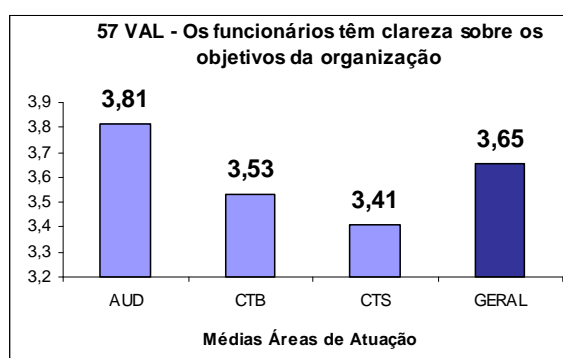
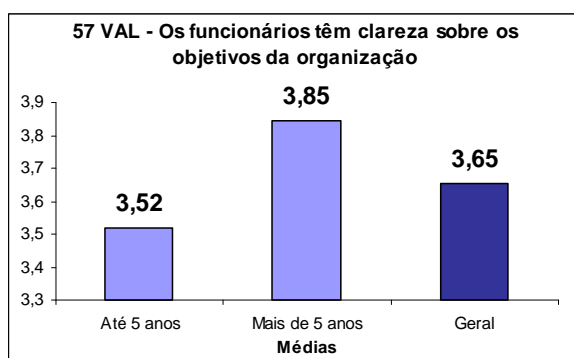
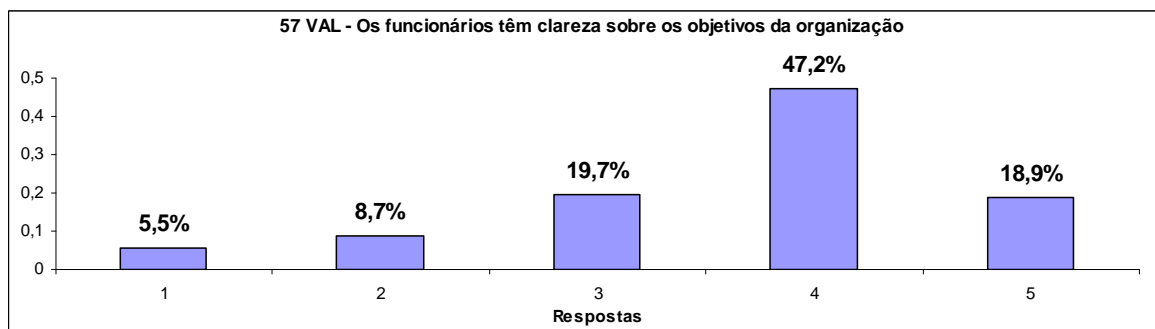
Segundo Curry e Moore (2003), a documentação clara e adequada de políticas, processos e procedimentos em uma organização é um indicador de cultura. Logo a documentação destes comportamentos é uma forma de identificá-los, divulgá-los e promovê-los. A categoria com maior concentração de respostas foi a 3 (45,7%) e a média geral foi de 3,59. Isto parece demonstrar uma necessidade de aprimoramento na divulgação da localização e forma de acesso desta documentação, como também pode trazer indícios de que a organização ainda não realizou este tipo de documentação de forma clara. Como não houve variações relevantes por área da empresa, essa percepção pode ser vista como de forma geral.

**Variável 56 - Os problemas de gerenciamento das informações são apresentados a todos os funcionários da organização**



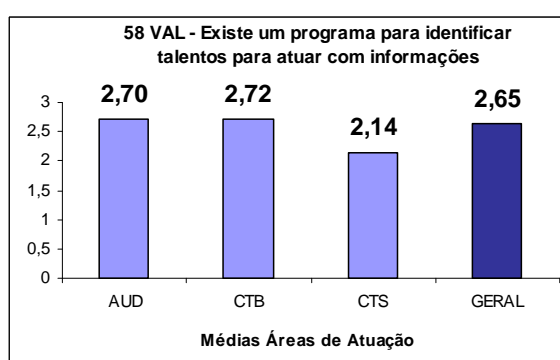
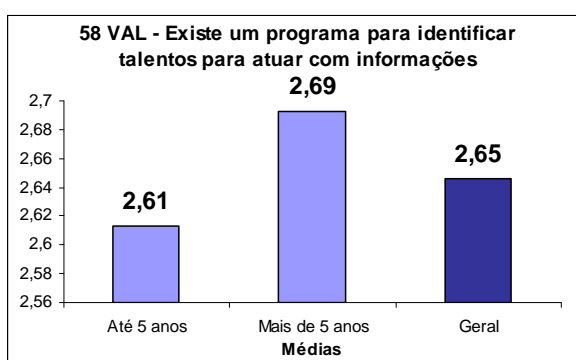
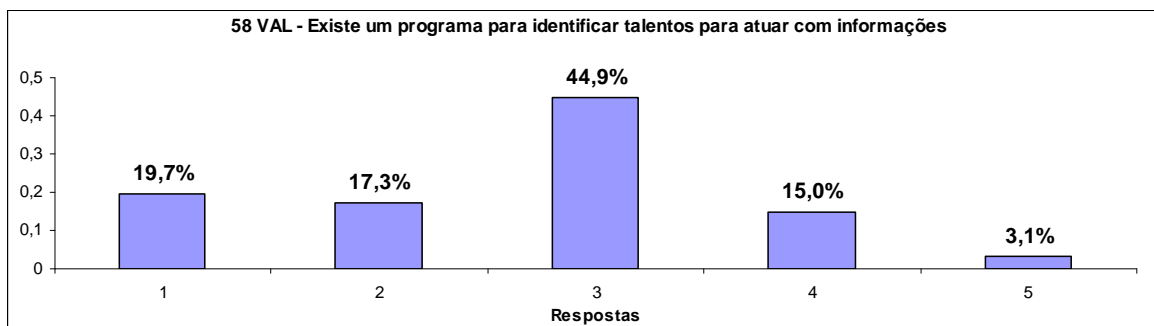
A categoria com maior concentração de respostas foi a 3 (40,9%) e a média geral foi a quinta menor verificada (3,02), com o restante das respostas divididas de forma regular entre a concordância e a discordância (30,7% e 28,3% respectivamente) sendo que o percentual de concordância ficou entre os dez menores registrados e o de discordância entre os dez maiores. Segundo Davenport (1998), o gerenciamento do comportamento informacional não se limita à eficiência interna, mas também a busca de uma vantagem competitiva. Desta maneira Davenport (1998) cita como uma das táticas para o gerenciamento do comportamento informacional a apresentação a todos dos problemas do gerenciamento de informações. Os funcionários devem estar cientes do que constitui um comportamento adequado nessa área, políticas específicas ou discussões sobre elas, podem assim produzir uma cultura informacional mais aberta e confiável. O resultado pode revelar uma necessidade de aprimoramento na divulgação das situações e problemas relacionados ao gerenciamento das informações, como também pode trazer indícios de que a organização ainda não vem realizando de forma suficiente esta apresentação. Como não houve variações relevantes por área da empresa, essa percepção pode ser vista como de forma geral.

## Variável 57 - Os funcionários têm clareza sobre os objetivos da organização



A maior frequência de respostas foi para categoria 4 (47,2%). A média geral das respostas obtidas foi 3,65. O grupo dos funcionários com mais de 5 anos de empresa registrou uma média 9,3% superior ao grupo com até 5 anos de empresa (3,85 e 3,52 respectivamente). A Auditoria apresentou a maior média dentre as áreas (3,81). De acordo com Davenport (1998), os indivíduos devem estar conscientes daquilo que a empresa deseja realizar por intermédio das informações e como espera fazê-lo. Essas metas devem estar ligadas aos objetivos estratégicos da Empresa. Adicionalmente o CobiT define seus objetivos de controle como a demonstração do resultado desejado ou propósito a ser alcançado pela implementação de procedimentos de TI que fazem uma clara e distinta ligação com os objetivos de negócio. O resultado pode sugerir que os objetivos da empresa estão claros para parte significativa de funcionários da organização, sendo a outra parte composta principalmente de funcionários com até 5 anos de empresa.

**Variável 58 - Existe um programa para identificar talentos para atuar com informações**

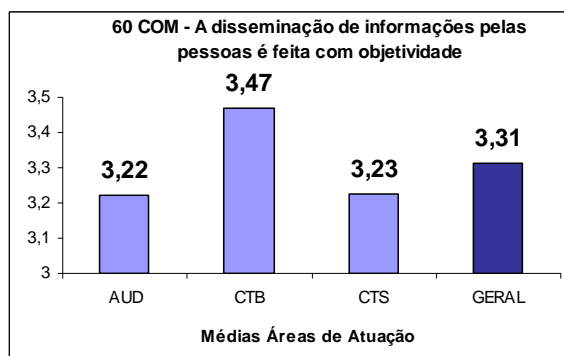
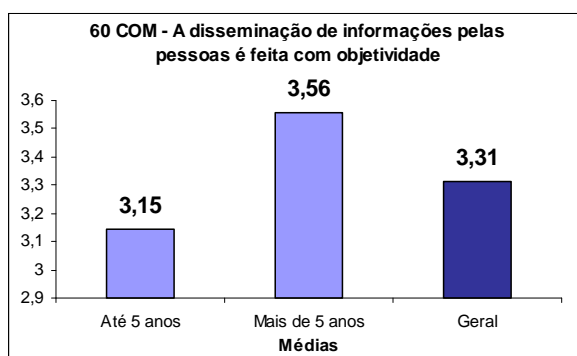
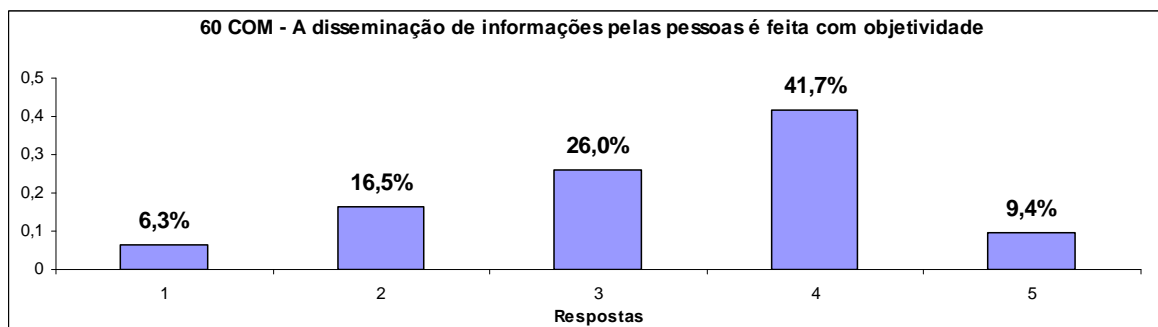


A maior parte das respostas ficou concentrada na categoria 3 (44,9%) e a maioria restante das respostas concentrou-se nas categorias de discordância (37%), registrando, portanto, o segundo menor percentual de concordância entre as assertivas (18,1%) da pesquisa e terceiro maior percentual de discordância. A média geral foi a segunda menor registrada (2,65). Segundo Davenport (1998), os gerentes devem determinar as competências que irão ajudar a empresa a alcançar seu objetivos informacionais. Algumas podem se especializar na criação da informação enquanto outras podem concentrar-se na aplicação e uso destas.

**Variável 59 - Procura-se apresentar as informações de forma simples e de fácil leitura**

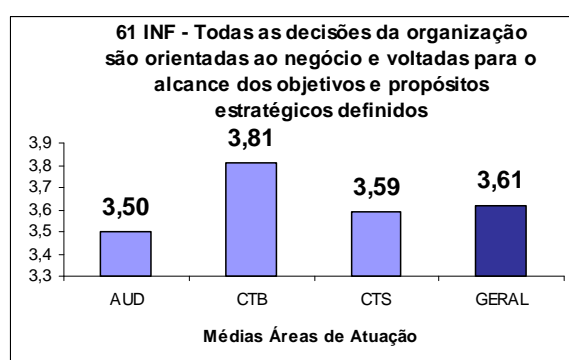
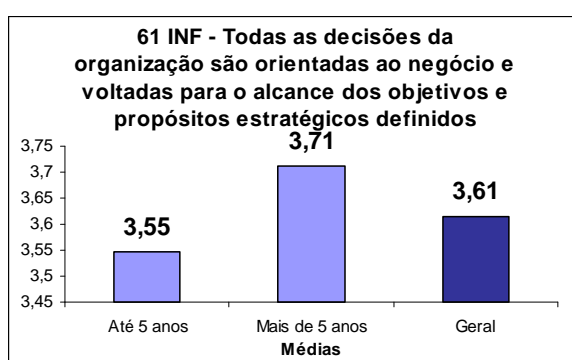
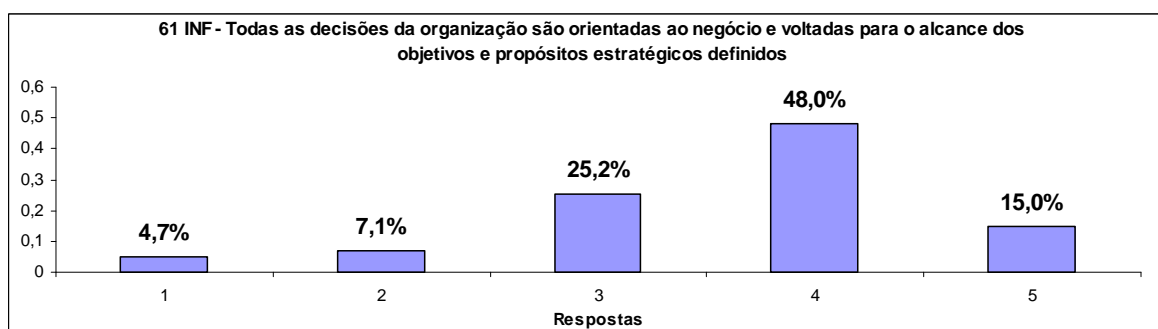
A maior frequência de respostas foi para categoria 4 (50,4%). A média geral das respostas obtidas foi 3,50. O grupo dos funcionários com mais de 5 anos de empresa

## Variável 60 - A disseminação de informações pelas pessoas é feita com objetividade



A maior frequência de respostas foi para categoria 4 (41,7%). A média geral das respostas obtidas foi 3,31. O grupo dos funcionários com mais de 5 anos de empresa registrou uma média 13,06% superior ao grupo com até 5 anos de empresa (3,56 e 3,15 respectivamente). A área de Contabilidade apresentou a maior média (3,47), uma vez que a disseminação de informações está fortemente relacionada a suas atividades. Segundo Davenport (1998), a informação deve ser transmitida de uma forma que estimule as pessoas certas a reconhecê-la e utilizá-la e este compromisso não é simples. A sobrecarga de informações pode interferir neste processo. Alguns canais podem comunicar muitas informações, mas atributos de conteúdo, fonte e situação melhoram a transferência da informação. O resultado pode sugerir que, principalmente entre funcionários com mais de 5 anos de empresa, há a preocupação na organização em disseminar informações com objetividade.

**Variável 61 - Todas as decisões da organização são orientadas ao negócio e voltadas para o alcance dos objetivos e propósitos estratégicos definidos**

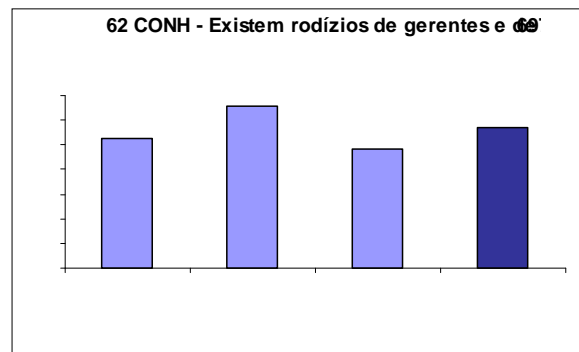


Nesta assertiva a categoria 4 apresentou a maior frequência de respostas (48,0%). A média geral das respostas obtidas foi 3,61. O grupo dos funcionários com mais de 5 anos de empresa registrou uma média 4,65% superior ao grupo com até 5 anos de empresa (3,55 e 3,71 respectivamente). A área de Contabilidade apresentou média superior às de outras áreas (3,81). Nas palavras de Curry e Moore (2003), os gerentes são responsáveis pela direção estratégica e suas ações terão influência sobre a cultura organizacional. Portanto devem enfatizar os valores e objetivos da organização para que se forme uma consciência nos funcionários sobre o que se espera deles. Segundo Davenport (1998) gerentes de empresas bem sucedidas não tomam decisões com base na intuição e sim ao fazer uma avaliação racional e sistemática da informação levando em conta as metas ligadas aos objetivos estratégicos da empresa. Finalmente Ramos (2003) destaca que o CobiT está voltado para identificação das qualidades necessárias para que as informações sejam úteis para a gestão dos negócios, portanto sua implementação é um passo para geração de informação a partir da TI que a administração de uma entidade necessita para o alcance de seus objetivos. Embora tenha sido verificada uma frequência significativa na categoria 3 (25,2%), o resultado



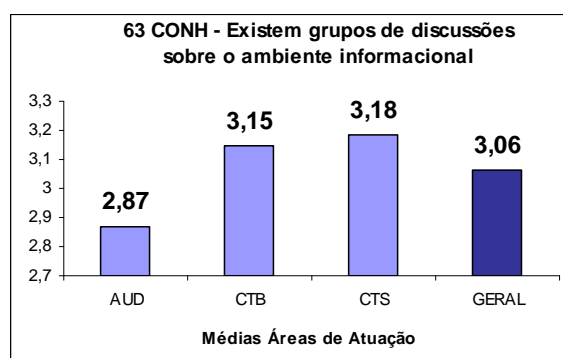
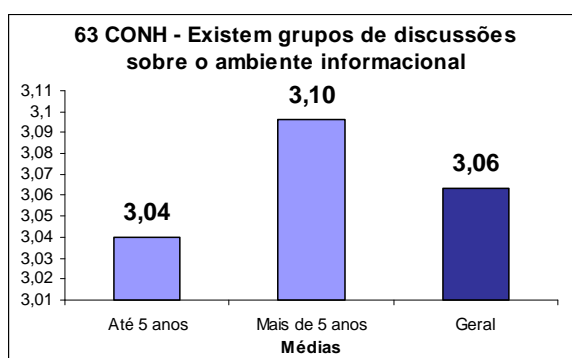
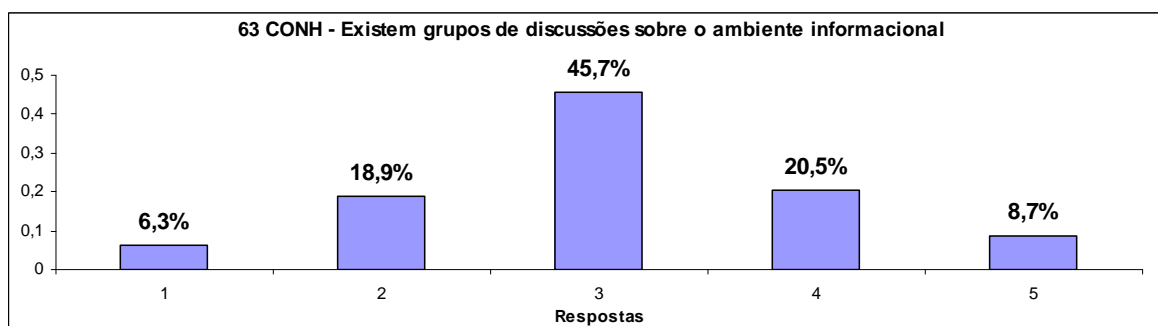
apresentado pode revelar uma percepção de que, em geral, as decisões são baseadas em informações tendo em vista os objetivos da organização.

## Variável 62 - Existem rodízios de gerentes e de outros executivos



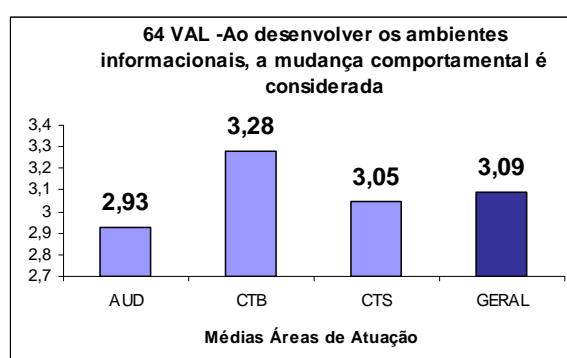
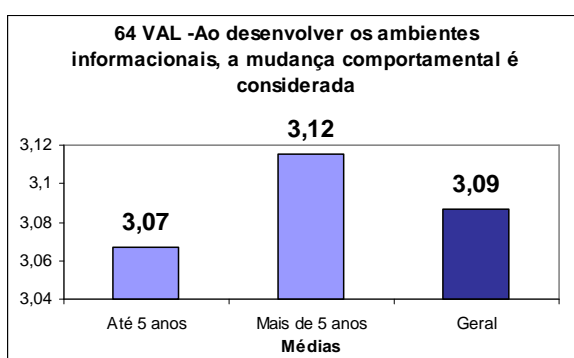
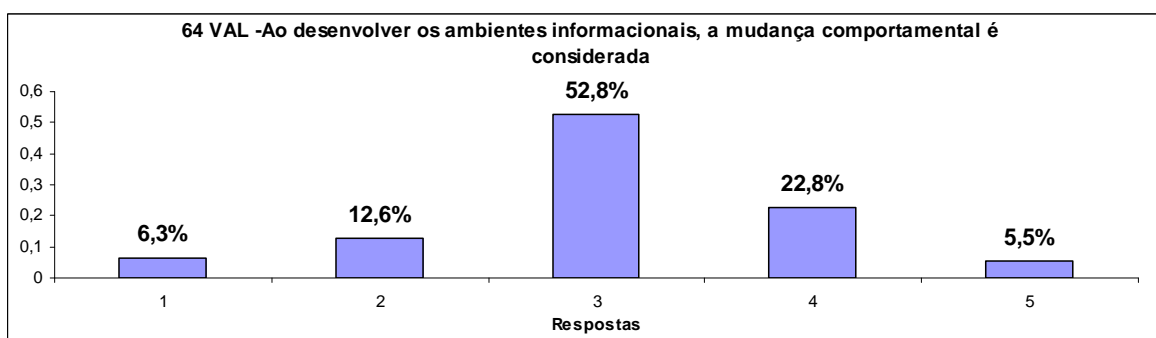
A maior frequência de respostas foi obtida pela categoria 3 (31,5%). A média geral foi a quarta menor (2,85) e as médias por tempo de empresa não apresentaram variações relevantes. O percentual de discordância (37,0%) foi o terceiro maior entre todas as variáveis e o percentual de concordância (31,5%), um dos dez menores registrados. O desvio padrão foi de 1,22, o quarto maior. Davenport (1998) menciona que uma das formas de estimular o compartilhamento de informações através de fluxos horizontais é a familiarização com as sub-culturas existentes na organização através de planos de carreira que levem os executivos a exercer uma ampla gama de funções. Miyabara, Franklin e Gardesani (2004) destacam que ações como o rodízio de gerentes, reuniões frequentes com gerentes de outros setores e decisões que ressaltem o consenso contribuem para o compartilhamento de informações. Os números obtidos podem indicar a possibilidade de que a organização necessite aprimorar suas estruturas de carreiras de forma a favorecer um posicionamento mais dinâmico para os gerentes.

### Variável 63 - Existem grupos de discussões sobre o ambiente informacional



A maior frequência obtida para esta variável foi na categoria 3 (45,7%). A média geral foi de 3,06 se apresentando entre as dez menores e as médias por áreas e tempo de empresa não apresentaram variações relevantes. O percentual de concordância foi 29,1%, o quinto menor registrado. Segundo Davenport (1998), gerentes de diferentes funções devem reunir-se para formar uma equipe permanente, formulando políticas e processos que conforme Miyabara, Franklin e Gardesani (2004) podem auxiliar o profissional a estruturar seu ambiente de informações. O resultado pode traduzir um certo grau de desconhecimento a respeito do assunto mencionado em virtude da elevada frequência da categoria 3 e da divisão uniforme do restante das respostas entre as categorias de concordância e discordância. Esse desconhecimento pode ser devido à organização não adotar esta prática ou sua adoção não ser ainda amplamente disseminada pela organização.

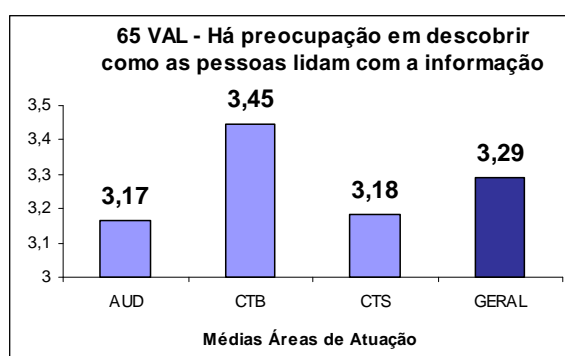
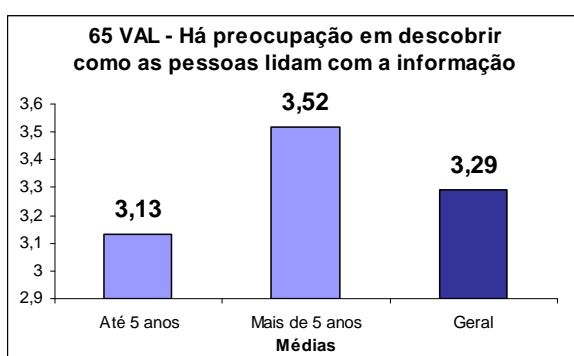
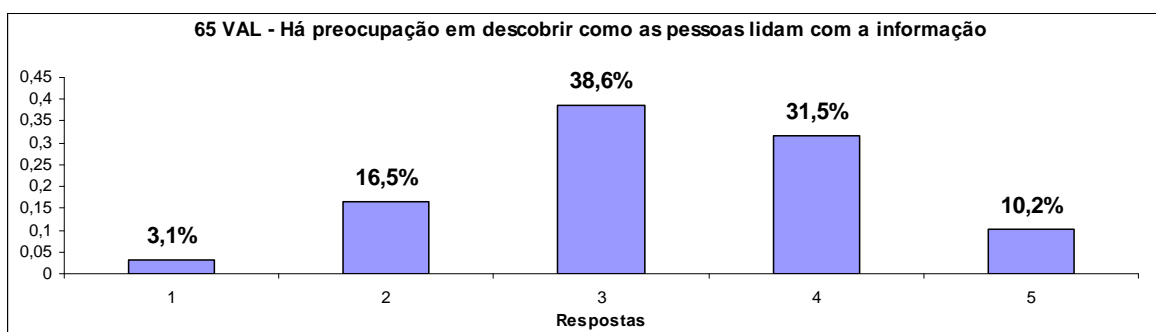
**Variável 64 - Ao desenvolver os ambientes informacionais, a mudança comportamental é considerada**



Esta assertiva apresentou mais da metade das respostas obtidas na categoria 3 (52,8%), uma média geral entre as dez menores (3,09) e o quarto menor percentual de concordância registrado (28,3%). As médias entre os funcionários com mais de 5 anos de empresa e até 5 anos de empresa são semelhantes. A Contabilidade apresentou a maior média dentre as áreas pesquisadas (3,28). Segundo Orlikowski (2004) adquirir e implementar tecnologia apropriada não basta. É necessário tratar o uso desta tecnologia para que os usuários construam hábitos de sua utilização efetiva. Davenport (1998) afirma que além de TI, estratégia, política e comportamento ligados a informação também devem ser mobilizados para produzir ambientes informacionais melhores. Ainda conforme este autor a dimensão comportamental e cultural da mudança com frequência é a mais difícil de obter. As empresas planejam sistemas caros e complexos que não podem funcionar sem a modificação do que as pessoas fazem e mesmo assim raramente identificam em que o comportamento deve mudar para que suas iniciativas informacionais obtenham êxito. Curry e Moore (2003) observam que uma das razões conhecidas para o fracasso de mais de 60% dos projetos SI no Reino Unido é a falta de consideração da cultura informacional necessária nestes projetos. A grande

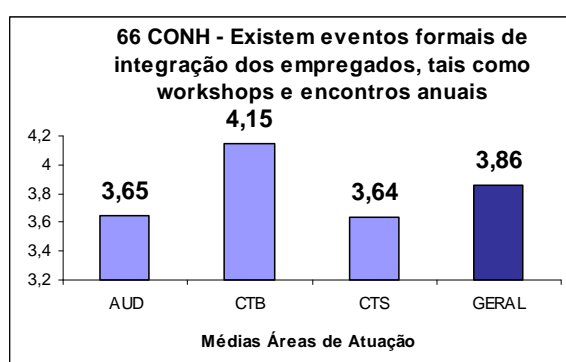
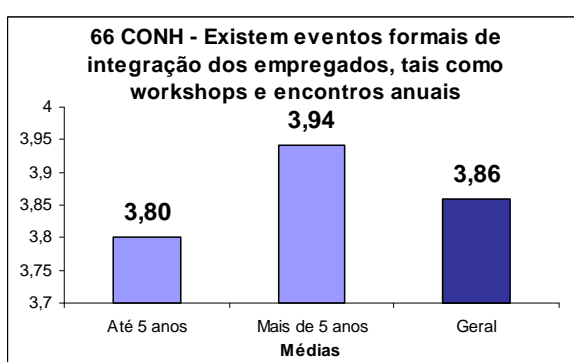
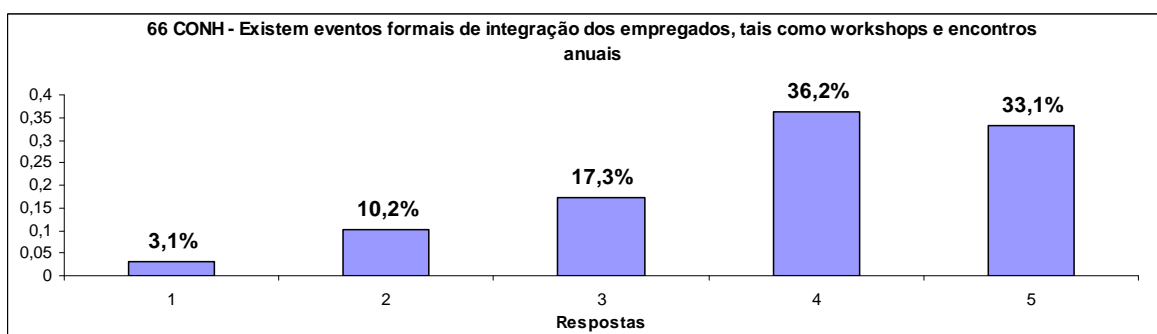
concentração de respostas na categoria 3 bem como a média geral muito próxima a esse valor podem refletir um desconhecimento dos funcionários quanto a consideração do comportamento no desenvolvimento de ambientes informacionais. Pode-se também supor que esta consideração não está sendo aplicada de uma forma ampla, pode ser melhorada ou não vêm sendo aplicada.

**Variável 65 - Há preocupação em descobrir como as pessoas lidam com a informação**



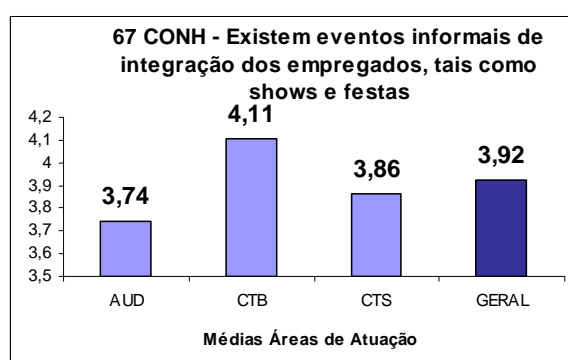
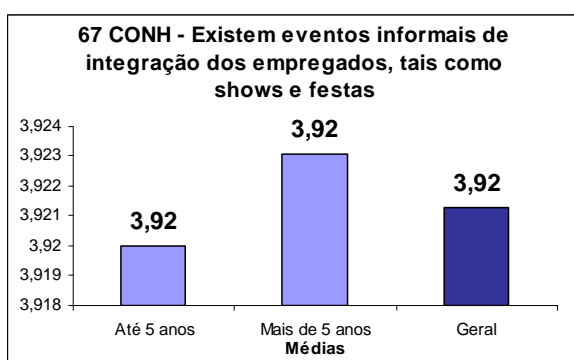
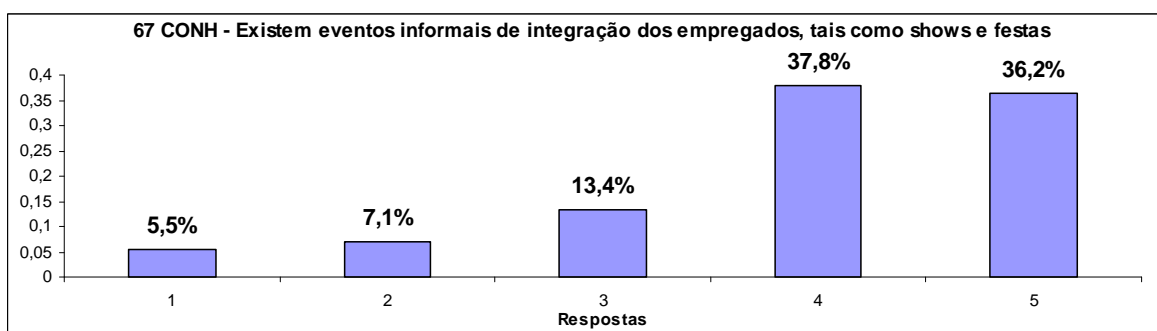
A maior frequência obtida para esta variável foi a 3 (38,6%). A média geral alcançada foi de 3,29. A média entre os funcionários com mais de 5 anos de empresa foi 3,52 maior do que a dos funcionários com até 5 anos de empresa (3,13). A Contabilidade apresentou a maior média dentre as áreas (3,45). Para Davenport (1998), compreender como os indivíduos lidam com a informação é o núcleo de toda análise comportamental. De fato, na maioria das empresas, a informação é normalmente armazenada e procurada por indivíduos. O resultado indica um elevado grau de neutralidade em relação a essa questão. Dessa forma a organização pode ter espaço para iniciativas que demonstrem esta preocupação tendo em vista o aprimoramento de seus ambientes informacionais.

**Variável 66 - Existem eventos formais de integração dos empregados, tais como workshops e encontros anuais**



A maior frequência obtida para esta assertiva foi a 4 (36,2%) seguida pela categoria 5 (33,1%). A média geral foi de 3,86. A Contabilidade obteve média sensivelmente superior a das outras áreas (4,15 contra 3,65 (Auditoria) e 3,64 (Controles)). Miyabara, Franklin e Gardesani (2004), observam que compartilhar informações é um ato voluntário de colocá-las à disposição de outros. Dessa forma dentre as ações que contribuem para o compartilhamento de informações, estes autores destacaram esta como um atributo importante no contexto de disseminação de conhecimentos. O resultado pode indicar, que a organização se preocupa em promover eventos de integração favorecendo assim os fluxos de informação e conhecimento, principalmente dentre os funcionários da Contabilidade.

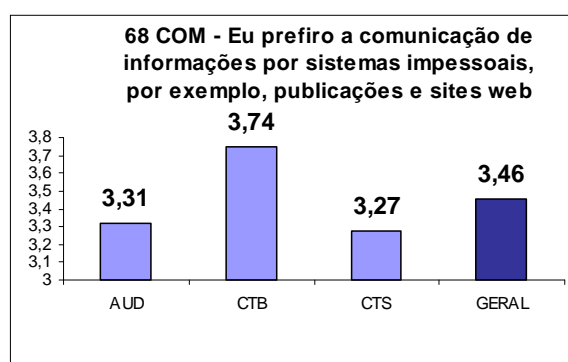
**Variável 67 - Existem eventos informais de integração dos empregados, tais como shows e festas**



A maior frequência obtida está associada à categoria 4 (37,8%) seguida pela categoria 5 (36,2%). A média geral foi de 3,92 e as médias por tempo de empresa são semelhantes. Mais uma vez a Contabilidade obteve média sensivelmente superior a das outras áreas (4,11 contra 3,74 (Auditoria) e 3,86 (Controles)), podendo indicar, que a organização realiza ações voltadas para integração, troca de informações e disseminação de conhecimentos promovendo também um ambiente positivo.

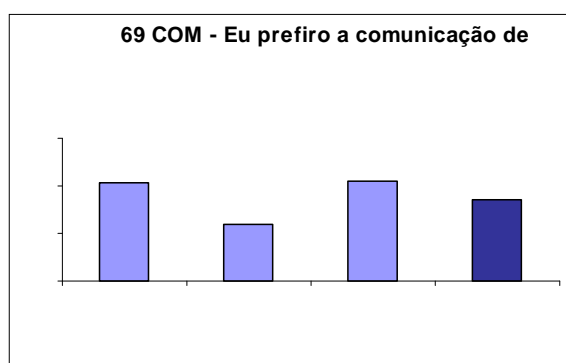


**Variável 68 - Eu prefiro a comunicação de informações por sistemas pessoais, por exemplo, publicações e sites web**



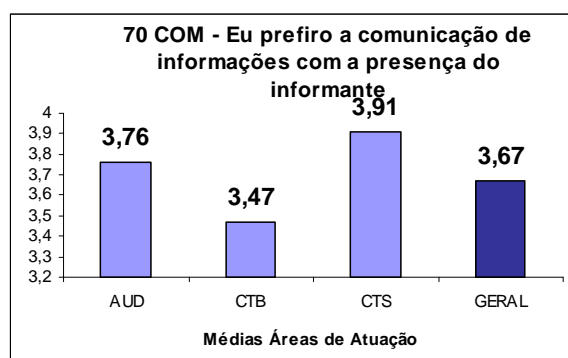
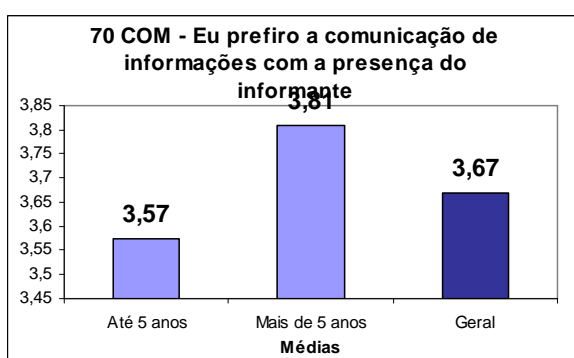
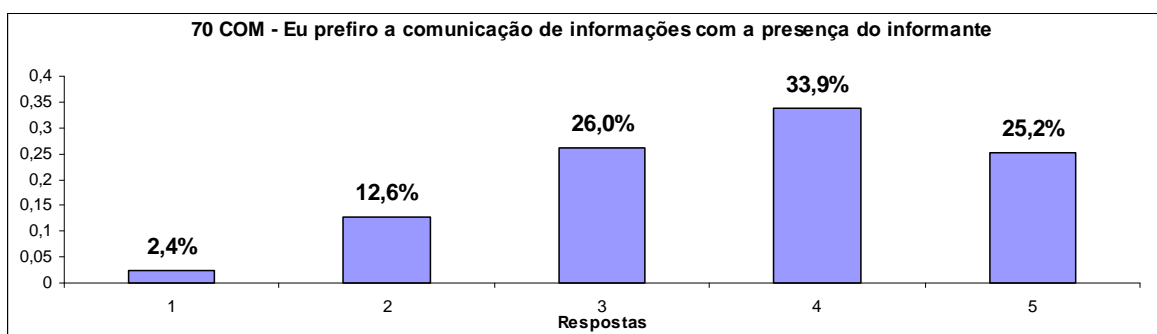
Nesta variável, 48,8% dos respondentes demonstraram concordância pela preferência por este tipo de comunicação, ficando o restante dos respondentes distribuídos pela neutralidade (33,9%) e discordância (17,3%). A média geral foi de 3,46 e a área que apresentou a maior média foi a Contabilidade (3,74) demonstrando uma tendência maior desta no uso deste tipo de comunicação. Miyabara, Franklin e Gardesani (2004) destacam que uma das etapas do processo de gerenciamento da informação é a identificação do modo como os usuários trabalham a informação e também a indicação de instruções que facilitem a utilização do sistema pelo usuário. Segundo Davenport (1998), pesquisas empíricas indicam que os administradores preferem informações que não residem no computador. A maioria tem nas informações verbais suas fontes mais importantes. Os administradores tendem a obter de fontes humanas dois terços das informações que usam. A maior parte dessas informações provém de contatos pessoais e o restante de conversas telefônicas. No outro terço encontra-se a informação estruturada, que em grande parte vem de documentos sobre o ambiente externo, de pesquisas de mercado a revistas do setor industrial e jornais. O resultado pode sugerir que os funcionários da organização estão divididos quanto à preferência. Não havendo um tipo predominante.

**Variável 69 - Eu prefiro a comunicação de informações por meio da interação com pessoas, por exemplo, via telefone e videoconferência**



O resultado apresentado pelas respostas desta assertiva está alinhado com o observado na anterior. Também 48,8% dos respondentes demonstraram concordância pela preferência por comunicações pessoais, ficando o restante dos respondentes distribuídos pela neutralidade (28,3%) e discordância (22,8%). A média geral foi de 3,37 e a área que apresentou a menor média foi a Contabilidade (3,32) demonstrando uma tendência menor desta no uso deste tipo de comunicação. O resultado também sugere a falta de uma preferência predominante dos funcionários da organização por um único tipo de comunicação.

**Variável 70 - Eu prefiro a comunicação de informações com a presença do informante**

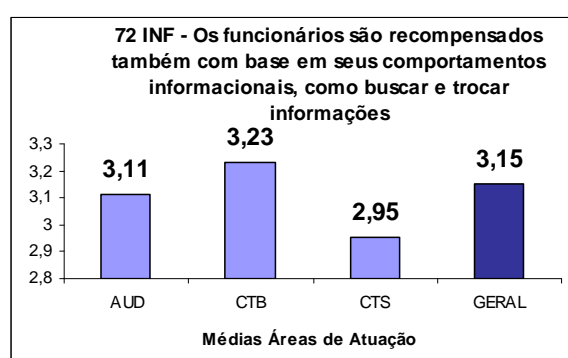
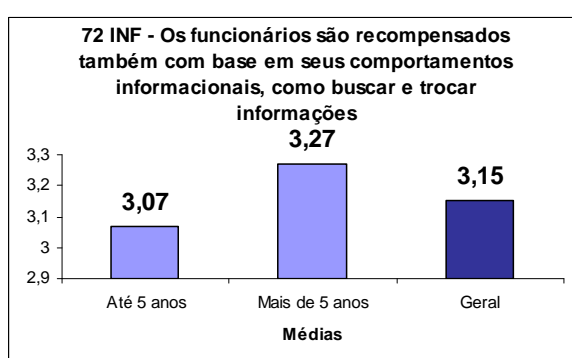
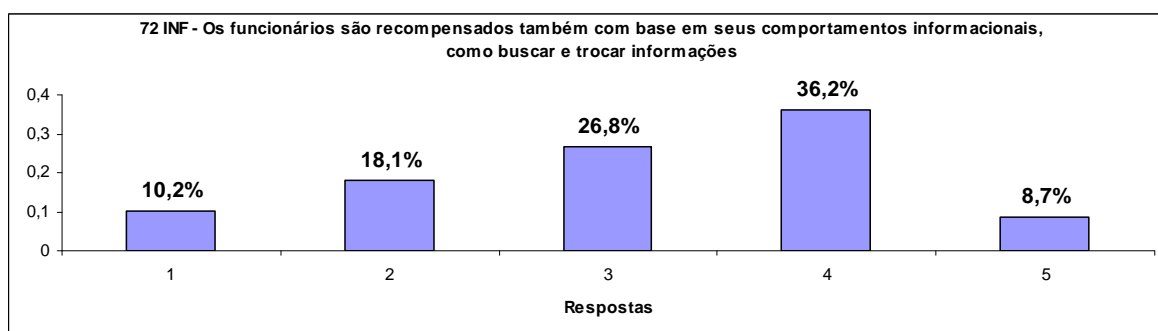


59,1% dos respondentes declararam concordar com esta assertiva. O restante dos respondentes ficaram distribuídos pela neutralidade (26,0%) e discordância (15,0%). A média geral foi de 3,67 e área que apresentou a maior média foi a de Controles Internos (3,91) demonstrando uma tendência maior desta no uso deste tipo de comunicação. As respostas para esta variável já apresentam um resultado mais alinhado com a observação de Davenport (1998), que os administradores preferem informações que não residem no computador, sendo que a maioria destes, tem nas informações verbais sua fonte mais importante. Apesar de uma maior média de concordância para esta forma de comunicação ainda assim o resultado não identificou uma preferência forte e predominante por algum tipo de canal de comunicação.

**Variável 71 - Os funcionários são avaliados também com base em seus comportamentos informacionais, como buscar e trocar informações**

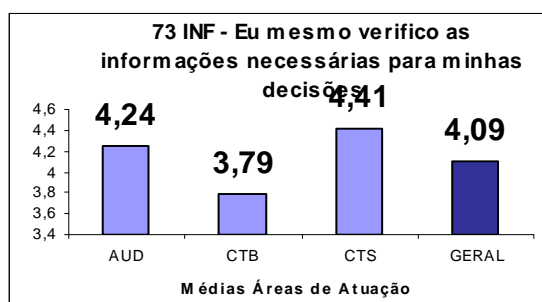
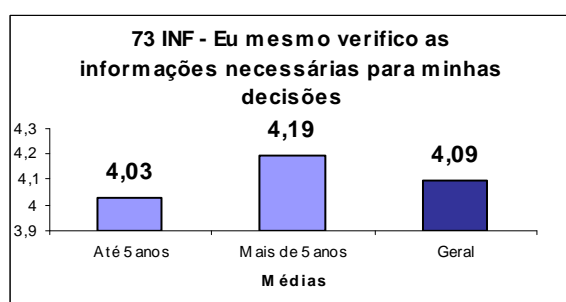
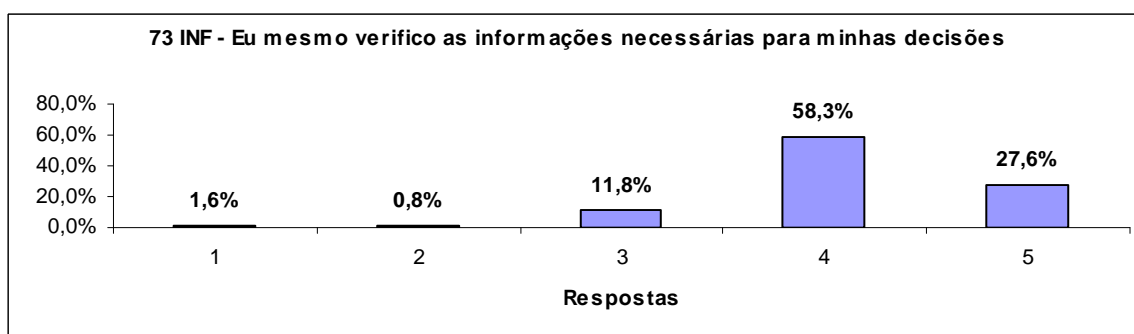
A maior frequência de respostas desta assertiva foi para a categoria 4 (41,7%). O percentual de respostas com neutralidade (3) foi de 29,9%. A média geral foi de 3,41 e a área com maior média foi a Contabilidade (3,55) o que pode demonstrar uma maior importância atribuída a este tipo de avaliação nessa área. Segundo Davenport (1998), recompensas e controles adequados devem estar no lu

**Variável 72 - Os funcionários são recompensados também com base em seus comportamentos informacionais, como buscar e trocar informações**



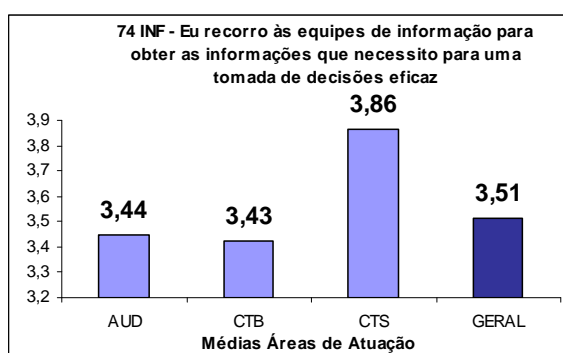
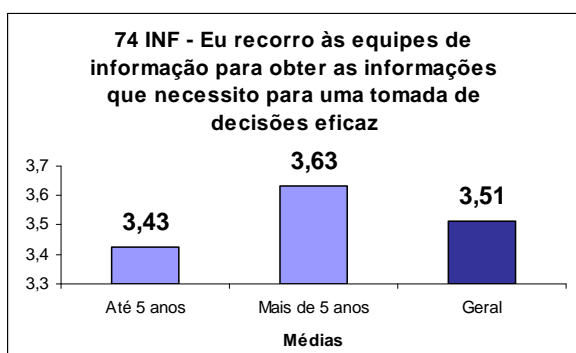
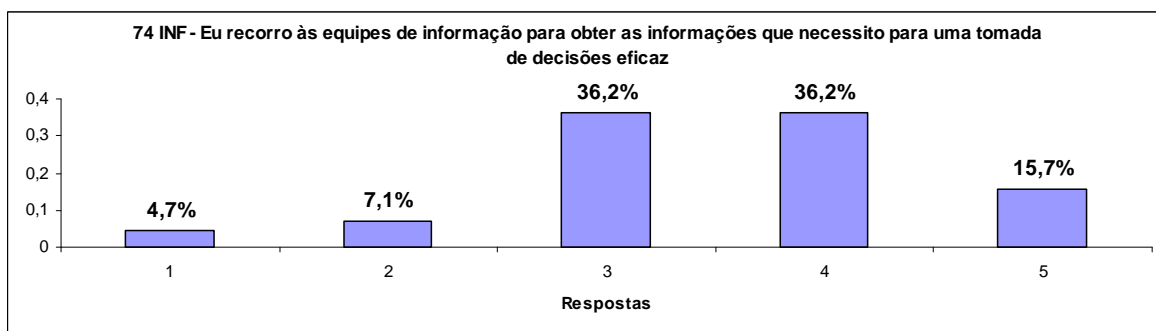
A maior frequência de respostas foi para categoria 4 (36,2%). O percentual de respostas com neutralidade (3) foi de 26,8% e de discordância (1 e 2) 28,3%, um dos dez maiores. A média geral foi de 3,15 e a área com maior média foi novamente a Contabilidade (3,23) o que também pode demonstrar uma maior importância atribuída a este tipo de avaliação nessa área. Os percentuais de respostas neutras e de discordância também podem sugerir que a compensação em contrapartida aos comportamentos informacionais pode ser reforçado. A diferença entre as médias gerais desta variável com a anterior também pode sugerir não haver um vínculo padronizado entre a avaliação com base em comportamentos informacionais e sua compensação.

### **Variável 73 - Eu mesmo verifico as informações necessárias para minhas decisões**



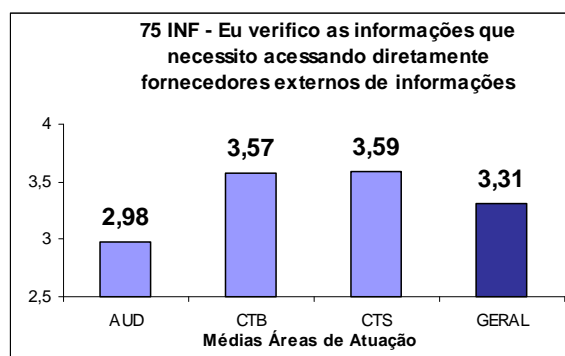
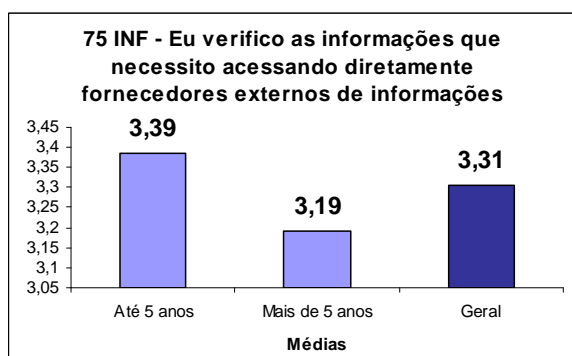
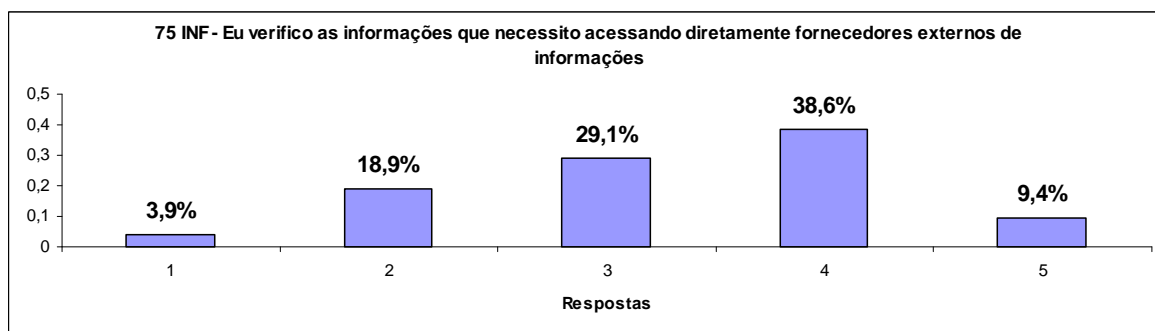
A maior frequência obtida para esta assertiva foi observada para categoria 4 (58,3%) e o percentual de frequência atingido, relacionado com a concordância de realização (Sempre e Na maioria das vezes) foi de 85,8% com um desvio padrão de 0,75, o quarto menor registrado na pesquisa. O percentual de discordância de realização foi de 2,4%. O segundo menor se considerado em relação a todos os percentuais de discordância registrados na pesquisa. Ainda assim a categoria 3 apresentou um percentual significativo de respostas (29,1%). A média geral ficou entre as dez maiores (4,09) da pesquisa, com a área de Controles apresentando a maior média (4,41). Segundo Drucker (1998), na medida que a tecnologia avança é necessário o envolvimento cada vez mais intenso no processo de análise e diagnóstico, ou seja, com informação. Acrescenta ainda que a conversão de dados em informação requer conhecimento e conhecimento por definição é especializado. Portanto, é recomendável que todos os empregados estejam capacitados a acessar a informação que seja necessária para execução de suas atividades diárias. O resultado pode indicar que mesmo ainda recorrendo a equipes de informação, os funcionários da organização estão capacitados a acessar e trabalhar a informação que necessitam para suas atividades.

**Variável 74 - Eu recorro às equipes de informação para obter as informações que necessito para uma tomada de decisões eficaz**



As maiores freqüências de realização obtidas foram para as categorias 3 e 4, ambas apresentando 36,2%. A média geral foi de 3,51. A área de Controles apresentou média sensivelmente maior que as demais (3,86). Segundo Davenport (1998), é o uso da informação, não sua simples existência, que permite aos gerentes tomar decisões melhores sobre produtos e processos, aprender com os clientes e com a concorrência, monitorar os resultados de seus atos. Acrescenta ainda que as pessoas que fornecem e interpretam informações são os melhores meios para identificar, categorizar, filtrar, interpretar e integrar a informação. As freqüências e médias apresentadas não oferecem sugestões precisas porém ao menos pode-se notar uma tendência no auxílio de equipes de informações para fornecer as informações necessárias para a tomada de decisões.

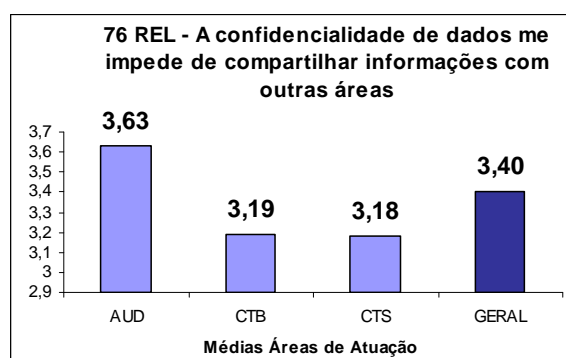
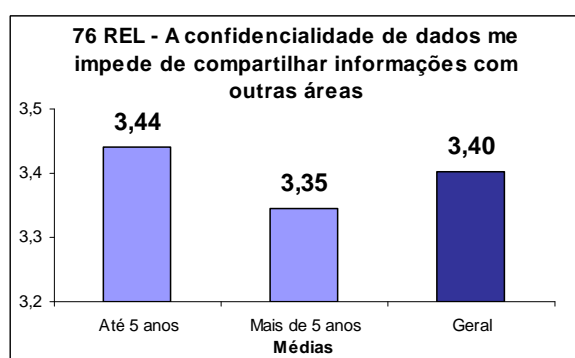
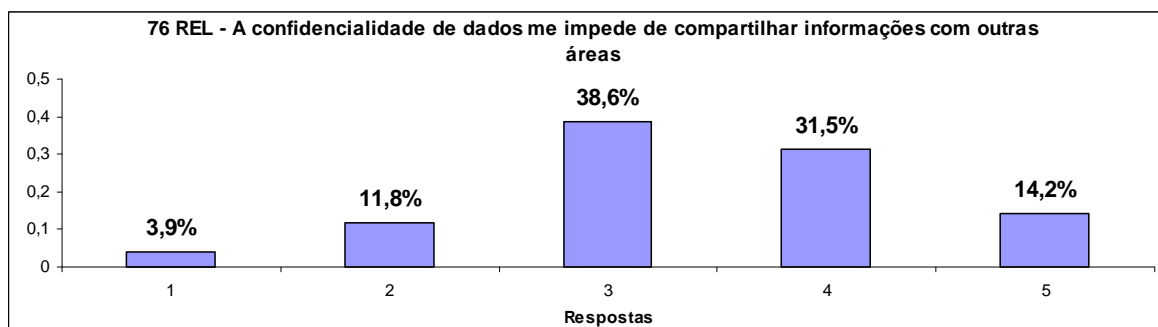
**Variável 75 - Eu verifico as informações que necessito acessando diretamente fornecedores externos de informações**



As respostas para esta assertiva se mostraram bastante pulverizadas com a maior frequência de realização para a categoria 4 (38,6%) vindo em seguida a categoria 3 (29,1%). A média geral alcançada foi de 3,31. Os funcionários com mais de 5 anos de empresa apresentaram uma média 5,74% inferior aos funcionários com até 5 anos de empresa. A Auditoria apresentou a menor média dentre as áreas (2,98) que pode estar relacionada com a natureza de seu trabalho de verificações internas. Em quase todas as empresas estudadas por Davenport (1998), a aquisição de informações de fontes externas não é eficiente nem tem uma boa relação custo/benefício. Parte do problema é que os indivíduos ou os grupos que adquirem a informação não a compartilham bem, mostrando que é preciso reforçar o lado correto do comportamento compartilhado para controlar essa fonte de despesas gerais. Os resultados podem sugerir a existência de acesso a informações provenientes de fornecedores externos por parte de funcionários. Isto reforça a importância do compartilhamento de informações na organização.



**Variável 76 - A confidencialidade de dados me impede de compartilhar informações com outras áreas**



A maior frequência de realização para esta assertiva foi para categoria 3 (38,6%). A média geral foi de 3,40 e a Auditoria apresentou a maior média dentre as áreas, o que em parte pode ser originado pela própria natureza de suas atividades. Segundo Davenport (1998), É necessário observar que trocas de informações em excesso, como divulgar informes internos de desempenho ou segredos competitivos, também podem ser inadequadas ou ilegais. Dessa forma os gerentes devem apresentar o comportamento correto e remover as barreiras organizacionais para a troca de conhecimentos, sejam eles políticos, emocionais ou tecnológicos. O resultado pode indicar que os funcionários possuem um determinado grau de consciência quanto à divulgação indevida de informações e a organização trata de questões relacionadas a segurança da informação.

### 5.3 ANÁLISE DAS PRINCIPAIS CORRELAÇÕES

A seguir foram descritas algumas correlações, consideradas as mais interessantes, entre as variáveis do questionário aplicado.

a) Variável 6 - Eu tenho acesso a toda informação que solicito para uma tomada de decisão eficaz, com a variável 11 - Me sinto parte de uma equipe de trabalho unida para o alcance dos objetivos da organização

A correlação apresentada por estas variáveis foi de 0,67. Conforme Davenport (1998) é importante a clareza dos indivíduos quanto as estratégias e objetivos da organização para que eles saibam o que a empresa deseja realizar por intermédio do uso da informação. É o uso da informação e não sua simples existência, que permite aos gerentes tomar decisões melhores. Segundo Curry e Moore (2003), o entusiasmo, suporte e cooperação do pessoal chave da organização são elementos indispensáveis para o sucesso de uma cultura informacional. Nesse contexto, embora sejam variáveis de dimensões diferentes, a primeira se referindo a informação e a segunda a ambiente, pode-se supor que uma equipe de trabalho unida e consciente dos objetivos da organização está de alguma forma relacionada com o compartilhamento de informações, favorecendo o acesso a informações voltadas para tomada de decisões.

b) Variável 10 - Eu sou estimulado e ajudado em meu trabalho pelos meus colegas da organização, com as variáveis 11 - Me sinto parte de uma equipe de trabalho unida para o alcance dos objetivos da organização (índice de correlação 0,79), 17 - Como um time/área nós trabalhamos bem em conjunto e ajudamos uns aos outros (índice de correlação 0,70), 28 - A organização está interessada no meu desenvolvimento pessoal (índice de correlação 0,61), 29 - Meu superior imediato estimula meu desenvolvimento pessoal (índice de correlação 0,65), 30 - Há uma atmosfera positiva na organização (índice de correlação 0,61) e 31 - Há uma atmosfera positiva em minha área (índice de correlação 0,68)

Diante destas correlações pode-se sugerir que o estímulo e a cooperação na organização estão relacionados com a união da equipe, o bom trabalho em conjunto e ajuda mútua, a demonstração de que a organização se interessa pelo desenvolvimento das pessoas, o

estímulo por parte dos líderes e a atmosfera positiva na organização e nas áreas. A cooperação é um comportamento importante para o compartilhamento de informações.

c) Variável 11 - Me sinto parte de uma equipe de trabalho unida para o alcance dos objetivos da organização, com a variável 25 - Os objetivos de minha área são claros

A correlação entre estas duas variáveis foi de 0,67. São variáveis das dimensões ambiente e estratégia. Desta forma esta correlação pode indicar que a clareza dos objetivos da área favorecem o entendimento dos objetivos de toda a organização, que por sua vez pode influenciar na cooperação do grupo para o alcance destes objetivos.

d) Variável 12 - Eu estou ciente de que há uma estratégia de tecnologia e gestão de informação para a organização, com a variável 39 - Há uma ampla estratégia de informação para a organização

A correlação apresentada foi de 0,63. Sugere que a consciência dos funcionários quanto à percepção de que há uma ampla estratégia de informação para a organização está relacionada com a existência de uma estratégia de tecnologia e gestão da informação. Como a estratégia informacional é um dos componentes do ambiente informacional e aborda a questão sobre o que fazer com a informação na organização, esta relação pode indicar que para haver uma ampla estratégia de informação é importante que esta estratégia leve em conta não só TI mas também outros aspectos em relação ao gerenciamento da informação.

e) Variável 17 - Como um time/área nós trabalhamos bem em conjunto e ajudamos uns aos outros, com a variável 18 - Como um time/área nós temos um bom relacionamento com outros times/áreas

A correlação apresentada foi de 0,74. Variáveis que correspondem à dimensão de relacionamento. A relação entre as duas pode indicar que um ambiente positivo com cooperação entre membros de uma equipe favorece a colaboração entre departamentos, que segundo Curry e Moore (2003), tende a reduzir rivalidades e formação de domínios.

f) Variável 20 - Nós somos estimulados a envolver todas as partes relevantes quando da tomada de decisão que impacta ou influencia outras áreas , com a variável 22 - Regularmente nos reunimos formalmente com outras áreas para intercâmbio de informações e idéias

A correlação apresentada foi de 0,61. Esta correlação pode sugerir que a promoção de encontros formais com outras áreas para intercâmbio de informações e idéias tende a incrementar o envolvimento de outras áreas impactadas quando da tomada de decisão por algum departamento. Segundo Davenport (1998) os fluxos horizontais correspondem aos mais difíceis de serem estimulados numa organização.

g) Variável 23 - As comunicações internas em minha área são boas, com as variáveis 24 - Meu superior imediato assegura que eu tome ciência de todos os assuntos relevantes, e 31 - Há uma atmosfera positiva em minha área

A correlação apresentada para ambas foi de 0,61. Estas correlações podem sugerir que a qualidade das comunicações dentro de uma área podem estar sujeitas a dois fatores. Um fator relacionado à dimensão de comunicação e outro relacionado à dimensão de ambiente. O primeiro aponta que uma gerência exerce uma liderança participativa e colaborativa em todos os níveis da hierarquia é positiva para as relações internas. O segundo associa a existência de um ambiente positivo ao bom relacionamento entre seus membros, o que pode contribuir para a prática do trabalho cooperativo e livre acesso e compartilhamento de informações. Segundo Curry e Moore (2003), a essência do gerenciamento de conhecimento é a disponibilidade e condição de compartilhar informações implícitas preferencialmente a mantê-las como um ativo individual.

h) Variável 24 - Meu superior imediato assegura que eu tome ciência de todos os assuntos relevantes, com as variáveis 26 - Meu superior imediato demonstra interesse em minhas idéias e estimula comentários construtivos, e 29 - Meu superior imediato estimula meu desenvolvimento pessoal

As correlações entre estas variáveis foram respectivamente 0,61 e 0,65. Vale mencionar que a correlação entre as variáveis 26 e 29 foi de 0,78. Essas correlações sugerem que para uma gerência com estilo de liderança participativo e colaborativo é importante à demonstração do interesse em idéias e estímulo a comentários construtivos e que este estilo de gerência poderia estimular o desenvolvimento pessoal dos funcionários. A correlação entre as variáveis 26 e 29 pode sugerir que o estímulo do desenvolvimento pessoal é afetado pela demonstração do interesse da gerência nas idéias e comentários originados dos funcionários.

i) Variável 25 - Os objetivos de minha área são claros, com as variáveis 28 – A organização está interessada no meu desenvolvimento pessoal, e 31 - Há uma atmosfera positiva em minha área.

A correlação apresentada para estas variáveis foi de 0,64. Esta correlação pode sugerir que a clareza dos objetivos na área favorece uma atmosfera positiva na área ao mesmo tempo em que transmite a uma sensação de que a organização está interessada no desenvolvimento pessoal de seus funcionários.

j) Variável 26 - Meu superior imediato demonstra interesse em minhas idéias e estimula comentários construtivos, com a variável 29 - Meu superior imediato estimula meu desenvolvimento pessoal

A correlação entre estas variáveis foi de 0,78. Esta correlação pode indicar que uma gestão participativa que valorize idéias e comentários dos funcionários é uma forma da gerência fazer com que seus funcionários se sintam estimulados a se desenvolverem pessoalmente.

l) Variável 36 - Os procedimentos, processos e políticas da organização referentes a sistemas de informação estão claramente documentados, com as variáveis 37 - Eu conheço o local de acesso aos procedimentos, processos e políticas da organização referentes a sistemas de informação, e 39 - Há uma ampla estratégia de informação para a organização

A correlação apresentada foi de 0,62 para ambas as variáveis. Tal correlação pode indicar que para que uma documentação seja considerada adequada é importante que os funcionários saibam o local de acesso a esta documentação. A adequação da documentação também pode estar relacionada com a percepção de que existe uma estratégia de informação para organização.

m) Variável 36 - Os procedimentos, processos e políticas da organização referentes a sistemas de informação estão claramente documentados, com a variável 46 - A estratégia informacional da organização é de fácil entendimento

A correlação apresentada para estas variáveis foi de 0,63. A correlação entre o nível da documentação dos sistemas de informação, uma variável de dimensão relacionada a Sistemas de Informação com uma variável de dimensão relacionada à Informação pode sugerir que a adequação da documentação dos sistemas de informação tende a facilitar o

entendimento da estratégia informacional da organização. Vale mencionar que a variável 38 (Assuntos organizacionais são comunicados claramente) apresentou uma correlação de 0,66 com a variável 46, o que pode indicar que este entendimento também é influenciado pela forma como a organização se comunica com seus funcionários e com a 39 (índice de correlação 0,72) (Há uma ampla estratégia de informação para a organização) podendo indicar que a existência de uma estratégia de informação pode favorecer uma comunicação mais clara entre a organização e seus funcionários.

n) Variável 36 - Os procedimentos, processos e políticas da organização referentes a sistemas de informação estão claramente documentados, com as variáveis 53 - A organização identifica com clareza os valores e crenças relacionados à informação que ela deseja difundir entre seus funcionários, e 54 - A organização identifica com clareza os tipos de comportamento relacionados à informação que ela deseja implementar

As correlações apresentadas por estas variáveis foram respectivamente 0,59 e 0,58. Curry e Moore (2003) destacam que uma documentação clara e adequada é um indicador de cultura, e particularmente no que se refere à documentação de sistemas de informações, em relação à cultura informacional. Estas correlações nos leva a supor que a clara disseminação de valores, crenças e comportamentos relacionados à informação os quais esta organização deseja implementar tende a favorecer a existência de uma documentação adequada dos sistemas de informações.

o) Variável 46 - A estratégia informacional da organização é de fácil entendimento, com a variável 61 - Todas as decisões da organização são orientadas ao negócio e voltadas para o alcance dos objetivos e propósitos estratégicos definidos

A correlação apresentada foi de 0,58. Esta correlação sugere a importância do entendimento da estratégia informacional para que as decisões sejam orientadas ao negócio e ao alcance dos objetivos. Em geral as empresas mais bem sucedidas permanecem em sintonia com as informações factuais e as utilizam no processo decisório (DAVENPORT, 1998, p. 124).

p) Variável 46 - A estratégia informacional da organização é de fácil entendimento, com as variáveis 59 - Procura-se apresentar as informações de forma simples e de fácil leitura, e 60 - A disseminação de informações pelas pessoas é feita com objetividade

As correlações destas variáveis foram respectivamente 0,62 e 0,68. A correlação entre estas variáveis traz indícios de que uma estratégia informacional de fácil entendimento tende a favorecer comportamentos que contribuem para a melhora do ambiente informacional, nesse caso, conforme Daveport (1998), a transmissão de informações de uma forma que estimule as pessoas certas a reconhecê-las e utilizá-las.

q) Variável 57 - Os funcionários têm clareza sobre os objetivos da organização, com a variável 60 - A disseminação de informações pelas pessoas é feita com objetividade

As correlações destas variáveis foi 0,58. Essa correlação pode sugerir que a clareza e a consciência dos indivíduos daquilo que a empresa deseja realizar por intermédio das informações tende a estimular a transmissão de informações para pessoas certas de forma que estas possam reconhecê-las e utilizá-las.

## **5.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS**

A seguir é apresentada uma síntese de cada uma das entrevistas realizadas com objetivo de complementar os resultados do questionário aplicado com dados qualitativos. Também são tecidas algumas considerações sobre estes resultados.

### **Entrevista 1:**

Síntese da entrevista realizada em 16/08/2006 com o atual Gerente sênior de Controles Internos da Companhia. Com 19 anos de empresa, atuou anteriormente na Auditoria Interna onde exerceu por 13 anos uma gerência de Auditoria Interna voltada para atuação em trabalhos relacionados a assuntos financeiros, contábeis e tributários. Está no cargo atual há 2 anos.

O entrevistado abordou a questão do acesso a informações, observando que as informações de caráter geral divulgadas pela empresa ainda não possuem segmentação por público alvo, considerando as necessidades específicas de informações de cada área. Esta questão já está sendo tratada através da criação de grupos responsáveis pelo levantamento de informações por público alvo que considerará os objetivos de cada gerência e suas necessidades específicas de informações para melhorar o acesso a informações importantes. Os funcionários conhecem as informações de caráter geral que são disponibilizadas pela organização através de *sites*, *clippings*, publicações,

informativos mas ainda assim, em sua maioria, sem a distinção por necessidade dos diferentes públicos alvos.

Quanto à estratégia de TI, o entrevistado mencionou que existe um plano diretor de informática alinhado com o Plano Estratégico e de Segurança da Informação. A partir daí são definidos investimentos a serem realizados e o desenvolvimento de sistemas. A estratégia de TI não trata de temas importantes da gestão de informação tais como tipos de informação, política de comunicação, necessidades de informação por áreas e maneiras de evitar o excesso de informações de caráter geral veiculadas em sites, jornais, revistas. A estratégia de TI e a de Segurança da Informação podem ser aprimoradas:

*“...existe estratégia de TI e estratégia de segurança da informação no sentido amplo mas estratégia de informação como valor é carente, é possível que áreas recebam informação demais que não são necessárias e deixem de receber algumas informações de valor”*

Segundo o entrevistado, a TI está focada nas ferramentas (*Hardware e Software*) e a segurança da informação trabalha com a classificação de segurança e confidencialidade da informação. A abordagem técnica da TI não focaliza de forma clara a ótica de gestão da informação em um sentido amplo. A divulgação da estratégia, no caso a de TI, é feita através de veiculações em *sites* e produtos disponibilizados pela TI. A estratégia é clara do ponto de vista da vinculação com plano estratégico porém pode não ser absolutamente clara para todos sendo mais clara para os executivos de alto nível. A estratégia de TI demonstra o suporte de TI em relação a áreas de negócios e serviços e ao plano estratégico mas não trata da gestão da informação propriamente dita nem da questão do valor organizacional da informação. O desenvolvimento dessa estratégia é um processo *top-down*, feito a partir do direcionamento do plano estratégico, do alinhamento com os gerentes de TI e de discussões com os gerentes seniores responsáveis pelos processos de negócio. Talvez o tamanho da empresa dificulte um nível de discussão mais amplo, sendo realizado até um determinado nível hierárquico, devido a questões de complexidade, tempo e operacionais.



A declaração de que o tamanho da empresa dificulta uma discussão mais ampla da estratégia de TI e que esta estratégia não focaliza de forma clara a ótica de gestão da informação em um sentido amplo pode estar associada às neutralidades observadas nas assertivas 40, 41 e 42 (31,5%, 30,7% e 35,4% respectivamente). Estas assertivas abordam a participação dos funcionários no desenvolvimento da estratégia informacional da organização.

Quanto ao acesso aos SI, segundo o entrevistado, sistemas que podem ser acessados por todos os funcionários são divulgados via *intranet*. Para sistemas específicos de cada área, a divulgação é local e dirigida aos respectivos funcionários.

Em relação à tomada de decisão que envolva outras áreas e a conectividade entre as áreas, foi observado que se trata de um processo complicado ocorrendo mais no âmbito de cada diretoria ou cada gerencia. Para um aprimoramento desta interação a arquitetura de informações e suas interfaces devem ficar disponibilizadas em um modelo de fácil visualização para permitir que as áreas conheçam suas conexões. No tocante as dificuldades nas comunicações internas foi mencionado o grande volume de comunicações sem uma política de definição de valor e tratamento de informação com o objetivo de filtrar e focar no que realmente gera valor evitando uma sobrecarga.

Quanto à documentação de procedimentos, processos e políticas da organização, foi ressaltado que

*“após a Sarbanes, como requisito da própria lei, há uma melhoria de governança em TI, ou seja, se entende que todos os sistemas relevantes devem estar documentados em termos de manual de operações, manual de usuário, ambiente de desenvolvimento qualidade e produção, isso é um requisito inadiável da lei e a empresa está partindo para uma governança de TI efetivamente”*

O entrevistado afirma que questões de restrição de acesso, segregação de funções, nível de confidencialidade serão tratados em modelos de documentação de sistemas padronizados futuramente.

Com relação aos comportamentos informacionais que a organização deseja implementar, existem políticas de segurança da informação, campanhas que atentam para confidencialidade de informações, normas de segurança para informação, mas no que se refere ao comportamento informacional contemplando o que compartilhar, com quem, como compartilhar, o que gera valor e o que não gera compartilhando informação, não está claramente definido na organização.

A declaração do entrevistado acerca da existência de políticas de segurança da informação, ao passo que os demais aspectos do comportamento informacional almejado não estão claramente definidos, pode estar relacionada à distribuição das respostas das assertivas 53, 54 e 55. Estas assertivas tratam da questão da identificação e documentação dos tipos de comportamento em relação à informação que a organização deseja implementar. As três assertivas apresentaram altas frequências de neutralidade (26,0%, 32,3% e 45,7%).

No tocante a promoção de treinamentos para orientação do comportamento, o entrevistado comentou que considera um elemento importante principalmente para reciclar conceitos de informações confidenciais, ultra-secretas e secretas e aquela que deve ser compartilhada, expor situações em que se compartilha ou não se compartilha as informações, os benefícios de compartilhar, que tipo de mecanismos de compartilhamento estão disponíveis na organização, o que é um compartilhamento realmente importante ou o que na realidade poderia apenas sobrecarregar as áreas, em resumo, diretrizes comportamentais e culturais poderiam ser definidas mais claramente na cia.

Para que os funcionários saibam o modo de lidar com a informação, o entrevistado colocou que desde o processo admissional já deveria ser feito um trabalho de demonstração da política de segurança, compartilhamento de informações e arquitetura de informações da empresa dizendo o que é informação pública o que é restrito, o que deve ser compartilhado ou não etc. Para o quadro já admitido seria importante *“reforçar isso através de programas de comunicação constantes e divulgar também uma arquitetura de integração de informação”*

Conforme o entrevistado, o volume de tarefas operacionais e o tempo curto às vezes não permitem examinar de forma desejável como os funcionários lidam com a informação, mas ele considera esta questão relevante. Afirma também que não há ainda um modelo pra evitar a propagação de informações desnecessárias, que defina que informações devem ser veiculadas verbalmente, por *notes*, por *e-mail*. Recebem-se informações de várias fontes, porém, as vezes, informações importantes não são veiculadas. Existem percepções e cobranças do que deve ser trazido de outras áreas mas a conscientização do que é relevante pode ser aprimorada.

Em relação a apresentação das informações, o entrevistado declarou que existe uma linguagem bem objetiva na forma de se comunicar na organização, mas não um padrão definido por tipo de documento, publicação etc. Poderia existir um orientador de comunicação para que não se passe informações em excesso e não se deixe de passar informações relevantes, “*o programa de desenvolvimento de formação gerencial poderia ter um elemento sobre informação e comunicação*”.

A ocorrência de respostas para as categorias de discordância nas assertivas 59 (*Procurase apresentar as informações de forma simples e de fácil leitura*) e 60 (*A disseminação de informações pelas pessoas é feita com objetividade*) podem estar relacionadas com esta declaração do entrevistado onde ele diz existir uma linguagem bem objetiva na forma de se comunicar na organização mas nota a falta de um padrão ou orientador de comunicação. Esta observação pode sugerir que a apresentação de informações de uma forma simples e de fácil leitura nem sempre é uma regra geral, podendo ser uma questão reforçada nos programas de formação gerencial.

No caso do impacto comportamental com o desenvolvimento de ambientes informacionais foi mencionado um caso específico da entrada de um novo sistema, no qual o agente desenvolvedor teve uma atuação muito voltada para requisitos técnicos e que poderia ter sido aprimorado na questão do trabalho de reações culturais. Isso pode trazer perdas de sinergia do processo e distanciamento de algumas unidades - “*os analistas não tem essa formação em gestão da informação no sentido maior, em componentes culturais comportamentais, não são formados para isso, eles tem uma visão em que o modelo que eles impõem é mais tecnológico sendo uma falha deixar de considerar essa variável*”

Foi mencionado também que os critérios de avaliação e recompensa incluem competências relacionadas ao espírito de equipe que aborda a importância do compartilhamento de informações relevantes.

Por fim, na visão do entrevistado a tomada de decisão baseada exclusivamente na utilização da informação depende do nível estratégico que esta se operando. No nível operacional deve ser baseada em fatos, ao passo que subindo para um nível mais tático e estratégico também pode envolver variáveis qualitativas que podem envolver aspectos intuitivos, ou seja em determinados momentos a análise deve ser sistêmica envolvendo inclusive algumas percepções com base na intuição. Como exemplo citou uma negociação na qual não se sabe a real intenção da outra parte.

### **Entrevista 2:**

Síntese da entrevista realizada em 18/08/2006 com o atual Gerente principal de Auditoria Interna da organização. Com 31 anos de empresa, atua há 28 anos na Auditoria Interna. Ocupa o cargo atual há 15 anos.

Segundo o entrevistado, a dificuldade no acesso a informações numa organização guarda uma relação entre o público e a informação que está sendo buscada. No caso do público interno, o fornecimento e acesso a informações podem ser regulados na empresa por alçadas ou perfis de acesso quando se tratar de informações contidas em sistemas. A empresa que quer sobreviver necessita de uma estratégia de divulgação de informação que venha de cima pra baixo. Ou seja, uma maior amplitude de informações no nível estratégico e a distribuição seletiva para os níveis tático e operacional. É importante que as diretorias e gerencias facilitem o fluxo de informações de forma que as informações atinjam a base da organização e que conforme essas informações sejam disponibilizadas, os funcionários se atenham somente às informações que dizem respeito ao seu segmento, uma vez que:

*“o conhecimento do todo não pode estar na mão de todos porque caso contrário certamente vai estar se expondo a empresa, compartilhando informações sensíveis com muita gente, e quanto mais gente você compartilhar informações sensíveis mais exposição ao risco você terá”*

Em relação a estratégia de TI, o entrevistado observou que a partir da Lei Sarbanes-Oxley, dos sistemas integrados e outros fatores de mercado, a organização está caminhando não só para a elaboração/adoção de uma estratégia de TI mas também de informação como um todo. O entrevistado menciona já existir uma estratégia de gestão de informação que não se limita a TI. Existe um comitê de segurança da informação

Quanto ao compartilhamento entre áreas, a organização estimula esse tipo de compartilhamento, na medida em que promove o encontro de gerentes das diferentes áreas periodicamente para tratar e discutir assuntos gerais e estratégicos. Cada área compartilha suas informações, estratégias e planos de atuação para que não haja uma competição interna na organização, ou seja uma integração estratégica onde as atividades de cada área se desenvolvam de forma a maximizar o desempenho da organização como um todo e não concorram entre si.

As comunicações internas, de um modo geral evoluíram muito em termos de recursos tecnológicos. Recursos de *hardware*, *softwares*, equipamentos, *pen drive*, DVD, CD) faz com que informações que dificilmente alcançavam a todos, tornem-se hoje facilmente disponíveis. E é por isso que deve haver um cuidado muito grande, em face da dificuldade no controle de acesso a todas essas informações. Por este motivo existem procedimentos de TI que monitoram o acesso de determinados tipos de informação, tais como acessos indevidos na internet. Ou seja, a organização se preocupa com o tempo destinado ao acesso de informações inúteis e que informações estão sendo acessadas. Isso também configura uma forma de tentar se evitar a sobrecarga de informações na organização que acaba desviando a atenção do que realmente interessa. Cada indivíduo deve ter acesso exclusivamente as informações necessárias para sua função. A amplitude deste acesso vai evoluindo conforme o crescimento funcional na organizacional.

Em relação a documentação de processos, o entrevistado observou que a organização sofreu mudanças em seus sistemas, e vive um momento de documentação de seus processos e atualização de manuais e procedimentos, preparando-se para ser uma empresa referência. Mas ainda há espaço para melhorias. Os próprios ajustes de sua estrutura em função de exigências do mercado vão fazer com que a empresa se torne cada vez mais transparente e segura com relação a sua documentação.

Para cada área de atuação, a organização identifica comportamentos informacionais que deseja implementar. Como exemplo, ele menciona o caso da Auditoria Interna, onde há a preocupação com o sigilo e a confidencialidade do resultado dos trabalhos. Dependendo da área de atuação deve haver comportamentos específicos de acordo com os riscos envolvidos na questão do trato com a informação. Assim, a organização

demonstra uma preocupação com a divulgação indevida de informações. Em relação ao conhecimento, no âmbito da empresa, deve ser compartilhado. Em cada segmento, deve haver rodízio de áreas, familiarização com outros segmentos, treinamentos, porém isso é um processo gradual. Deve ocorrer em um certo espaço de tempo, já que o conhecimento é adquirido com o tempo e a especialização adquirida dá oportunidade de desenvolvimento.

*“Deve se buscar um equilíbrio (especialização e generalização), pois com dedicação, foco e aprofundamento consegue-se crescer através do conhecimento e da vivência acumulada*

...

*o conhecimento obtido tanto na prática como o teórico deve ser compartilhado*

...

*a perenidade de uma organização é fruto da troca de conhecimentos entre áreas específicas, tanto em nível estratégico como operacional.”*

Quanto à necessidade da apresentação de informações de forma simples e de fácil leitura, o entrevistado mencionou que os processos de negócio não podem estar somente na cabeça das pessoas. Tudo que se faz deve estar devidamente documentado, no sentido de que os principais processos sejam mantidos, revisados e atualizados para que o conhecimento sobre as atividades possa ser disseminado viabilizando a continuidade das atividades.

*“O conhecimento por si só não é poder. Ele só é poder quando evolui. Para isso é necessário saber compartilhar esse conhecimento com os outros para que os outros passem a respeitá-lo pela capacidade de transmitir este conhecimento. Nesse momento que a empresa evolui*

...

*da mesma forma que um pai tem todo interesse que um filho seja melhor do que ele, todo profissional deve ter interesse que sua equipe saiba cada vez mais e assim todos crescem juntos”*

Ainda conforme o entrevistado, existe na organização uma política de retenção de competências. Há muito conhecimento na cabeça das pessoas, portanto há um programa

no sentido de que pessoas mais experientes ou que tenham conhecimento exerçam uma função específica cujo principal objetivo é compartilhar seus conhecimentos. É a prática denominada “gestão do conhecimento”, demonstrando que há uma preocupação na organização com a administração do conhecimento adquirido pelos seus funcionários. Isso mantém o pessoal mais motivado pois na sua opinião é gratificante ter a oportunidade de distribuir, compartilhar e divulgar conhecimento.

No que se refere ao impacto comportamental no ambiente organizacional e informacional, o entrevistado observa que numa organização que quer crescer e durar nos dias de hoje, o ponto de vista de como lidar com o ser humano adquire uma importância muito grande. As organizações de hoje buscam cada vez mais pessoas bem qualificadas. Se os profissionais não forem conscientizados a respeito da importância de suas atividades para organização poderão ser sub aproveitados ou ficar desmotivados. O reconhecimento e a valorização do trabalho de todos os funcionários é importante pois o *“funcionamento adequado da empresa depende de todos”*.

### **Entrevista 3:**

Síntese da entrevista realizada em 25/08/2006 com funcionário da área de Controles Internos da Companhia. Com 2 anos de empresa, atuou anteriormente na Auditoria Interna durante 1 ano.

Segundo o entrevistado, no tocante a disponibilização de informações de caráter geral para toda sua força de trabalho, não há diferença significativa daquelas informações que a empresa já divulga ao público em geral de forma sistemática. Especificamente, com relação às informações necessárias para o desenvolvimento de suas atividades o entrevistado comentou que não identifica dificuldade alguma no acesso a informações. Como exemplos de meios para este acesso menciona a ocorrência de muitos treinamentos e a disseminação de informações através de pessoas capacitadas. Nas ocasiões em que podem ocorrer dificuldades, procura-se um grupo específico para auxílio ou até mesmo a empresa se preocupa em trazer informações ou conhecimentos externos através da contratação de serviços específicos para este fim como consultorias, convênios, treinamentos com pessoal externo etc. Por fim observou que os meios disponíveis para se chegar à informação são amplamente divulgados pela companhia.



Quanto a estratégia de informação o entrevistado disse conhecer pouco a área de TI e desconhecer a estratégia de TI. Afirma ainda que reconhece a existência de uma estratégia de gestão da informação através de sinalizações da companhia que demonstram sua preocupação com o gerenciamento das informações, tais como sistemas de informação disponibilizados, divulgação de informações através da rede interna (*intranet*), veiculação de *sites* específicos das áreas etc. Entretanto não sabe definir exatamente o conteúdo desta estratégia. Conforme o entrevistado, a área de TI estaria ligada a estrutura dos SI que a cia oferece, facilidades tecnológicas, *softwares*, sistemas aplicativos etc. Toda esta infra-estrutura tende a melhorar o gerenciamento da informação. Dessa forma a interface entre estas duas estratégias acaba sendo uma consequência:

*“ter um bom ambiente de TI, ter um bom ambiente de gerenciamento da informação e unir estas duas coisas”*

Ainda assim, definição clara ou comunicação da estratégia de TI ou de gestão da informação com seus aspectos mais importantes não foram recebidas ou identificadas pelo entrevistado. Ela pode até ser descoberta através de pesquisa e busca dessa informação. Mas não é percebida como resumida, claramente definida e divulgada em local apropriado, enquanto a estratégia da companhia de forma geral é adequadamente divulgada. Na percepção do entrevistado a estratégia de TI é elaborada de forma separada da estratégia de gestão da informação, não havendo integração das duas.

No que tange ao uso dos SI, o entrevistado observou que em muitas vezes sua iniciativa própria é que permitiu a utilização de sistemas e aplicativos da companhia. Apesar de disponíveis, os acessos não são tão facilmente concedidos e existem restrições para autorizações de acesso. O conhecimento de quais sistemas seriam úteis para suas atividades ou seja conhecer que informação está disponível em qual sistema foi obtido através do inter-relacionamento na própria área de atuação, experiências, conversas e reuniões.

Na visão do entrevistado, o compartilhamento de informações pode ser estimulado por eventos, *workshops*, palestras, divulgações de ferramentas ou novas funcionalidades importantes focalizadas para uma área ou para companhia em geral. Os problemas que podem ocorrer nas comunicações internas podem estar relacionados à retenção da

informação gerada pela competitividade e desarmonias nos ambientes. Na organização o entrevistado afirma que o relacionamento é excelente, sendo isto constatado através das trocas de experiência, do dia a dia do trabalho, condições profissionais, aprendizado com os demais profissionais etc.

A assertiva 23 do questionário, que trata das comunicações internas nas áreas dos respondentes, apesar de ter apresentado frequência de concordância superior a 50%, apresentou frequência de 25,2% de neutralidade e 22% de discordância. A afirmação do entrevistado que o relacionamento é excelente, porém a menção de que a competitividade e desarmonias nos ambientes podem prejudicar as comunicações internas, pode estar associada a distribuição da frequência para esta assertiva.

Conforme o entrevistado, nem todos os procedimentos, processos e políticas estão documentados. Uma grande parte se encontra documentado mas nem sempre a documentação é clara, apresentando muitas vezes linguagens muito técnicas ou específicas. Em alguns casos faz sentido pois podem estar dirigidas a uma determinada área. De qualquer forma, observa que, considera importante pelo menos uma síntese ou resumo mais claro como forma de dar acesso para pessoas de outras áreas. Este aspecto é passível de melhoria. O acesso é fácil, mas é necessário um tempo de permanência na organização para adquirir o conhecimento e direcionamento mínimo que já considera suficiente.

A afirmação do entrevistado de que é necessário um tempo de permanência na organização para adquirir o conhecimento e direcionamento mínimo corrobora com o resultado da assertiva 37 (*Eu conheço o local de acesso aos procedimentos, processos e políticas da organização referentes a sistemas de informação*) onde a média dos funcionários com mais de 5 anos de empresa foi 16,8% superior a média dos funcionários com menos de 5 anos de empresa.

Quanto ao comportamento relacionado à informação, o entrevistado entende que a empresa identifica o compartilhamento de conhecimento como comportamento que quer implementar. Existem treinamentos dirigidos aos comportamentos valorizados pela companhia mas podiam ser intensificados. O entrevistado não soube identificar iniciativas concretas que materializem a preocupação da companhia em descobrir como

os funcionários lidam com a informação. Contudo destacou sua percepção da intenção da companhia de conhecer os comportamentos adotados pelos seus funcionários embora não saiba definir os meios utilizados para este fim e se o objetivo está sendo alcançado.

Na questão da forma de apresentação das informações, procura-se apresentá-las de forma simples, objetiva e clara. Tenta-se utilizar uma linguagem de fácil acesso favorecendo a interação entre os colegas.

Na questão da mudança de ambientes informacionais citou a implantação de um novo sistema ocorrido na companhia. Houve uma ampla divulgação, conscientização e familiarização antes mesmo deste entrar em produção de maneira que permitisse oferecer mais segurança aos empregados impactados. Mesmo após sua implantação foram realizados, mais treinamentos, divulgações e apresentação de resultados visando tranquilizar a força de trabalho em razão do temor da mudança.

Para tomada de decisão o entrevistado considera que ela deve ser baseada 70% na utilização da informação e 30% com base na intuição ou conhecimento anterior, mas a base da tomada de decisão, da interação no trabalho e da transmissão do conhecimento vem da informação.

#### **Entrevista 4:**

Síntese da entrevista realizada em 04/09/2006 com funcionário da área de Contabilidade. Com 6 anos de empresa, atua nesta área desde seu ingresso na companhia.

O entrevistado declarou que não identifica dificuldades em relação ao acesso e disponibilização de informações na empresa para suas atividades diárias. O entrevistado destacou ainda que a empresa fornece uma ampla variedade de materiais e recursos para este acesso não só relativos a TI. Entretanto possui a percepção de que muitos funcionários desconhecem todas as informações que a empresa disponibiliza, mencionando como exemplo o *site* na *intranet* da própria Contabilidade que apesar de veicular diversas informações solicitadas por outras áreas, são de forma recorrente solicitadas ocasionando a necessidade de se informar também de forma recorrente que esta informação já se encontra no *site*.

Quanto à estratégia de TI o entrevistado disse acreditar na sua existência mas não a conhece e nem sabe definir precisamente seu teor. Quando perguntado sobre a existência de uma estratégia de gestão da informação indagou ao entrevistador se estava se referindo a gestão da informação no sentido de segurança da informação. Sabendo que não era apenas com esse enfoque mencionou que a empresa se preocupa em divulgar informações que afete a empresa como um todo seja por via impressa, por correios eletrônicos, *intranet* etc. No entanto ressaltou que não conhece uma estrat58(r)2.7.74(r)2.80561

Quanto à s à nne i

peças que podem realmente estar necessitando não recebem esta informação o que pode acarretar perda de eficiência. Para melhorar situações como essa sugeriu que as reuniões poderiam abordar uma estratégia de compartilhamento de informações entre os elementos de uma mesma equipe.

Em relação a documentação de procedimentos, processos e políticas da organização, o entrevistado afirmou que nas ocasiões em que precisou sentiu dificuldade no acesso, não estavam claros ou não encontrou ou demorou para encontrar a documentação procurada.

No tocante a identificação de comportamentos relacionados a informação que a empresa deseja implementar, o entrevistado observou que a empresa identifica estes comportamentos mas somente no que tange a segurança da informação, ou seja, o cuidado com informações importantes que possam de forma indevida sair da empresa. Citou ainda que embora haja essa preocupação a empresa sinaliza interesse no uso da informação pelos funcionários já que na sua visão a empresa disponibiliza em termos de TI muitas ferramentas para acesso a informações.

Conforme o entrevistado, treinamentos e palestras são importantes para que os funcionários saibam como lidar com a informação. Citou o caso de sua área na qual sempre que há um sistema diferente a ser implementado procura-se oferecer palestras e apresentações para que todas as pessoas da área possam ao menos conhecer a ferramenta, como acessar etc.

O entrevistado afirmou que a apresentação de informações deve ser feita de forma simples, objetiva e de fácil leitura para que não se torne cansativa. Entretanto observou que esta premissa não é uma regra geral. Na sua visão, existem pessoas que não têm esta preocupação.

O entrevistado disse que o impacto comportamental originado pelo desenvolvimento de um novo ambiente informacional é considerado através da divulgação e preocupação com a adequação dos funcionários a mudança. A conscientização deixa os funcionários que tendem a ficar assustados com mudanças ou novidades mais tranquilos.

Por fim, o entrevistado informou que a busca de conhecimento e seu compartilhamento são considerados nos critérios de avaliação e recompensa. Para tomada de decisão afirmou categoricamente que dever ser feita com base na informação, tanto as verificadas e criadas individualmente como as trazidas por outras equipes ou pessoas.

### **Entrevista 5:**

Síntese da entrevista realizada em 06/09/2006 com o atual Gerente maior de Finanças Corporativas da Companhia. Com 30 anos de empresa, atuou anteriormente como gerente em áreas de finanças assumindo em seguida o cargo atual. Ocupa este cargo há 1 ano.

O entrevistado disse que em sua área o acesso a informações é bastante democratizado. Tudo que as pessoas precisam para o desempenho das funções está disponibilizado. A dificuldade apontada é como processar ou utilizar esta informação e não propriamente o acesso. O acesso na área em termos de informações externas, como bibliotecas, arquivos, avaliações de mercado, jornais especializados compreendem um conjunto de informações suficientes que as pessoas precisam para suas atividades. No tocante a informações internas o entrevistado menciona que talvez o que pode ser aprimorado é um ambiente mais amigável de disponibilização de orientações corporativas para que as pessoas saibam como usar as informações. Ou seja,

*“ter normas, políticas e diretrizes disseminadas para todo mundo dentro de um sistema centralizado”*

Observa ainda que se por um lado não houve nos últimos anos uma preocupação normativa, por outro lado, a dinâmica dos negócios faz com que estas orientações envelheçam rapidamente.

*“via de regra, dependendo da iniciativa das pessoas, a disponibilização da informação não tem sido um problema.”*

A afirmação do entrevistado de que o acesso às informações é bastante democratizado está alinhada com os percentuais de concordância das assertivas 6 e 7 (62,2% e 52,0% respectivamente) que tratam do acesso e do conhecimento das informações disponibilizadas pela organização para a realização das atividades. O acesso universal a todas as informações não é imprescindível para uma cultura informacional, mas todos

os empregados precisam estar capacitados a utilizar a informação que seja necessária para execução de suas atividades.

Segundo o entrevistado existe uma estratégia corporativa de TI para organização. O que esta sendo visto é o escopo de atuação da área de TI corporativa dentro da área financeira. A área de TI garante o apoio centralizado a todas as demandas de informática (*helpdesk, software* etc.) com retorno bem satisfatório. A estratégia de TI talvez carecesse de uma organização melhor que fortalecesse mais o aspecto estratégico da utilização de TI. Quando perguntado acerca da existência de uma estratégia de gestão da informação o entrevistado disse que desconhece uma estratégia de informação dentro da área de TI mas gostaria de acreditar em sua existência. A questão de demandas imediatas consome o tempo da área de TI e, portanto, não sobra muito tempo para pensar na questão estratégica da informação.

*“Talvez a empresa pudesse repensar o modelo para promover uma valorização maior dessa atividade mais estratégica da informação.”*

A divulgação estratégica da área de TI ocorre através de *sites* e informativos diretos, por meio dos quais, esta área comunica aos empregados o que esta realizando. Contudo o aprofundamento nessa questão depende da iniciativa de cada empregado na medida de seu interesse. Atualmente o modelo a ser implementado em finanças prevê uma interface entre uma gerencia responsável por TI na área de finanças e a área de TI corporativa.

*“Não deve ser um papel estratégico, deve ser um papel muito mais operacional e de canalizar as demandas de software dentro das prioridades de cada gerência para atender aos seus processos”*

Quanto à orientação de acesso aos SI, a própria TI deve se encarregar de promovê-lo. No caso de sistemas corporativos o órgão proprietário do SI é quem faz a divulgação. O conhecimento e a concessão de acesso a sistemas úteis para atividades diárias depende ainda da iniciativa própria de cada funcionário.

No compartilhamento de informações entre as áreas, a TI corporativa pode ter um papel importante para a área financeira na medida que pode atuar como indutora do processo





*sistemas de informação estão claramente documentados)* e 37 (*Eu conheço o local de acesso aos procedimentos, processos e políticas da organização referentes a sistemas de informação*), com cerca de 50% de concordância, a partir da sinalização de que a organização incrementou recentemente sua ênfase na documentação de processos, políticas e procedimentos, motivada principalmente pelo seu crescimento e atendimento a lei Sarbanes-Oxley. Dessa forma é um processo que se encontra em evolução e que por isso será percebido de forma mais clara ao longo do tempo pelos funcionários.

No que tange a identificação pela empresa de comportamentos relacionados a informação o entrevistado observou que realizou-se pouco. O papel da empresa num primeiro momento foi garantir o bom atendimento, no sentido da existência de recursos tecnológicos que pudessem assegurar toda a rede de informação. Isto já foi conquistado, mas com relação aos outros aspectos da gestão da informação ainda não há uma consciência muito clara do que isso representa e qual a importância disso para empresa.

Esta declaração onde o entrevistado menciona que a atuação da empresa até agora priorizou a existência de recursos tecnológicos que pudessem assegurar toda a rede de informação pode estar relacionada com a frequência obtida pela assertiva 44. Esta assertiva aborda a articulação com clareza da diferença entre tecnologia e informação. O entrevistado ao observar que na abordagem de outros aspectos da gestão da informação, além da tecnológica, ainda não há uma consciência muito clara do que isso representa e qual a importância disso para empresa corrobora com a neutralidade evidenciada por esta assertiva (49,6%).

Para o entrevistado, o desenvolvimento de comportamentos informacionais parte de um trabalho de mapeamento que ainda não foi feito. No passado o desafio estava ligado grande parte ao âmbito financeiro (levantar recursos para investir). Hoje esse desafio recai sobre outras questões. Pelo lado físico, a existência de recursos como equipamentos e serviços especializados e no lado humano a questão da competência. Deve ser feita uma varredura dessas competências e identificar através dos processos de RH onde esses conhecimentos devem ser difundidos e a partir disto realizar um processo de gestão desse conhecimento.

*“Acho que é uma peça fundamental do processo de crescimento da empresa e de*

*capacitação e já está se encaminhando para isso”*

Na questão da preocupação em saber como os funcionários lidam com a informação, o entrevistado observou que quanto ao ponto de vista cultural existe uma preocupação na companhia de como transmitir os aspectos culturais da empresa as novas pessoas que nela ingressam e aí a informação vai como um dos elementos desta cultura. Porém desconhece uma iniciativa estruturada para tratar este assunto para força de trabalho como um todo.

Nesta parte, o entrevistado observa que do ponto de vista cultural, a informação compõe um dos elementos da cultura a serem transmitidos para os funcionários que ingressam na organização, mas desconhece uma iniciativa estruturada para instruir e saber como os funcionários lidam com a informação. Esta afirmação corrobora a frequência de neutralidade da assertiva 52 (22,8%) e principalmente da assertiva 65 (38,6%) que indagou ao entrevistado quanto a existência da preocupação em descobrir como as pessoas lidam com a informação.

O entrevistado afirmou achar importante a apresentação de informações claras e objetivas mas acha também que há uma tendência muito grande de misturar as coisas e ser prolixos às vezes. Fazer uma coisa que pretende ser mais grandiosa e que perde um pouco a objetividade pode ser um problema.

No que se refere a mudança comportamental no desenvolvimento de um ambiente informacional, disse que a empresa vai aprendendo com as experiências. Citou como exemplo desse aprendizado a implementação de um novo sistema de ampla utilização na empresa. Quando foram montadas equipes para mapeamento de processos não foi dada a devida atenção a esse aspecto e posteriormente acabou-se pagando um preço por isso. Preço em termos de custo, prazo etc. Isso foi uma lição aprendida.

O entrevistado mencionou que acha importante a consideração do comportamento informacional nos critérios de avaliação.

*“para o crescimento do grupo é fundamental pessoas que tragam conhecimento externo e promovam discussões e revisões”*

Existem parâmetros qualitativos que se propõem a medir este assunto mas de um modo geral não é muito acentuado nos critérios de avaliação. Talvez fosse um fator que pudesse ser mais estimulado ou destacado.

Na tomada de decisão o entrevistado defende que seja feita mais na base da informação. Lembrou que a intuição funciona em algumas áreas mas vem de uma coisa chamada experiência.

*“A intuição é tão mais forte ou tão melhor quanto mais experiência a pessoa trazer ao grupo mas nada substitui a informação, é o sustentáculo das decisões tanto na vida pessoal como na empresa”*

#### **Entrevista 6:**

Síntese da entrevista realizada em 06/09/2006 com funcionário da área de Contabilidade. Com 6 anos de empresa, atua nesta área desde seu ingresso na companhia.

Segundo o entrevistado, a maior dificuldade identificada para obtenção de informações reside na forma com que a própria Contabilidade se dirige e solicita informações a outras áreas, já que os provedores de informações das áreas operacionais não têm obrigação de entender uma linguagem contábil, ao mesmo tempo em que a Contabilidade deve estar preparada para receber uma informação que não seja nesta linguagem e seja da mesma forma entendida.

Com relação ao conhecimento das informações disponibilizadas pela empresa, o entrevistado disse acreditar que existem funcionários que não conhecem todas as informações disponibilizadas, seja por motivo de restrição ao acesso à informação, ou mesmo em relação as informações públicas que podem não atingir 100% do público a que se destinam. Quanto a restrição ao acesso de algumas informações, mencionou que faz parte do negócio da empresa e que se pulverizadas excessivamente poderia comprometer o sigilo de informações sensíveis.

O entrevistado disse não conhecer uma estratégia de TI. Para ele, a TI é uma área parceira que facilita muito o trabalho e por isso deve existir um bom relacionamento e interação com a área de TI. Quanto a existência de uma estratégia de gestão da informação, o entrevistado observou que conhece apenas no que tange a segurança da informação. Há pouca consideração dos outros aspectos da gestão da informação, sempre enfatizando o lado restritivo de segurança.

No que se refere à articulação da estratégia de TI com a estratégia informacional, acredita que podem estar intrinsecamente ligadas mas teria que haver uma diferenciação entre elas.

*“Talvez isso não fique muito claro numa empresa onde não há um tratamento específico para gestão da informação, prejudicando um pouco essa diferenciação”*

Acrescenta ainda que a TI funciona como um auxiliar na segurança da informação mas o foco da estratégia de segurança está no comportamento de cada funcionário.

Quando abordada a divulgação da estratégia informacional da organização, tanto no âmbito de TI como de gestão da informação, o entrevistado voltou a mencionar a segurança da informação como o aspecto mais claro existente. Acredita que a empresa se preocupa muito com esse aspecto e é atuante na divulgação de normas e procedimentos relacionados a esse assunto. No desenvolvimento desta estratégia, voltada para segurança, acredita que existem grupos de trabalho específicos para este fim. Apesar de não conhecer a amplitude desses grupos reconhece sua importância pois se o grupo possuir uma composição muito restrita pode não conseguir abranger representantes de diferentes áreas da empresa prejudicando o levantamento dos problemas e necessidades de segurança de informação.

Quanto aos SI observou que nem sempre são integralmente utilizados da forma como deveriam ou como a empresa espera. A Contabilidade utiliza diversas ferramentas para armazenar e divulgar informações com níveis de acesso de acordo com as atividades de cada funcionário. Na percepção do entrevistado embora existam questões pontuais em relação ao funcionamento dos SI, de maneira geral eles atendem as necessidades. O que

ocorre é que os sistemas podem ser sub-utilizados. Isto pode ocorrer devido ao nível de treinamento, ou seja, o conhecimento sobre a ferramenta não é adequadamente divulgado e também a cultura da empresa não é de uma fácil aceitação de novas ferramentas. Quanto ao conhecimento dos SI que podem ser acessados e que serão úteis às atividades diárias é uma questão que depende do grau de conhecimento e envolvimento de cada funcionário uma vez que esse conhecimento depende da iniciativa própria dos funcionários.

A declaração de que o conhecimento dos SI que podem ser acessados e que serão úteis às atividades diárias depende da iniciativa própria dos funcionários pode contribuir para o entendimento da existência de respostas em categorias de discordância e neutralidade na assertiva 13 que aborda a certeza de utilização de todos os SI que o funcionário possui acesso. Esta afirmação pode também estar associada a menor média alcançada pelos funcionários com menos de 5 anos de empresa nesta assertiva em virtude da possível dificuldade que os funcionários novos enfrentam para identificar e conhecer os SI úteis a suas atividades.

No que tange ao impacto de uma tomada de decisão em outras áreas, o entrevistado disse que existe essa preocupação pelo menos na sua gerência, principalmente diante do grau de impacto que aquela decisão, ação ou informação gerada pode criar.

O entrevistado apontou a *intranet* como ferramenta que acha mais interessante e contribui para o compartilhamento de informações entre as áreas e dentro da própria área. Acrescenta ainda que se pesquisada em maior profundidade torna-se uma fonte riquíssima para descoberta de muita coisa. Informou também que esporadicamente existem iniciativas de gerências com a preocupação de multiplicar ou compartilhar com outras gerências aquilo que é o seu trabalho. Citou o caso em que acompanhou uma destas iniciativas em que uma coordenação mobilizou vários funcionários para realizarem uma espécie de curso onde todo o conhecimento e todas as atividades daquela coordenação foi disseminada. Assim os participantes deste curso passaram a saber onde poderiam encontrar informações relacionadas ao trabalho daquela coordenação. Por outro lado participantes que forneciam informações para aquela coordenação passaram a conhecer mais suas reais necessidades. Conforme o entrevistado, iniciativas como esta são importantes para ampliar o conhecimento dos

funcionários e evitar que fiquem limitados a rotina de suas atividades diárias que se resumem a apenas uma pequena parcela do universo de atividades da empresa.

No tocante as comunicações internas, o entrevistado afirmou serem muito boas. Podem até existir problemas ou lapsos de tempo que até podem afetar o trabalho mas, de um modo geral, são boas.

Para o entrevistado a documentação de procedimentos, processos e políticas da organização não é muito clara. Deveria haver uma preocupação maior por parte da empresa e por parte dos gerentes com este assunto e também carece de maior divulgação.

Na questão de comportamentos relacionados a informação que a empresa deseja implementar, o entrevistado consegue identificar claramente apenas comportamentos voltados para segurança da informação. Acredita que em função do grau de importância que a empresa atribui a questão da segurança, ela investe em várias formas de divulgação que atingem facilmente os funcionários como correios eletrônicos com orientações, informativos de como se comportar etc. Citou também como exemplo um evento ocorrido recentemente cujo tema foi a segurança da informação, com uma semana de duração.

O entrevistado nesta declaração diz perceber que o foco da empresa está, no que tange ao comportamento informacional, fortemente voltado para segurança da informação, fato este que pode estar associado à distribuição de frequência da assertiva 50. Esta assertiva aborda a existência de treinamentos para o desenvolvimento de comportamentos informacionais desejados pela empresa. A ênfase da empresa na divulgação e treinamento de práticas de segurança da informação pode estar relacionada com a distribuição desta assertiva que apresentou 26,8% de neutralidade e 18,9% de discordância.

Quanto ao modo de lidar com a informação e a preocupação da empresa em descobrir como os funcionários lidam com a informação a percepção do entrevistado é de que nos últimos anos, esta preocupação vem aumentando. Atualmente existe a percepção da preocupação em como lidar com a informação mas não se consegue materializar uma

iniciativa que não seja voltada para segurança. Entretanto citou sua percepção dessa preocupação em termos de divulgações de informações para o mercado que vem crescendo em função da necessidade de transparência. No que diz respeito aos relatórios financeiros em geral, há uma visível preocupação da empresa que estes sejam transparentes em relação às operações da empresa.

Sobre a consideração da mudança comportamental no desenvolvimento de um novo ambiente informacional, citou o caso da entrada em produção de um sistema de grande amplitude em que na opinião do entrevistado não houve esse tipo de preocupação no nível em que deveria ter acontecido. A preocupação foi mais voltada para a ferramenta em si.

Em relação a inclusão de parâmetros de comportamento informacional nos critérios de avaliação dos funcionários, o entrevistado pensa que devem ser levados em consideração pois demonstram o interesse do funcionário em querer desenvolver bem o seu trabalho e se desenvolver como profissional, contribuindo para o desenvolvimento da equipe, da gerência e da empresa em geral. Atualmente acredita que a empresa adote esse critério mas não sabe dizer seu peso já que pode ser considerado um tanto subjetivo para fins de avaliação.

Esta declaração está relacionada às frequências apresentadas nas assertivas 71 e 72 as quais tratam da avaliação e recompensa de funcionários com base em seus comportamentos informacionais. Em que pese acreditar que a empresa considere o comportamento informacional como um dos critérios de avaliação dos funcionários, o entrevistado não consegue identificar com clareza o peso e a recompensa correspondente deste critério na avaliação como um todo. Esta última observação pode estar associada aos percentuais de neutralidade (29,9% e 26,8%) e discordância (17,3% e 28,3%) encontrados nas assertivas em destaque.

Para tomada de decisão o entrevistado mencionou que devem ser levados em conta diversos fatores mas sem dúvida a informação é o mais importante. A tomada de decisão não pode ser baseada apenas nas informações geradas individualmente ou pela sua equipe mas também nas informações de outras origens para que se tenha em mente o impacto em outras áreas.

### **Entrevista 7:**

Síntese da entrevista realizada em 08/09/2006 com o atual Gerente sênior de Contabilidade de Negócios. Com 17 anos de empresa, atua na área contábil desde o ingresso na organização. Exerceu durante 15 anos outros cargos gerenciais. Está no cargo atual há 1 ano.

Segundo o entrevistado, no contexto das dificuldades no acesso a informação, um ponto importante a ser abordado é quanto à qualidade requerida da informação. A informação pode ser de diversos tipos, mas referindo-se a contábil, que é a mais utilizada no seu cotidiano,

*“hoje se perde muito tempo checando a qualidade da informação para poder usá-la”*

Outro ponto abordado foi o excesso de informações.

*“De uma maneira geral as médias e grandes organizações tem esse problema”*

Conforme o entrevistado, essa situação tem impacto até na vida pessoal. Hoje existe muita opção de informação através da Internet, e-mail etc. Fazendo-se uma analogia com uma ida ao supermercado, pode-se encontrar 10 marcas diferentes do mesmo produto. Com a informação ocorre algo parecido.

*“Saber filtrar o que efetivamente é importante pra você é uma das principais dificuldades...distinguir o que é importante para sua atividade”*

No tocante a estratégia, o entrevistado disse existir uma estratégia de TI mas dependendo do público não é bem focada. Como exemplo citou o caso dos executivos o qual considera que ainda não foi alcançado um ideal em termos de sistemas, com os atributos adequados para esse público, como quantidade seletiva de informações, ou seja,

*“a informação relevante estar disponível, com a facilidade de acesso (informações relevantes) com interface amigável (fácil acesso) para esse público, que normalmente são pessoas com mais tempo*





*“não separaria até pra evitar a falta de clareza no que é informática e no que é informação, no fundo é uma coisa só, a mídia tem um papel muito importante. A mídia que traz a informação: Internet, papel impresso, vídeo conferência. Então a gestão da informação tem varias mídias logo se tiver falando de gestão da informação é importante estar falando de TI”*

Acrescenta ainda que,

*“Por outro lado não é só a tecnologia que é importante para o gerenciamento da informação”*

Segundo o entrevistado, apesar de não dissociar TI da gestão da informação, poderia até existir duas estratégias mas estariam intimamente ligadas. Mas considera que certamente não é só a TI que deve ser considerada na gestão da informação. Comentou inclusive que para gerir bem a informação vários componentes devem ser considerados, tais como, o nível educacional dos empregados, a dependência das pessoas que trabalham com a informação, a formação das pessoas, a agilidade no manuseio da informação, o grau de confiança na cultura da organização etc. Portanto, saber lidar com a informação, de forma nenhuma é só TI. Disse ainda que no contexto da estratégia da gestão da informação e sua disseminação considera que o treinamento tem um papel de destaque, pois é necessário selecionar que tipo de informação deve ser direcionada a cada público já que não adianta disseminar uma informação se o publico de destino não está preparado para absorvê-la.

No que tange a orientação dos funcionários para acesso aos SI, mencionou como exemplo a implementação de um novo sistema que foi bastante divulgado de forma inclusive a atingir o público pessoalmente por *e-mails* disparados pela cia, e foi oferecido treinamento para o seu uso.

*“Não adianta dizer que tem um SI se você não capacita as pessoas a usar aquele sistema não só do ponto de vista tecnológico mas principalmente do ponto de vista conceitual. Você não vai usar bem uma informação se você não conhece o*

*contexto dessa informação, o que esta por trás, enfim o conhecimento mesmo”*

Ressaltou ainda, que os SI são divulgados, estão disponíveis para o publico que deve utilizá-lo, inclusive, as vezes, podendo até haver um excesso de divulgação. Entretanto, a situação que ocorre atualmente, que vai alcançar a gestão da informação é que cada vez mais as organizações estão requerendo que menos pessoas façam mais coisas. Isso produz um desafio. Na visão do entrevistado, esta situação sob ponto de vista da eficácia e produtividade empresarial é excelente mas pode gerar usuários perdidos, pois estes têm que lidar com mais informações. E voltando novamente ao ponto da seletividade, nem sempre é dado o tempo necessário para o usuário entender de fato a tarefa que ele tem que desenvolver ou sistema que vai utilizar

*“Penso que hoje estamos numa era da superficialidade. Temos acesso a mais informações e isso não está necessariamente produzindo mais conhecimento, e talvez quem sabe até não esteja nem produzindo ganhos de produtividade”*

Quanto a questão do envolvimento de outra áreas quando afetadas por uma tomada decisão, o entrevistado que  
est mpfaces50

Esta declaração reforça o resultado obtido na assertiva número 20 que trata do estímulo ao envolvimento de outras partes relevantes quando impactadas pela tomada de decisão. O resultado revelou uma tendência a este envolvimento. Apesar da influência do componente subjetivo na tomada de decisão, o entrevistado mencionou a preocupação das áreas de negócio com o envolvimento das áreas de suporte nas tomadas de decisão e a prática do trabalho matricial. O caráter evolutivo desta questão pode estar associado ao percentual de neutralidade encontrado nesta assertiva (22,0%)

Com relação a consideração do impacto comportamental em uma mudança no ambiente informacional, o entrevistado observou que na última década está na moda falar da gestão da mudança. Dessa forma, como preocupação, o impacto comportamental é considerado.

*“Gerir a mudança ninguém discorda que é fundamental. O que deve ser questionado é se as formas adotadas para gestão da mudança foram eficazes”*

Ou seja, recorrendo ao exemplo de uma iniciativa específica de mudança de um sistema na companhia, houve esta preocupação, mas na percepção do entrevistado os resultados alcançados não foram satisfatórios. Acrescenta ainda que isso talvez ocorra por se tratar de uma questão complexa e a pergunta seria:

*“Qual a melhor forma, em função da cultura de cada organização, de fazer essa gestão?”*

Isso ter sido considerado, já é um avanço, mas o entrevistado não sabe dizer precisamente o resultado alcançado nessas iniciativas.

A declaração do entrevistado de que o impacto comportamental é considerado em uma mudança no ambiente informacional através da gestão da mudança pode estar relacionada com a assertiva 64 do questionário. Esta assertiva trata da consideração da mudança comportamental no desenvolvimento de ambientes informacionais. Conforme o entrevistado, apesar da gestão da mudança ser uma preocupação da empresa, existe uma dificuldade em identificar a melhor forma de se conduzir este processo e os resultados alcançados nas iniciativas realizadas. Este quadro de incerteza está alinhado

com o resultado desta assertiva que apresentou uma grande freqüência de neutralidade (52,8%).

Quanto ao que pode ser feito para que se estimule o compartilhamento de informações, tanto nos fluxos horizontais (mais difíceis) como verticais, conforme o entrevistado, dois fatores estão relacionados com essa questão: liderança e entendimento do negócio. O entrevistado observou que considera que a questão é complexa. O indivíduo que deixa de compartilhar uma informação pode atrelar isso a perda de poder, então poder é um aspecto. Para muita gente quem tem informação tem poder. Então Compartilhar isso horizontalmente vai sempre gerar um temor de quem detém a informação. Outro ponto é o desconhecimento do negócio. Ou da consequência que aquele compartilhamento pode trazer para organização. Ter claramente definido o que pode e o que não pode, o que é estratégico e o que não é, deixa as pessoas informadas e estimuladas a compartilhar. Tem ainda a questão cultural. Áreas que sempre trabalharam fechadas que vieram de épocas em que não havia tanta competição eram feudos e desmontar isso sem prejuízo da estratégia da companhia pode não ser fácil. Cita também, remetendo a segurança de informação, que uma política de segurança da informação boa, também contribui para o compartilhamento. Esta não é a única variável, mas é uma variável importante. A tecnologia permeia esse processo e a Internet está mostrando que cada vez mais o conhecimento não tem mais dono.

*“Você não monopoliza o conhecimento. Ele está ficando disponível para as pessoas. A dificuldade é selecionar o que é dado e informação relevante nesse mundo da web”*

Dessa forma, a TI contribui para você divulgar informação lateralmente. O entrevistado acrescentou ainda que na empresa pesquisada há diversas áreas e sub-culturas, como a das pessoas que trabalham mais próximas do mercado que tendem a compartilhar mais informações enquanto que a cultura de quem trabalha no início do processo, por exemplo a área de pesquisa, tende a ser mais resistente ao compartilhamento. A existência de sub-culturas organizacionais é um aspecto de forte influência nos fluxos horizontais e verticais de informações.

Conforme as palavras do entrevistado, o estímulo ao compartilhamento de informações envolve vários fatores, tais como poder, cultura, segurança da informação e tecnologia.

Entretanto mencionou como fator de forte influência nessa questão a existência na empresa de sub-culturas organizacionais que podem tanto ser orientadas ao compartilhamento como a retenção de informações. Este aspecto pode não ter aflorado claramente nas respostas da assertiva 21 que trata da satisfação das áreas em fornecer a outras áreas informações relevantes, porque os sujeitos pesquisados pertencem a áreas meio da organização.

Quanto a identificação com clareza pela companhia dos tipos de comportamentos relacionados a informação que deseja implementar, o entrevistado observou que hoje em sua área isso não ocorre. Por outro lado, disse que na sua percepção a empresa claramente incentiva comportamentos voltados para informação. Usou como exemplo de sinalização neste sentido o caso do planejamento estratégico onde a companhia faz um esforço para que esse planejamento seja comunicado nos diversos níveis. Utiliza como instrumentos para esta finalidade fóruns internos e externos, palestras etc. Mencionou também como exemplo de iniciativas neste sentido a existência do centro de capacitação da empresa fomentando os mas diversos assuntos e um canal interno de TV com uma ampla grade de assuntos disponíveis. Contudo, a companhia, não tem mapeado os gargalos de informação. Acrescenta também que como atua em área meio (administrativo) não sabe se nas áreas fim (operacionais) isso já está sendo tratado. Nas áreas meio, perde-se tempo porque não se sabe o que pode ou que não pode ser compartilhado ou porque a cultura não é propensa ao compartilhamento de informações. Cita ainda que pode até estar na moda ser democrático e compartilhar informações mas considera segurança da informação uma componente importante em vários aspectos de um negócio. Se você tem informações estratégicas poucas pessoas devem ter acesso a ela, portanto, isso não pode deixar de ser levado em conta.

No que se refere a documentação de procedimentos, processo e políticas o entrevistado considera que o traço cultural também influencia essa questão. Comentou que muitas vezes o procedimento existe e a pessoa não lê.

*“o brasileiro, às vezes, prefere perguntar pro cara do lado como faz. Por observação ele vê que faz assim e vai direto na prática”*

Outra coisa é a dificuldade de manter os manuais e procedimentos atualizados. E quando ele está quase atualizado, o negócio ou a legislação já mudou.

*“então é o cachorro correndo em volta do rabo”*

Na visão do entrevistado, procedimento escrito realmente é importante e ninguém tem coragem de falar o contrário, mas na nossa cultura isso não é simples. A empresa já percebeu isso. São realizados esforços com este fim, inclusive com o planejamento de projetos voltado para a padronização de processos, particularmente os da gestão. Menciona ainda que na sua área existe o movimento de manualizar as coisas, escrever procedimentos, fazer *checklists*. Todavia está aguardando os resultados, pois percebe que a cultura é mais voltada para o ‘fazer’. Adicionalmente, além da falta de metodologia definida e a cultura desfavorável, na área contábil ocorre a questão do tempo. A empresa cresceu e existe a necessidade de priorizar entre o ‘fazer’ ou manualizar as coisas e criar procedimentos. Isso gera uma dúvida entre o ‘fazer’ e o ‘organizar’.

*“É um desafio pois o pessoal está muito voltado para o ‘fazer’”*

Acrescentou ainda que a Lei Sarbanes-Oxley aborda a questão da documentação de processos e talvez uma das dificuldades que as empresas estão enfrentando na implementação da lei é que as pessoas executam as atividades de acordo com o procedimento, mas a partir de agora têm que documentar e provar o que fizeram. Só que para o pessoal da área de negócio, que está focado no operacional, o fato de estar documentado ou não, passa a ser secundário. Apesar desta abordagem de documentação imposta pela lei estar sendo questionada no mundo, neste momento pós-escândalos não basta fazer negócio e ser honesto, tem que provar que é honesto. E diante deste cenário se faz necessário ter manuais, políticas e evidências do que está sendo feito. É um objetivo difícil de ser alcançado. Contudo comenta a existência da cultura do papel em outras empresas, o que nem sempre é sinônimo de sucesso:

*“existem empresas que possuem tudo escrito e nem por isso têm lucro e crescem, porque, as vezes, mais importante do que escrever é você estar agindo. A idéia é combinar as duas coisas mas isso constitui um desafio, por questões de recursos, facilidades, metodológicos etc”*

Em relação à forma de apresentação das informações, na visão do entrevistado, quanto mais alta a hierarquia, até por uma questão de preparo, as informações tendem a ser mais objetivas, mais filtradas e com foco na informação mais relevante. Quanto à importância da apresentação de informações de forma simples e de fácil leitura, conforme as palavras do entrevistado, considera esta matéria muito importante:

*“Você prefere ler uma revista com boa diagramação, com textos sucintos, objetivos e relevantes ou prefere ler uma revista que você não sabe se está no começo no meio ou no fim do assunto? Eu prefiro ler uma revista mais bem organizada, mais objetiva, até mesmo porque cada vez temos menos tempo”*

Acrescenta ainda,

*“o marketing estuda isso, e mostra isso claramente. Um dos itens que faz o consumidor optar é a apresentação, a estética, a praticidade, e com a informação não é diferente”*

No que tange ao que as empresas devem fazer para que os funcionários saibam o modo como devem lidar com a informação, conforme o entrevistado, em qualquer empresa existem duas opções: ou comprar feito ou formar. Com relação a funcionários no processo de seleção pode-se buscar pessoas com perfil que não se restrinja ao conhecimento técnico (formação, cursos etc), olhando além da formação exclusivamente técnica como por exemplo o modo de lidar com a informação:

*“Idealmente ao selecionar poderia tentar-se avaliar isso e contratar pessoas que tenham o perfil desejado. Talvez hoje isso não seja tão considerado no processo de seleção”*

O segundo ponto é treinamento. Você lida com a realidade da existência de um quadro formado durante anos, seleciona e reconhece esta questão como relevante e aplica treinamento, boa comunicação e exemplo pela liderança.

*“Estar todo tempo, através da liderança reforçando essa premissa de que lidar com a informação é importante, saber lidar e preparar as pessoas pra usar de maneira efetiva a informação”*



Entretanto, caso não possa contratar pessoas que já venham com essa característica por formação é necessário desenvolver isso nos seus quadros e reforçar a todo momento este conceito como um valor da organização. Acrescentou ainda que não sabe dizer se lidar com a informação está reforçado nos valores da empresa.

Em relação a tomada de decisões, se deve ser baseada em informações ou intuição, o entrevistado disse que depende do tipo de decisão que está sendo tomada. Por exemplo uma compra de uma ação é uma decisão típica que deve ser feita com base na informação. Pode ser uma informação confidencial, análise de histórico da ação etc. Agora no caso de fechar um negócio complexo em um ambiente regulatório complexo a informação deve ser considerada mas vai se precisar da intuição também, pois os SI dificilmente vão capturar dados relacionados às crenças consideradas pelos decisores na hora de decidir (citadas anteriormente). O melhor é conjugar os dois. O difícil é encontrar o *mix* ideal, que vai depender da decisão que está se tomando. O entrevistado disse que nas decisões de seu dia a dia tenta alcançar este *mix* ideal, sem deixar de lado a informação.

A declaração do entrevistado acerca da tentativa de alcançar um *mix* ideal entre intuição e informação como base para tomada de decisão, mas sempre considerando o lado da informação reflete as elevadas frequências de concordância obtidas nas assertivas 32 e 43. Estas assertivas estão relacionadas com a crença de que a informação deve ser e é a base para tomada de decisões na organização. Vale lembrar que a assertiva 32 obteve a maior frequência de concordância da pesquisa (97,6%) e a assertiva 43 obteve a quarta maior concordância (91,3%).

## **6 CONCLUSÃO**

Este capítulo faz uma revisão do estudo, apresentando uma síntese dos temas abordados, da pesquisa e de seus resultados. Por fim lista as limitações do estudo e sugere assuntos para pesquisas futuras.

### **6.1 VISÃO GERAL**

O ambiente informacional eficiente nos dias de hoje tornou-se fundamental para as empresas e a tecnologia empregada para a constituição de Sistemas de Informações (SI) com um valor otimizado para tomada de decisões, denominada Tecnologia da Informação (TI), vem desempenhando papel fundamental no desenvolvimento deste ambiente.

Conforme Lainhart (2000), as empresas que perseguem o sucesso devem integrar TI com as estratégias de negócio para alcançar seus objetivos aproveitando ao máximo o valor de suas informações.

A Governança corporativa, o sistema pelo qual as companhias são dirigidas e controladas, estabelece e direciona a governança da tecnologia da informação. Pode-se dizer que governança corporativa consiste em um conjunto de práticas, princípios e padrões de comportamento para promoção do relacionamento entre empresa, acionistas e partes interessadas.

Nos últimos anos, a governança corporativa ganhou evidência e maior projeção por conta de uma série de escândalos financeiros que surgiram a partir da empresa norte-americana Enron em 2001. Estes escândalos deixaram os investidores preocupados e confusos e levaram governos e políticos a pensarem em processos de gestão mais rígidos. Surgiram então novas regulamentações, códigos de boa governança e conselhos de administração mais eficientes.

Organizações multilaterais, como a OECD (Organização para a Cooperação Econômica e o Desenvolvimento), vêm nos princípios da governança corporativa uma base sólida

para o crescimento econômico, bem como para a integração global de mercados e para o controle dos riscos dos investimentos nas empresas abertas.

Conforme Silveira (2002), o ambiente institucional no qual uma empresa está inserida define em grande parte seu sistema de governança corporativa. Como o Estado modela a formação do mercado de capitais local e o grau de proteção aos investidores, através dos sistemas financeiro e legal, os países apresentam diferenças significativas entre seus sistemas de governança corporativa.

Há uma diversidade de modelos de governança efetivamente praticados em diferentes regiões do mundo como modelos anglo-saxão, alemão, japonês, latino-europeu. No Brasil, essas práticas têm sido disseminadas recentemente, como consequência da abertura da economia, do processo de privatização de empresas estatais, do aumento de investimentos estrangeiros diretos e indiretos no País e do desenvolvimento do mercado de capitais com a intensificação das negociações das ações de empresas brasileiras nas principais bolsas internacionais.

Os códigos brasileiros de governança originaram-se de uma sociedade civil, o IBGC, de um órgão regulador, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e de uma instituição de mercado de capitais, a bolsa de valores de São Paulo.

Os princípios básicos que inspiram o código do IBGC são transparência (desejo de informar); a equidade (tratamento justo e igualitário); a prestação de contas (*accountability*); e a responsabilidade corporativa (visão ampla da estratégia empresarial).

Em junho de 2002, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) publicou uma cartilha com recomendações relativas a boas práticas de governança. A publicação da cartilha pela CVM busca estimular o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro por meio da divulgação de boas práticas de governança corporativa.

Andrade & Rossetti (2005) destacam, dentre outras, quatro características de companhias brasileiras, julgadas cruciais, pertinentes ao modelo de governança

corporativa praticado no Brasil: a alta concentração da propriedade acionária; a sobreposição propriedade-gestão; a fraca proteção aos acionistas minoritários; a expressão ainda diminuta do mercado de capitais e a pequena parcela das companhias listadas em bolsa nos níveis diferenciados. As pressões por melhor governança não se estabeleceram ainda dentro das empresas, pois as forças internas atuam no sentido de manter os mecanismos de controle e a estrutura de poder. O poder das forças internas tem prevalecido sobre as pressões de origem externa, embora sejam estas que produziram as mais importantes mudanças no ambiente corporativo brasileiro do início dos anos 90 até hoje.

A legislação internacional e mais importante no desenvolvimento deste estudo é a lei Sarbanes-Oxley, a qual foi aprovada pelo congresso dos EUA em Julho de 2002. Consiste em uma legislação radical que afeta as companhias abertas norte americanas e estrangeiras que estão listadas nas bolsas dos EUA. A Lei traz uma série de regras para governança corporativa, relativas à divulgação e à emissão de relatórios financeiros e contém medidas de responsabilização dos executivos e intensificação de conferências internas (Deloitte, 2003).

Em que pese os altos investimentos, desafios e dificuldades para adequação a lei Sarbanes-Oxley, Citeroni (2005) ressalta os benefícios que as empresas terão ao fim deste processo. É fato, por exemplo, que a implantação de controles internos preventivos e corretivos tornará as empresas menos suscetíveis ao universo de riscos corporativos com os quais seus gestores são obrigados a lidar diariamente. O trabalho de adequação revelou e solucionou muitas deficiências de controles internos, além de ter proporcionado oportunidades para o aprimoramento de processos, sistemas e controles.

Nos EUA, o *Committee of Sponsoring Organizations of the treadway Commission* (COSO) publicou no ano de 1992 o guia *Internal Control – Integrated Framework*, um quadro integrado de controles internos que se constitui na referência mais utilizada como modelo na avaliação da eficácia da estrutura de controles de uma empresa (Ramos, 2004). Dentre as proposições formuladas para uma gestão adequada de TI, o *Control Objectives for Information and related Technology* (CobiT), um modelo desenvolvido para gerenciamento de TI em organizações, vem se constituindo um padrão de ampla aceitação.

Segundo Ramos (2003), o CobiT enfatiza a informação como uma parte da TI. Nas palavras de Martin (2003), o quadro de referência do CobiT considera a informação como resultado da aplicação combinada dos recursos relacionados a TI que precisam ser gerenciados por processos de TI. Dessa forma, o CobiT diferencia dado de informação e reconhece que a informação não pode ser dissociada das pessoas, facilidades, tecnologia e principalmente do contexto em que esta informação é gerada.

Adicionalmente, o CobiT segrega estes requisitos em 7 critérios de informação: eficácia, eficiência, confidencialidade, integridade, disponibilidade, *compliance* e credibilidade. Os administradores devem alcançar estes requisitos balanceando a utilização dos recursos de TI, que incluem pessoas, sistemas de aplicação, tecnologia, facilidades e dados.

Cabe destacar, que apesar de sua abrangência, Lainhart (2000) alerta que o CobiT não pode ser aplicado indiscriminadamente a qualquer ambiente. Auditores, gerentes e gestores de processos de negócios devem adaptar esta estrutura de forma apropriada ao seu ambiente. Nem todos objetivos de controle serão apropriados em todas as empresas. O tipo de indústria, setor e negócio podem afetar quais seções são aplicáveis.

Willis (2005) conclui que gestão de informação e registros é um elemento vital da governança corporativa que por sua vez sustenta a sobrevivência de entidades econômicas, viabilizando transparência, prestação de contas, processos adequados, demonstração de cumprimento, atendendo obrigações legais e promovendo segurança. Em outras palavras, gestão e divulgação de informação são reconhecidas como elementos críticos na contribuição para uma boa governança.

Segundo Silva (2006), as empresas, de modo geral, apresentam escassez de informações e registros. É comum a contabilidade ser feita por escritórios especializados, que em sua maioria, limitam-se a fazer registros, relatórios contábeis e apontar os impostos a serem pagos, como se a contabilidade e a operação da empresa fossem coisas diferentes.

As vantagens para a empresa de se ter uma política de divulgação e gestão das informações são a alocação eficiente de recursos entre os investidores no mercado de

ações; a facilidade na captação de novos recursos através da emissão de novas ações; a solidificação da imagem institucional de uma empresa bem administrada; e o sucesso na política de *disclosure*, este diretamente relacionado à informação, considerando sua quantidade, qualidade e divulgação (SILVA, 2006).

Silva (2006) menciona que a ética, o respeito e a transparência formam o tripé que sustenta um seleto grupo de empresas que tem sido cada vez mais procuradas pelos investidores, ou seja, as que possuem boas práticas de governança corporativa. Isso significa respeito ao acionista minoritário, equidade de direitos para seus investidores, transparência de informações, prestação de contas à comunidade, aos clientes, credores, empregados, investidores e ao governo, respeito ao meio ambiente e às ações sociais.

Apesar de sua importância, o conhecimento sobre o gerenciamento da informação não é codificado e desenvolvido sistematicamente como o gerenciamento de outros tipos de bens. Na verdade abordagens que busquem unificar informação e gerenciamento da informação, que permitem a captação desse conhecimento, apenas agora começam a aparecer (McGEE e PRUSAK 1994).

O que se percebe é que grande parte dos esforços direcionados aos sistemas de informação se referem à abordagem tecnológica relegando outros componentes integrantes do ambiente informacional a uma posição secundária. Entretanto, apesar dos pesados investimentos em tecnologia, nota-se uma certa frustração com os resultados proporcionados por estes investimentos em TI. Segundo Davenport (1998) o objetivo principal da informação é informar. Todos os computadores do mundo de nada servirão se seus usuários não estiverem interessados na informação que esses computadores podem gerar. A concentração excessiva ou exclusiva na abordagem tecnológica não funciona.

Certo é que a informação não se limita a dados coletados. Na verdade informação são dados organizados e ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto. Informação deve informar, enquanto dados não têm essa missão. Informação deve ter limites, enquanto dados podem ser ilimitados. A informação deve ser discutida no contexto de usuários e responsáveis por decisões específicas.

Afirma Davenport (1998) que o envolvimento humano cresce na medida que o processo dado-informação-conhecimento evolui. Portanto os computadores se aplicam muito bem a dados, mas não tão bem à informação, diminuindo ainda mais sua adequação ao conhecimento. Ocorre que o ambiente informacional das empresas normalmente é administrado pelos profissionais de TI, que gerenciam as tecnologias e não a informação.

Davenport (2004) observa que com o enfoque tecnológico, as empresas tendem a gravitar em torno do tipo de informação que é mais facilmente acessível por meio da tecnologia, ou seja, dados transacionais altamente estruturados. Os últimos 40 anos podem ser descritos como a “era dos dados” em vez de a “era da informação”.

Este autor afirma ainda que a causa do problema está no fato de a maioria dos programas de TI negligenciar o aspecto humano na gestão da informação. Propõe então um modelo ecológico de gerenciamento da informação no qual a cultura e o comportamento são componentes fundamentais do ambiente informacional.

O principal benefício que a tecnologia da informação traz para as organizações é a capacidade de melhorar a qualidade e disponibilidade de informações e conhecimentos importantes para a empresa, seus clientes e fornecedores. Por isso os sistemas de informação precisam mudar conforme a necessidade para apoiar novos objetivos resultantes de adaptações, mudanças na entidade e em seu ambiente externo, tais como, ciclos reduzidos de tempo para lançamento de novos produtos no mercado, terceirização de determinadas funções e mudanças na força de trabalho.

Na visão do COSO (1992), os sistemas de informação também são configurados de forma crescente para realizar iniciativas estratégicas. O emprego da tecnologia para ajudar a responder e compreender o mercado é uma tendência crescente, visto que os sistemas de informação são usados para apoiar estratégias comerciais proativas ao invés de reativas. Ainda segundo o COSO (1992), a utilização estratégica de sistemas demonstra a mudança ocorrida de sistemas puramente financeiros para sistemas integrados com as operações de uma entidade.

Outro papel da informação é atuar como elemento de ligação entre a estratégia definida e sua execução. Existe a necessidade de um processo organizacional de aprendizado que gerencie a adaptação contínua da organização ao seu ambiente. Neste ambiente dinâmico, os processos de aprendizado devem ser conscientes e claramente gerenciados, para reduzir os riscos de lapsos fatais entre o ambiente e a organização.

É determinante abordar com rigor a diferença entre as tecnologias que compramos e a utilização efetiva que é delas feita. Evidentemente, é necessário adquirir e implementar a tecnologia apropriada, mas isto não basta para se assegurar o seu uso efetivo. O tratamento sério do uso requer dos gestores a dedicação de recursos que ajudem os usuários a construírem hábitos de utilização efetiva.

Orlikowski (2004) considera que a maneira como as pessoas utilizam a tecnologia no trabalho é o determinante mais crítico de sua efetividade nas organizações. Negligenciando esse uso a tecnologia não tem valor, significado ou conseqüências em si mesma. Para a autora “a negligência encoraja a realização de suposições simplistas, de que as pessoas têm a tecnologia, então farão uso dela e utilizá-la-ão como projetado e de que tal uso produzirá os resultados esperados” (ORLIKOWSKI, 2004, p.288). Na prática, isto sugere que precisamos transferir nossas energias da prioridade dada a gestão da tecnologia para também a gestão do seu uso.

A perspectiva necessária para um ambiente informacional adequado é bastante abrangente e leva em conta o envolvimento de outros componentes que permitam assimilar alterações repentinas no mundo dos negócios e adaptar-se às constantes mudanças sociais. No modelo ecológico proposto por Davenport (1998) o gerenciamento informacional é constituído por três ambientes. O ambiente externo que é o mercado, o ambiente organizacional que sofre forte influência do ambiente externo e finalmente o ambiente informacional que é o núcleo deste modelo.

O gerenciamento ecológico considera diversas vias para alcançar os objetivos propostos. Baseia-se em disciplinas como biologia, sociologia, psicologia, economia, ciência política e estratégia de negócios para a construção da abordagem do uso da informação. No entanto, a ecologia da informação busca um nível de integração ainda mais alto, no qual diferentes e numerosos elementos formam uma rede interconectada.



Nesta visão, as verdadeiras mudanças não estão apenas ligadas à estratégia, mas também à estrutura da organização, a sua cultura, à distribuição física e todos os outros componentes desse modelo. A abordagem ecológica exige certa visão, um novo modelo de enxergar o mundo da informação.

Apesar do auxílio de novas tecnologias, a administração bem sucedida do conhecimento sempre ocorre por intermédio de uma combinação entre mudanças tecnológicas e comportamentais. Davenport (1998) menciona alguns motivos que tornam essa área comportamental da ecologia informacional essencial. Existe grande quantidade de trabalhadores que atuam no segmento da informação, lidando com ela e manipulando-a como atividade freqüente e principal, gastando grande parte do tempo obtendo, usando e compartilhando informações estruturadas. Os gerentes devem estar atentos para o que essa gente toda anda fazendo, caso contrário, estarão deixando de gerenciar um componente significativo da vida profissional.

Parte do problema é que os indivíduos ou os grupos que adquirem a informação não a compartilham bem, mostrando que é preciso reforçar o lado correto do comportamento compartilhado para controlar essa fonte de despesas gerais.

Pesquisas empíricas indicam que os administradores preferem informações que não residem no computador. A maioria tem nas informações verbais suas fontes mais importantes. Os administradores tendem a obter de fontes humanas dois terços das informações que usam. A maior parte dessas informações provém de contatos pessoais e o restante de conversas telefônicas (DAVENPORT, 1998).

Muitos administradores dizem que o conhecimento de funcionários é o bem mais valioso da empresa. Mas poucas começaram a gerenciar ativamente essa corrente em larga escala. Iniciativas comportamentais costumam ocorrer de maneira isolada, sem o apoio dos grandes objetivos gerenciais para formação de uma cultura informacional positiva. Não se sabe muito como ajudar os indivíduos a procurar, compartilhar, estruturar e dar sentido à informação. Sabe-se pouco também sobre formar ou desenvolver culturas de informações positivas, que são amplos padrões de atitudes e comportamentos que perpassam toda a organização. O comportamento informacional é

uma dimensão vasta e inexplorada do gerenciamento da informação. Compreender como os indivíduos lidam com a informação é o núcleo de toda análise comportamental (DAVENPORT, 1998).

Uma maneira pela qual as empresas podem melhorar o comportamento informacional se refere a divulgação de políticas, linhas mestras e ferramentas (de caixas de entrada e arquivos, em um nível mais simples, aos sofisticados aplicativos e redes de trabalho, em um âmbito mais complexo) para ajudar os indivíduos a estruturar seus ambientes pessoais de informação mais eficientemente.

Os ecologistas da informação podem mobilizar não apenas *designs* arquiteturais de TI, mas também de estratégia, política e comportamento ligados à informação, além de suporte a equipes e processos de trabalho para produzir ambientes informacionais melhores. Em vez de simplesmente imaginar que mais tecnologia produz um ambiente informacional melhor, pensar ecologicamente significa responsabilizar-se pelo modo como política, estratégia, comportamento e outros fatores humanos intervêm nesse relacionamento.

Nas palavras de Davenport (1998), mudar a maneira como as pessoas usam a informação e, como objetivo maior, construir uma cultura informacional é o ponto crucial da ecologia da informação. Realmente, a dimensão comportamental e cultural da mudança com frequência é a mais difícil de obter.

O exame da literatura pertinente revelou a existência de oito dimensões de análise da cultura informacional as quais foram utilizadas para classificação das assertivas do instrumento de pesquisa do presente estudo (CURRY e MOORE, 2003; MIYABARA, FRANKLIN e GARDESANI, 2004; DAVENPORT, 1998):

- **Estratégia e Objetivos (EST).** Fornece indicadores sobre comunicação vertical, envolvimento da gerência sênior e estilo de liderança. Estes fatores são importantes na avaliação da cultura empresarial.
- **Informação (INF).** Refere-se aos elementos importantes para a viabilização de um fluxo livre de informações e para o sucesso de uma cultura informacional.

- **Comunicações (COM).** Refere-se à adequação da eficácia da comunicação organizacional compreendendo as formas de comunicação e variedade da comunicação.
- **Sistemas de Informação (SI).** Refere-se aos aspectos de cultura informacional relacionados com a gestão de sistemas de informação.
- **Ambiente Interno (AMB).** Relacionada aos aspectos de cultura organizacional importantes na modelagem de uma cultura informacional.
- **Relacionamentos (REL).** Relacionada aos aspectos de colaboração, compartilhamento de conhecimento, interação entre diferentes comunidades de conhecimento e a potencial existência de sub-culturas dentro de uma cultura organizacional geral.
- **Valorização das Competências (VAL).** Relacionada com a consideração pela empresa de aspectos comportamentais das pessoas.
- **Disseminação de Conhecimentos (CONH).** Relacionada ao estímulo de comportamentos que favoreçam o compartilhamento de informações.

A análise dos resultados do questionário e das entrevistas revelou os seguintes aspectos em relação às dimensões do modelo conceitual utilizado na avaliação da cultura e comportamento informacionais de uma empresa comprometida com as boas práticas de governança corporativa:

#### **a) Estratégia e Objetivos**

Com relação a esta dimensão, os funcionários conhecem bem os objetivos, estratégias e valores tanto de suas áreas como da organização, mas não participam ativamente do seu estabelecimento. Esta participação está mais voltada para funcionários de maior nível hierárquico. Curry e Moore (2003) destacam a que a ênfase nos valores e objetivos da organização formará uma consciência nos funcionários sobre o que se espera deles. Reforçar o envolvimento dos indivíduos na determinação de seus objetivos pode favorecer a aceitação e o alcance dos mesmos.

#### **b) Informação**

Os resultados sinalizaram que os funcionários consideram a armazenagem, a confiabilidade e a qualidade das informações satisfatórias. Entretanto ficou evidente a

partir das entrevistas a preocupação com a administração da sobrecarga de informações. Tal observação está de acordo com Davenport (1998) que destaca que há hoje uma disponibilidade muito grande de informações que supera muito a capacidade de atenção. Segundo este autor, reforçar a transmissão da informação de uma forma que estimule as pessoas certas a reconhecê-la e utilizá-la não é um compromisso simples e o enfoque no envolvimento é uma forma de evitar a sobrecarga de informação. De acordo com Willis (2005), a manutenção efetiva e o acesso apropriado a registros e informações precisos e completos fornecem transparência, elemento chave do processo de governança.

Não está claro haver uma estratégia de informação definida, nem para a corporação e nem para as áreas específicas. Tal observação também está de acordo com Davenport (1998) que afirma que o foco das organizações está na tecnologia e não está voltado para todos os aspectos da gestão da informação. A estratégia corporativa está bem divulgada, o mesmo não ocorrendo com a estratégia da informação. Vale comentar que na questão da segurança da informação a empresa parece estar atuando de forma a divulgar e disseminar as melhores práticas.

A falta de clareza em relação à estratégia de informação também está em linha com Beal (2004). Segundo esta autora:

“É raro ver-se uma organização que disponha de uma política de informação explícita (um documento contendo as diretrizes, regras e princípios adotados com relação aos fluxos informacionais corporativos). Apesar disso, articular essas diretrizes, regras e princípios é extremamente útil para comunicar aos integrantes da organização as responsabilidades e o comportamento esperado em relação à informação.”  
(BEAL, 2004, p. 53-54)

Ainda segundo Beal (2004), a existência de uma política declarada de informação ajuda a organização de muitas formas, inclusive quanto à preservação dos princípios éticos de uso dos dados corporativos. Esta questão está relacionada com boas práticas de governança corporativa e pode apoiar as ações desenvolvidas pela empresa para implementação de melhores práticas de segurança da informação. Recomenda-se formalizar e divulgar regras e diretrizes para a obtenção, o tratamento, a disseminação, o

armazenamento, o uso e o descarte da informação corporativa. Conforme Beal (2004), isto permite que integrantes e parceiros da organização passem a conhecer suas responsabilidades e os limites éticos a serem seguidos, podendo prevenir os mais variados problemas relacionados à má distribuição da informação e à manipulação irregular de ativos informacionais valiosos para organização.

Pôde-se observar o reconhecimento de que a informação é e deve ser a base para tomada de decisões em todos os níveis da organização e a informação de boa qualidade é considerada um fator crítico para o alcance dos objetivos e propósitos da organização. Por outro lado, as entrevistas revelaram que apesar deste reconhecimento o componente intuitivo está presente nas decisões, e o alcance do *mix* ideal entre informação e intuição é apontado como uma dificuldade. Esta dificuldade está relacionada com pesquisas que segundo Davenport (1998) indicam que é mais comum gerentes tomarem decisões ‘com base na intuição’ do que fazer uma avaliação racional e sistemática da informação. Ao mesmo tempo esse resultado reforça um aspecto positivo da organização pesquisada já que Davenport (1998) afirma que empresas bem sucedidas são aquelas que permanecem em sintonia com as informações factuais e as utilizam no processo decisório. Segundo Willis (2005), decisões baseadas em informações precisas e registros adequados, permitem que estas sejam contestadas, revisadas e ajustadas quando apropriado, e revisão de decisões é parte integrante da boa governança corporativa. Nesse mesmo sentido McManus (2004) afirma que a governança corporativa trata do uso eficiente de recursos pela organização e requer a prestação de contas da utilização destes recursos pela administração.

A avaliação e recompensa de funcionários também com base em seus comportamentos informacionais pode existir mas parece não estar muito clara ou difundida. Em que pese a importância de recompensas e controles no lugar certo para reforçar os comportamentos corretos e desencorajar os errôneos, pesquisas realizadas por Davenport (1998) revelam que a maioria das empresas tomou poucas providências no sentido de alterar a atitude dos funcionários em relação à informação. É importante que esse tipo de avaliação e recompensa seja mais enfatizado e disseminado para estimular os comportamentos desejados pela organização.

Embora os resultados revelem que a empresa emite declarações em que valoriza a informação, para cerca de um terço dos respondentes parece não estar muito clara a identificação, estabelecimento e documentação de tipos de comportamento, valores e crenças relacionadas à informação que a empresa deseja implementar. Também há evidências de que a empresa deve atuar de modo mais enfático em questões como instrução de funcionários a respeito do modo como devem lidar com a informação, treinamentos para ajudar a desenvolver comportamentos informacionais e existência de comitês ou grupos para cuidar da questão do comportamento relacionado à informação. O reforço de ações nesse sentido está de acordo com

Apesar do foco voltado para tecnologia na gestão da informação, há falta de clareza acerca da estratégia de TI da empresa, o que sugere a oportunidade para a empresa divulgá-la melhor entre seus colaboradores, em especial, aqueles com menos tempo de empresa e de níveis hierárquicos inferiores. Também não fica clara a consideração da cultura pela TI no desenvolvimento dos SI.

Lainhart (2000) observa que ao mesmo tempo, a TI deve fornecer os subsídios necessários para, e formar um componente importante de, objetivos estratégicos a serem alcançados pela governança corporativa.

#### **e) Ambiente Interno**

O ambiente na empresa e dentro das áreas pesquisadas é, em geral, positivo e favorece o trabalho em equipe. O ambiente é cooperativo e os funcionários são estimulados no trabalho pelos colegas. A organização parece estar interessada no desenvolvimento pessoal de seus funcionários e estes se sentem motivados e parte de uma equipe unida para o alcance dos objetivos da organização. Estes fatores são componentes necessários de uma cultura informacional.

#### **f) Relacionamentos**

Os resultados apresentados nesta dimensão apontam para um bom relacionamento entre funcionários de uma mesma área e entre funcionários de áreas distintas. O bom relacionamento entre áreas distintas é reforçado pela satisfação dos funcionários em fornecer a outras áreas suas informações e a tendência de aumento no envolvimento destas na tomada de decisões quando impactadas. Este quadro favorece o fluxo de informações horizontal e contribui para um bom ambiente informacional.

#### **g) Valorização das competências**

Os resultados para esta dimensão apontaram para uma falta de clareza quanto a consideração da mudança comportamental no desenvolvimento de ambientes informacionais. Este aspecto está de acordo com o levantamento mencionado por Curry e Moore (2003), realizado em algumas das grandes organizações públicas e privadas no Reino Unido. Tal levantamento revelou que mais de 60% dos projetos de SI experimentaram insucesso nos primeiros 2 anos e uma das razões reconhecidas foi a falta de consideração da cultura informacional necessária nestes projetos. Segundo

Davenport (1998) a mudança comportamental quase nunca é um objetivo das arquiteturas informacionais e o conteúdo dessas não leva a alterações de comportamento, pois normalmente é incompreensível não apenas para os não-técnicos, mas também para os técnicos. No entanto, as entrevistas revelaram que a gestão da mudança já vem sendo realizada na empresa. A questão é se a forma como vem sendo feita é eficaz. Portanto é recomendável o aprimoramento desta gestão uma vez que além de TI, estratégia, política e comportamentos ligados a informação também devem ser mobilizados para produzir ambientes informacionais melhores.

Os resultados também sugerem que a organização pode reforçar iniciativas que demonstrem sua preocupação em descobrir como as pessoas lidam com a informação que é o núcleo de toda análise comportamental, importante no desenvolvimento de seus ambientes informacionais.

#### **h) Disseminação de conhecimentos**

Com relação a esta dimensão cerca de 2/3 dos respondentes desconhecem a existência de grupos de discussões sobre o ambiente informacional. Todavia, houve uma sinalização positiva em relação à existência de eventos formais e informais de integração dos empregados. Estas ações contribuem para o estímulo do compartilhamento de informações já que este é um ato voluntário de colocá-las a disposição dos outros.

Adicionalmente, na empresa pesquisada parece haver duas sub-culturas em relação ao tempo de trabalho na empresa e que a cultura dos funcionários com mais tempo de empresa, em geral, mostra-se mais amadurecida em relação às práticas de gestão da informação.

Por fim, pôde-se verificar que mesmo as grandes empresas apresentam dificuldades em tratar adequadamente a gestão da informação e precisam reforçar a atenção para um conjunto maior de seus componentes. Enfim, é necessário resgatar a atenção das organizações para o 'I' da TI.



## **6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

A primeira limitação que pode ser citada deriva de

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AURÉLIO. **Dicionário Aurélio Eletrônico – Século XXI**, versão 3.0, novembro de 1999
- ANDRADE, A.; ROSSETI, J.P. **Governança Corporativa – Fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo, Editora Atlas, 2004.
- AZEVEDO, S. De olho nos erros dos outros. **Revista Capital Aberto**, Ano 2, número 24, agosto de 2005.
- BEAL, A.; **Introdução à Gestão de Tecnologia da Informação**. Vydia Tecnologia, 5a Edição, 2003, disponível em [http://www.vydia.com.br/vydia/GTI\\_INTRO.PDF](http://www.vydia.com.br/vydia/GTI_INTRO.PDF). Acesso em: 04 de janeiro de 2006.
- BEAL, A; **Gestão Estratégica da Informação - Como Transformar a Informação e a Tecnologia da Informação em Fatores de crescimento e de Alto Desempenho nas Organizações**. São Paulo, editora Atlas, 2004.
- BERTUCCI, J.L.O; BERNARDES, P.; BRANDÃO, M.M. **Políticas e Práticas de Governança Corporativa em Empresas Brasileiras de Capital Aberto: a Visão de Dirigentes e de Investidores Institucionais**. In: XXIX ENANPAD, 2005. Anais do XXIX ENANPAD, 2005.
- BHIDE, Amar. Efficient Markets, Deficient Governance. **Harvard Business Review**, Reprint Number 94602, Nov.-Dez. 1994.
- BUSHMAN, R.M.; SMITH, A.J. Financial Accounting Information and Corporate Governance. **Journal of Accounting & Economics**, Abril 2001.
- BUSHMAN, R.M.; SMITH, A.J. Transparency, Financial Accounting Information, and Corporate Governance. **Economic Policy review**, Abril 2003.
- CARVALHO, F.A. **Estudo sobre os efeitos da governança corporativa na transparência das informações evidenciadas por empresas brasileiras de papel e celulose**. Participante do Prêmio IBGC de Monografias em Governança Corporativa em 2004. Disponível em <http://www.ibgc.org.br/imagens/StConteudoArquivos/Fernanda%20Abreu.pdf>. Acesso em: 04 de Janeiro de 2006.
- CITERONI, S. O impacto dos custos da sarbanes-Oxley. **Revista Capital Aberto**, Ano 2, número 24, agosto de 2005.
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**, junho/2002.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). **Internal Control – Integrated Framework**, 1992. Edição de julho de 1994 em dois volumes.

COMPUTERWORLD, Revista. **Sarbox prolonga e onera projetos de TI**, n. 434, 22 de junho de 2005, p. 12

COMPUTERWORLD, Revista. **Sarbox é considerada um presente para a área de TI**, n. 444, 23 de novembro de 2005, p. 18-21

COMPUTERWORLD, Revista. **O custo real da Sarbanes-Oxley**, n. 457, 12 de julho de 2006, p. 16-17

CURRY, A.; MOORE, C. Assessing information culture – an exploratory model. **International Journal of Information Management**, n. 23, 2003, Reino Unido, p. 91-110

DAVENPORT, T.H. **Ecologia da informação, por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. 6ª edição, editora Futura, São Paulo. 1998

DAVENPORT, T.H. Resgatando o “I” da “TI”. In: DAVENPORT, H.D.; MARCHAND, D.A.; DICKSON, T.; **Dominando a Gestão da Informação**, Porto alegre, Editora Bookman, 2004. p. 15-20

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Lei Sarbanes-Oxley – Guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos**. Publicação do Serviço de Governança Corporativa, 2003.

DRUCKER, P. The coming of the new organization (Knowledge management). **Harvard Business Review**, 66, Janeiro-fevereiro de 1988, p. 45-53.

ECGI (European Corporate Governance Institute). **About the Institute**, disponível em [http://www.ecgi.org/organisation/about\\_ecgi.htm](http://www.ecgi.org/organisation/about_ecgi.htm). Acesso em: 04 de Janeiro de 2006

ELOY, P. Pulverização de capital não impede que vontade de um grupo prevaleça. **Jornal O GLOBO**, Rio de Janeiro, 24 de julho de 2006. Economia, p.19

ENCYCOGOV. **What is corporate governance?**, disponível em <http://www.encycogov.com/WhatIsGorpGov.asp>. Acesso em: 04 de Janeiro de 2006.

GOVERNANCE INSTITUTE. **Control Objectives for Information and Related Technology (CobIT)**, 3a Edição, 2000.

GREENE, E.F.; SILVERMAN, L.N.; BECKER, D.M.; ROSEN, E.J.; FISHER, J.L.; BRAVERMAN, D.A.; SSPERBER, S.R. **The Sarbanes-Oxley Act: Analysis and Practice**, Aspen Publishers, 2003.

HUNTON, J.E.; Bryant, S.M.; Bagranoff, N.A. **Core Concepts of Information Technology Auditing**. U.S.A, Editora John Wiley & Sons, Inc., 2004.

IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 3ª Versão, 2003.

IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). **Governança Corporativa**.

Disponível em <http://www.ibgc.org.br>. Acesso em: 04 de Janeiro de 2006

JÚNIOR, F.T.J.; OLIVEIRA, F.C. **Influência da Tecnologia da Informação na Cultura Organizacional: um estudo de caso**, 2003.

KUMAR, V.; **International Marketing Research**. Upper Saddle River, NY, Editora Prentice Hall, 2000.

LA PORTA, R.; SHLEIFER, A.; LOPEZ-DE-SILANE, F.; VISHNY, R. Law and Finance. **Journal of Political Economy**, v. 106, p. 1113-1155, 1998.

LAINHART IV, J.W. Why IT Governance is a Top Management Issue. **The Journal of Corporate Accounting & Finance**, jul/ago 2000.

LAUDON, K.C.; LAUDON, J.P.; **Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1999.

LCV GESTÃO DE PARTICIPAÇÕES ACIONÁRIAS. **Declaração do ICGN sobre os princípios globais de governança corporativa**, disponível em <http://www.lcvco.com.br/docs/MT-ICGN.doc>. Acesso em: 04 de Janeiro de 2006

LEITE, J.S.J. Normas Contábeis Internacionais – Uma visão para o futuro. **IX Congresso de Contabilidade de Portugal**, Cidade do porto, Nov. 2002.

MARCHAND, D.A.; KETTINGER, W..J.; ROLLINS, J.D. Desempenho Empresarial e Gestão da Informação: a Visão do Topo. In: DAVENPORT, H.D.; MARCHAND, D.A.; DICKSON, T.; **Dominando a Gestão da Informação**, Porto alegre, Editora Bookman, 2004. p. 20-28

MARTIN, J.; **COBIT: A Tool To Manage Information Ecology**. Information Systems Control Journal, Volume 3, 2003.

MARTIN, N.C.; SANTOS, L.R.; FILHO, J.M.D. Governança Empresarial, Riscos, e Controles Internos: A Emergência de um Novo Modelo de Controladoria. **Revista Contabilidade & Finanças**, USP, n.34, São Paulo, janeiro/abril 2004, p. 7-22

MARTINS, G.A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2 ed. São Paulo, Editora Atlas, 1994.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento Estratégico da Informação**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1994, 14ª Edição.

McMANUS, J. **Management Services – Information Management**. Working Towards an Information Governance Strategy, Agosto de 2004, p. 8-13

MIYABARA, W.; FRANKLIN, M.A.; GARDESANI, R. **A cultura e comportamento em relação à informação e sua conexão com o desempenho competitivo: Uma aplicação na indústria de auto-peças para veículos**. 2004

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo, Editora Atlas, 1996.

ORLIKOWSKI, W. J. Gerenciando o uso, não a tecnologia: uma visão das trincheiras. In: DAVENPORT, H.D.; MARCHAND, D.A.; DICKSON, T.; **Dominando a Gestão da Informação**, Porto alegre, Editora Bookman, 2004. p. 287-298

POLLONI, E.G.F. **Sistemas de Informação: estudo de viabilidade**. São Paulo, Editora Futura, 2000.

RAMOS, M. **How to Comply with Sarbanes-Oxley section 404 – Assessing de Effectiveness of Internal Control**. New Jersey, U.S.A, Editora John Wiley & Sons, Inc., 2004.

RAVAL, V. Information Resource Management and Corporate Governance. **Information Strategy: The Executive's Journal**, winter 2004

SARBANES-OXLEY ACT. **Lei Sarbanes-Oxley**, promulgada em julho de 2002 pelo Congresso Americano e regulamentada pela SEC (Securities Exchange Commission).

SILVA, E.C. **Governança corporativa nas empresas**. Editora Atlas, São Paulo, 2006

SILVEIRA, A.M.; BARROS, L.A.B.C.; FAMÁ, R. **Qualidade da Governança Corporativa no Brasil e os Fatores que a Determinam**, 2004.

STEINBERG, H. **A Dimensão Humana da Governança Corporativa: Pessoas criam as melhores e piores práticas**, São Paulo, Editora Gente, 2003, 225 p.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **IIA Chicago International Conference**, realizado em julho de 2005.

TRICKER, B.; **Information and power – the influence of IT on corporate governance**. Editorial originado de artigo publicado no The Journal, Hewlett Packard, Issue 2, Hong Kong, 1997.

TURNBULL, S. Corporate Governance: Its Scope, Concerns and Theories. **Scholarly Research and Theory Papers**, Volume 5, Número 4, Out. 1997.

WILLIS, A. Corporate Governance and Management of Information and Records. **Records Management Journal**, Vol. 15, n. 2, 2005, Canberra, Australia, p. 86-97

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4 ed. São Paulo, Editora Atlas, 2003.

YIN, R.K.; **Case Study Research. London**, Editora Sage, p. 1-53, 1994.

# ANEXOS

## **ANEXO A - QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE CULTURA INFORMACIONAL (CURRY E MOORE, 2003)**

Em uma escala de cinco graus, "concordo totalmente", "concordo", "não concordo nem discordo", "discordo", "discordo totalmente", responda as assertivas a seguir.

### **Parte 1 - Objetivos e Estratégias**

1	Eu conheço os objetivos de médio e longo prazo da organização
2	Eu estou informado acerca dos valores que a organização gostaria de desenvolver
3	Os objetivos de minha área são claros
4	Eu sou envolvido na determinação e negociação de objetivos em minha área
5	Meu superior imediato demonstra interesse em minhas idéias e estimula comentários construtivos
6	Eu entendo como meu trabalho contribui para o alcance dos objetivos e propósitos da organização

### **Parte 2 - Informação**

7	Informação deve ser a base para a tomada de decisões em todos os níveis de uma organização
8	Informação é a base para a tomada de decisões em todos os níveis da organização
9	Todas as decisões devem ser orientadas ao negócio e voltadas para o alcance dos objetivos e propósitos estratégicos definidos
10	Todas as decisões são orientadas ao negócio e voltadas para o alcance dos objetivos e propósitos estratégicos definidos
11	Eu entendo a importância da informação para área de saúde
12	Boa qualidade da informação (precisa, atual, apropriada, acessível e tempestiva) é crítico para o alcance dos objetivos e propósitos da organização
13	Eu estou confiante que as informações nas quais baseio minhas decisões possuem sempre a qualidade necessária para este propósito
14	Eu tenho acesso a toda informação que solicito para uma tomada de decisão eficaz
15	Eu estou ciente das informações chave guardadas pela organização
16	Eu mesmo verifico as informações necessárias as quais baseio minhas decisões
17	Eu recorro a equipe de informação para obter as informações que necessito para uma tomada de decisões eficaz
18	Eu verifico as informações que necessito acessando diretamente fornecedores de informações externos

### **Parte 3 - Ambiente**

19	Eu sinto que meus esforços e contribuições são valorizados pela organização
20	A organização está interessada no meu desenvolvimento pessoal
21	Meu superior imediato estimula meu desenvolvimento pessoal
22	Eu sou muito motivado no trabalho
23	Há uma atmosfera positiva na organização
24	Há uma atmosfera positiva em minha área
25	Eu sou estimulado e ajudado em meu trabalho pelos meus colegas
26	Me sinto parte de uma equipe de trabalho unida para o alcance dos objetivos da organização

#### Parte 4 - Associações profissionais

27	Você é membro de uma associação profissional? Sim/Não
28	Eu mantenho fortes ligações com minha associação profissional
29	Minha ligação consiste principalmente no comparecimento a eventos sociais e conferências
30	Eu me mantenho atualizado sobre novos assuntos e evoluções na minha profissão através de minha associação
31	Os valores e objetivos de minha profissão são sempre compatíveis com os da organização
32	A organização recebe bem novas idéias e inovações que estão ocorrendo em minha profissão
33	Meu superior imediato recebe bem novas idéias e inovações emanadas pela minha profissão
34	Me mantenho atualizado de novos tópicos e desenvolvimentos em minha profissão através de publicações comerciais

#### Parte 5 - Sistemas de informação

35	Eu estou informado acerca da existência de que há uma estratégia de tecnologia e gestão de informação para organização. Concordo/Discordo
36	A estratégia de tecnologia e gestão de informação da organização atende minhas necessidades de informação
37	Os sistemas de informação na organização atendem adequadamente minhas necessidades de informação
38	Estou seguro de utilizar todos os sistemas de informação para os quais possuo acesso
39	Eu tenho acesso a internet. Sim/Não
40	Estou ciente dos recursos de informação que podem ser acessados através da biblioteca
41	Os recursos disponíveis na biblioteca atendem minhas necessidades.
42	Os principais procedimentos, processos e políticas da organização referentes a sistemas de informação da organização são claramente documentados
43	Eu conheço onde acessar estas políticas, processos e procedimentos. Concordo/Discordo

#### Parte 6 - Relacionamentos

44	Como um time/área nós trabalhamos bem em conjunto e ajudamos uns aos outros
45	Como um time/área nós temos um bom relacionamento com outros times/áreas
46	Como um time/área nós tomamos decisões de forma independente
47	Nós somos estimulados a envolver todas as partes relevantes quando da tomada de decisão que impacta ou influencia outras áreas
48	Como um time/área nós ficamos sempre satisfeitos em fornecer a outras áreas informações relevantes armazenadas por nós.
49	Confidencialidade de dados me impede de compartilhar informações com outras áreas

#### Parte 7 - Comunicações

50	Estou ciente dos objetivos e propósitos de outras áreas dentro da organização.
51	Regularmente nos reunimos formalmente com outras áreas para intercâmbio de informações e idéias
52	As comunicações internas dentro de minha área são boas
53	Meu superior imediato assegura que eu tome ciência de todos os assuntos relevantes
54	Eu geralmente tenho o primeiro contato com assuntos importantes através de boatos
55	Assuntos organizacionais são comunicados claramente



## ANEXO B.1 - 1a. VERSÃO DO QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE CULTURA INFORMACIONAL



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
SECRETARIA DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PROJETOS ESPECIAIS  
PROGRAMA DE MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE CULTURA INFORMACIONAL

Este questionário destina-se à avaliação da cultura de informação de uma determinada empresa para uma dissertação de mestrado em Ciências Contábeis da UFRJ. Não será necessário nenhum tipo de identificação do respondente e todas as análises serão feitas com dados agregados. Agradeço desde já sua valiosa colabração.

**1ª Seção:** Por favor, marque com "X" o quadrinho que melhor reflete o seu ponto de vista, ou seja, o quanto você concorda ou não com o que foi afirmado, desde discordância total até a concordância total. Lembre-se de marcar apenas um quadrinho para cada afirmação.

Assertiva					
1 Eu conheço os objetivos de médio e longo prazo da organização					
2 Eu estou informado acerca dos valores que a organização gostaria de desenvolver					
3 Eu sou envolvido na determinação e negociação de objetivos em minha área					
4 Eu entendo como meu trabalho contribui para o alcance dos objetivos e propósitos da organização					
5 Eu estou confiante que as informações nas quais baseio minhas decisões possuem sempre a qualidade necessária para este propósito					
6 Eu tenho acesso a toda informação que solicito para uma tomada de decisão eficaz					
7 Eu estou ciente das informações chave guardadas pela organização					
8 Eu sinto que meus esforços e contribuições são valorizados pela organização					
9 Eu sou muito motivado no trabalho					
10 Eu sou estimulado e ajudado em meu trabalho pelos meus colegas					
11 Me sinto parte de uma equipe de trabalho unida para o alcance dos objetivos da organização					
12 Eu mantenho fortes ligações com minha associação profissional					
13 Minha ligação com associações profissionais consiste principalmente no comparecimento a eventos sociais e conferências					
14 Eu me mantenho atualizado sobre novos assuntos e evoluções na minha profissão através de minha associação profissional					



Assertiva					
<u>15</u> Eu estou ciente de que há uma estratégia de tecnologia e gestão de informação para a organização					
<u>16</u> Eu me mantenho atualizado de novos tópicos e desenvolvimentos em minha profissão através de publicações comerciais					
<u>17</u> Estou seguro de utilizar todos os sistemas de informação para os quais possuo acesso					
<u>18</u> Estou ciente dos recursos de informação que podem ser acessados através da biblioteca					
<u>19</u> Estou ciente dos objetivos e propósitos de outras áreas dentro da organização.					
<u>20</u> Eu geralmente tenho o primeiro contato com assuntos importantes através de boatos					
<u>21</u> Como um time/área nós trabalhamos bem em conjunto e ajudamos uns aos outros					
<u>22</u> Como um time/área nós temos um bom relacionamento com outros times/áreas					
<u>23</u> Como um time/área nós tomamos decisões de forma independente					
<u>24</u> Nós somos estimulados a envolver todas as partes relevantes quando da tomada de decisão que impacta ou influencia outras áreas					
<u>25</u> Como um time/área nós ficamos sempre satisfeitos em fornecer a outras áreas informações relevantes armazenadas por nós.					
<u>26</u> Regularmente nos reunimos formalmente com outras áreas para intercâmbio de informações e idéias					
<u>27</u> As comunicações internas dentro de minha área são boas					
<u>28</u> Meu superior imediato assegura que eu tome ciência de todos os assuntos relevantes					



Assertiva					
<u>29</u> Os objetivos de minha área são claros					
<u>30</u> Meu superior imediato demonstra interesse em minhas idéias e estimula comentários construtivos					
<u>31</u> Todas as decisões devem ser orientadas ao negócio e voltadas para o alcance dos objetivos e propósitos estratégicos definidos					
<u>32</u> A organização está interessada no meu desenvolvimento pessoal					
<u>33</u> Meu superior imediato estimula meu desenvolvimento pessoal					
<u>34</u> Há uma atmosfera positiva na organização					
<u>35</u> Há uma atmosfera positiva em minha área					
<u>36</u> Os valores e objetivos de minha profissão são sempre compatíveis com os da organização					
<u>37</u> A informação deve ser a base para a tomada de decisões em todos os níveis de uma organização					
<u>38</u> A organização recebe bem novas idéias e inovações que estão ocorrendo em minha profissão					
<u>39</u> Meu superior imediato recebe bem novas idéias e inovações emanadas pela minha profissão					
<u>40</u> A estratégia de tecnologia e gestão de informações da organização atende às minhas necessidades de informação					
<u>41</u> Os sistemas de informação na organização atendem adequadamente as minhas necessidades de informação					
<u>42</u> Os recursos disponíveis na biblioteca atendem às minhas necessidades.					
<u>43</u> Os procedimentos, processos e políticas da organização referentes a sistemas de informação estão claramente documentados					
<u>44</u> Eu sei onde acessar estes procedimentos, processos e políticas					



Assertiva					
<u>45</u> Assuntos organizacionais são comunicados claramente					
<u>46</u> Há uma ampla estratégia de informação para a organização					
<u>47</u> Um grande número de gerentes participam ativamente das sessões de desenvolvimento da estratégia da informação					
<u>48</u> Um grande número de profissionais pertencentes à área informacional participam ativamente das sessões de desenvolvimento da estratégia da informação					
<u>49</u> Um grande número de profissionais não pertencentes à área informacional participam ativamente das sessões de desenvolvimento da estratégia da informação					
<u>50</u> A informação é a base para a tomada de decisões em todos os níveis da organização					
<u>51</u> Os responsáveis pelo planejamento da estratégia informacional articulam com clareza a diferença entre tecnologia e informação					
<u>52</u> Gerentes seniores são responsáveis pela implementação da estratégia da informação					
<u>53</u> Nossa estratégia informacional é de fácil entendimento					
<u>54</u> Nossa estratégia informacional toma posição nas questões informacionais fundamentais da empresa					
<u>55</u> Boa qualidade da informação (precisa, atual, apropriada, acessível e tempestiva) é crítico para o alcance dos objetivos e propósitos da organização					
<u>56</u> As estratégias da organização são claras					
<u>57</u> Os objetivos da organização são claros					
<u>58</u> A empresa declara que a informação é valiosa					



Assertiva					
<u>59</u> Existem treinamentos para ajudar a desenvolver os comportamentos informacionais desejados pela empresa					
<u>60</u> Existe um comitê ou rede de trabalho para cuidar da questão do comportamento relacionado à informação (coleta e utilização das informações)					
<u>61</u> Os funcionários são instruídos a respeito do modo como devem lidar com a informação					
<u>62</u> A organização identifica com clareza os tipos de comportamento e cultura relacionados à informação que deseja ter					
<u>63</u> A organização estabeleceu e documentou os comportamentos informacionais que deseja estimular					
<u>64</u> Os problemas de gerenciamento das informações são apresentados a todos					
<u>65</u> Os funcionários tem clareza sobre os objetivos da organização					
<u>66</u> Existe um programa para identificar talentos para atuar com informações					
<u>67</u> Procura-se apresentar as informações de forma simples e fácil leitura					
<u>68</u> A disseminação de informações pelas pessoas é feita com objetividade					
<u>69</u> Todas as decisões são orientadas ao negócio e voltadas para o alcance dos objetivos e propósitos estratégicos definidos					
<u>70</u> Existem rodízios de gerentes e de outros executivos					
<u>71</u> Existem grupos de discussões sobre o ambiente informacional					
<u>72</u> Ao desenvolver os ambientes informacionais, a mudança comportamental é considerada					
<u>73</u> Há preocupação em descobrir como as pessoas lidam com a informação					
<u>74</u> Existem eventos formais de integração dos empregados					





**3ª Seção:** Nesta última seção, há algumas perguntas sobre você, seu trabalho e formação acadêmica. Por favor, responda as questões a seguir marcando com um "X" o quadrinho ao lado da opção que se aplica a você, com exceção ao ano de nascimento e local de trabalho, que devem ser informados. Caso não haja quadrinho aplicável, favor marcar a opção "outra" preenchendo o espaço tracejado com a informação pertinente.

<b>Ano de Nascimento:</b>	<input type="text"/>										
<b>Sexo:</b>	<table border="1"><tr><td>Feminino</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Masculino</td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	Feminino	<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>						
Feminino	<input type="checkbox"/>										
Masculino	<input type="checkbox"/>										
<b>Formação:</b>	<table border="1"><tr><td>Administração</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Ciências Contábeis</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Economia</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Engenharia</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Outra</td><td><input type="text"/></td></tr></table>	Administração	<input type="checkbox"/>	Ciências Contábeis	<input type="checkbox"/>	Economia	<input type="checkbox"/>	Engenharia	<input type="checkbox"/>	Outra	<input type="text"/>
Administração	<input type="checkbox"/>										
Ciências Contábeis	<input type="checkbox"/>										
Economia	<input type="checkbox"/>										
Engenharia	<input type="checkbox"/>										
Outra	<input type="text"/>										
<b>Você é membro de uma associação profissional?</b>	<table border="1"><tr><td>Sim</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Não</td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>						
Sim	<input type="checkbox"/>										
Não	<input type="checkbox"/>										
<b>Local de Trabalho (Estado):</b>	<input type="text"/>										
<b>Exerce cargo de gerência:</b>	<table border="1"><tr><td>Sim</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Não</td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>						
Sim	<input type="checkbox"/>										
Não	<input type="checkbox"/>										
<b>Eu tenho microcomputador com acesso a internet no meu trabalho:</b>	<table border="1"><tr><td>Sim</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Não</td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>						
Sim	<input type="checkbox"/>										
Não	<input type="checkbox"/>										
<b>Tempo de empresa:</b>	<table border="1"><tr><td>até 5 anos</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>entre 5 e 10 anos</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>entre 10 e 15 anos</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>entre 15 e 20 anos</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>mais de 20 anos</td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	até 5 anos	<input type="checkbox"/>	entre 5 e 10 anos	<input type="checkbox"/>	entre 10 e 15 anos	<input type="checkbox"/>	entre 15 e 20 anos	<input type="checkbox"/>	mais de 20 anos	<input type="checkbox"/>
até 5 anos	<input type="checkbox"/>										
entre 5 e 10 anos	<input type="checkbox"/>										
entre 10 e 15 anos	<input type="checkbox"/>										
entre 15 e 20 anos	<input type="checkbox"/>										
mais de 20 anos	<input type="checkbox"/>										
<b>Área de atuação:</b>	<table border="1"><tr><td>Auditoria</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Contabilidade</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Controles</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Outra</td><td><input type="text"/></td></tr></table>	Auditoria	<input type="checkbox"/>	Contabilidade	<input type="checkbox"/>	Controles	<input type="checkbox"/>	Outra	<input type="text"/>		
Auditoria	<input type="checkbox"/>										
Contabilidade	<input type="checkbox"/>										
Controles	<input type="checkbox"/>										
Outra	<input type="text"/>										

Aqui encerra-se o questionário. Favor antes de devolvê-lo, verificar se não esqueceu de responder algum item. Agradeço imensamente sua colaboração, que será fundamental para o sucesso dos resultados desta pesquisa.

**Muito Obrigado.**

**Rafael Hoory, aluno do programa de mestrado em ciências contábeis da UFRJ**

## **ANEXO B.2 - 2a. VERSÃO DO QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE CULTURA INFORMACIONAL**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
SECRETARIA DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PROJETOS ESPECIAIS  
PROGRAMA DE MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE CULTURA INFORMACIONAL

Este questionário destina-se à avaliação da cultura de informação de uma determinada empresa para uma dissertação de mestrado em Ciências Contábeis da UFRJ. Não será necessário nenhum tipo de identificação do respondente e todas as análises serão feitas com dados agregados. Agradeço desde já sua valiosa colaboração.

**1ª Seção:** Por favor, marque com "X" o quadrinho que melhor reflete o seu ponto de vista, ou seja, o quanto você concorda ou não com o que foi afirmado, desde discordância total até a concordância total. Lembre-se de marcar apenas um quadrinho para cada afirmação.

Assertiva					
1 Eu conheço os objetivos de médio e longo prazo da organização					
2 Eu estou informado acerca dos valores que a organização gostaria de desenvolver					
3 Eu sou envolvido na determinação e negociação de objetivos em minha área					
4 Eu entendo como meu trabalho contribui para o alcance dos objetivos e propósitos da organização					
5 Eu estou confiante de que as informações nas quais baseio minhas decisões possuem sempre a qualidade necessária para este propósito					
6 Eu tenho acesso a toda informação que solicito para uma tomada de decisão eficaz					
7 Eu estou ciente das informações chave para o negócio guardadas pela organização					
8 Eu sinto que meus esforços e contribuições são valorizados pela organização					
9 Eu sou muito motivado no trabalho					
10 Eu sou estimulado e ajudado em meu trabalho pelos meus colegas					
11 Me sinto parte de uma equipe de trabalho unida para o alcance dos objetivos da organização					





UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
SECRETARIA DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PROJETOS ESPECIAIS  
PROGRAMA DE MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE CULTURA INFORMACIONAL

Assertiva					
<u>12</u> Eu estou ciente de que há uma estratégia de tecnologia e gestão de informação para a organização					
<u>13</u> Estou seguro de utilizar todos os sistemas de informação para os quais possuo acesso					
<u>14</u> Estou ciente dos recursos de informação que podem ser acessados através das bibliotecas (on-line ou físicas) da organização					
<u>15</u> Estou ciente dos objetivos e propósitos de outras áreas dentro da organização.					
<u>16</u> Eu geralmente tenho o primeiro contato com assuntos importantes através de boatos					
<u>17</u> Como um time/área nós trabalhamos bem em conjunto e ajudamos uns aos outros					
<u>18</u> Como um time/área nós temos um bom relacionamento com outros times/áreas					
<u>19</u> Como um time/área nós tomamos decisões de forma independente					
<u>20</u> Nós somos estimulados a envolver todas as partes relevantes quando da tomada de decisão que impacta ou influencia outras áreas					
<u>21</u> Como um time/área nós ficamos sempre satisfeitos em fornecer a outras áreas informações relevantes armazenadas por nós.					
<u>22</u> Regularmente nos reunimos formalmente com outras áreas para intercâmbio de informações e idéias					
<u>23</u> As comunicações internas em minha área são boas					
<u>24</u> Meu superior imediato assegura que eu tome ciência de todos os assuntos relevantes					



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
SECRETARIA DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PROJETOS ESPECIAIS  
PROGRAMA DE MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE CULTURA INFORMACIONAL

Assertiva					
<u>25</u> Os objetivos de minha área são claros					
<u>26</u> Meu superior imediato demonstra interesse em minhas idéias e estimula comentários construtivos					
<u>27</u> Todas as decisões da organização devem ser orientadas ao negócio e voltadas para o alcance dos objetivos e propósitos estratégicos definidos					
<u>28</u> A organização está interessada no meu desenvolvimento pessoal					
<u>29</u> Meu superior imediato estimula meu desenvolvimento pessoal					
<u>30</u> Há uma atmosfera positiva na organização					
<u>31</u> Há uma atmosfera positiva em minha área					
<u>32</u> Eu acredito que a informação deve ser a base para a tomada de decisões em todos os níveis de uma organização					
<u>33</u> A estratégia de tecnologia e gestão de informações da organização atende às minhas necessidades de informação					
<u>34</u> Os sistemas de informação na organização atendem adequadamente as minhas necessidades de informação					
<u>35</u> Os recursos disponíveis nas bibliotecas ( <i>on-line</i> e físicas) da organização atendem às minhas necessidades.					
<u>36</u> Os procedimentos, processos e políticas da organização referentes a sistemas de informação estão claramente documentados					
<u>37</u> Eu conheço o local de acesso aos procedimentos, processos e políticas da organização referentes a sistemas de informação					



Assertiva					
<u>38</u> Assuntos organizacionais são comunicados claramente					
<u>39</u> Há uma ampla estratégia de informação para a organização					
<u>40</u> Um grande número de gerentes participam ativamente das sessões de desenvolvimento da estratégia da informação					
<u>41</u> Um grande número de profissionais pertencentes à área informacional participam ativamente das sessões de desenvolvimento da estratégia da informação					
<u>42</u> Um grande número de profissionais não pertencentes à área informacional participam ativamente das sessões de desenvolvimento da estratégia da informação					
<u>43</u> Eu acredito que a informação é a base para a tomada de decisões em todos os níveis da organização					
<u>44</u> Os responsáveis pelo planejamento da estratégia informacional articulam com clareza a diferença entre tecnologia e informação					
<u>45</u> Gerentes seniores são responsáveis pela implementação da estratégia da informação					
<u>46</u> A estratégia informacional da organização é de fácil entendimento					
<u>47</u> A estratégia informacional da organização aborda as questões informacionais fundamentais da empresa					
<u>48</u> Informação de boa qualidade (precisa, atual, apropriada, acessível e tempestiva) é um fator crítico para o alcance dos objetivos e propósitos da organização					
<u>49</u> A empresa faz declarações em que valoriza a informação					



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
SECRETARIA DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PROJETOS ESPECIAIS  
PROGRAMA DE MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE CULTURA INFORMACIONAL

Assertiva					
<u>50</u> Existem treinamentos para ajudar a desenvolver os comportamentos informacionais desejados pela empresa					
<u>51</u> Existe um comitê ou rede de trabalho para cuidar da questão do comportamento relacionado à informação (coleta e utilização das informações)					
<u>52</u> Os funcionários são instruídos a respeito do modo como devem lidar com a informação					
<u>53</u> A organização identifica com clareza os valores e crenças relacionados à informação que ela deseja difundir entre seus funcionários					
<u>54</u> A organização identifica com clareza os tipos de comportamento relacionados à informação que ela deseja implementar					
<u>55</u> A organização estabeleceu e documentou os comportamentos informacionais que deseja estimular					
<u>56</u> Os problemas de gerenciamento das informações são apresentados a todos os funcionários da organização					
<u>57</u> Os funcionários têm clareza sobre os objetivos da organização					
<u>58</u> Existe um programa para identificar talentos para atuar com informações					
<u>59</u> Procura-se apresentar as informações de forma simples e fácil leitura					
<u>60</u> A disseminação de informações pelas pessoas é feita com objetividade					
<u>61</u> Todas as decisões da organização são orientadas ao negócio e voltadas para o alcance dos objetivos e propósitos estratégicos definidos					
<u>62</u> Existem rodízios de gerentes e de outros executivos					
<u>63</u> Existem grupos de discussões sobre o ambiente informacional					
<u>64</u> Ao desenvolver os ambientes informacionais, a mudança comportamental é considerada					
<u>65</u> Há preocupação em descobrir como as pessoas lidam com a informação					
<u>66</u> Existem eventos formais de integração dos empregados, tais como <i>workshops</i> e encontros anuais					



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
SECRETARIA DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PROJETOS ESPECIAIS  
PROGRAMA DE MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE CULTURA INFORMACIONAL

Assertiva						
67	Existem eventos informais de integração dos empregados, tais como <i>shows</i> e festas					
68	Eu prefiro a comunicação de informações por sistemas impessoais, por exemplo, publicações e <i>sites web</i>					
69	Eu prefiro a comunicação de informações por meio da interação com pessoas, por exemplo, via telefone e videoconferência					
70	Eu prefiro a comunicação de informações com a presença do informante					
71	Os funcionários são avaliados também com base em seus comportamentos informacionais, como buscar e trocar informações					
72	Os funcionários são recompensados com base em seus comportamentos informacionais, como buscar e trocar informações					

**2ª Seção:** Por favor, marque com um "X" o quadrinho que melhor reflete com que frequência ocorre o que foi afirmado na questão, ou seja, o quanto você atribui de escala de frequência em relação ao que foi afirmado, desde sempre até nunca. Lembre-se de marcar apenas um quadrinho para cada afirmação.

Assertiva						
73	Eu mesmo verifico as informações necessárias, em que me baseio, para minhas decisões					
74	Eu recorro à equipe de informação para obter as informações que necessito para uma tomada de decisões eficaz					
75	Eu verifico as informações que necessito acessando fornecedores de informações externos diretamente					
76	A confidencialidade de dados me impede de compartilhar informações com outras áreas					



**3ª Seção:** Nesta última seção, há algumas perguntas sobre você, seu trabalho e formação acadêmica. Por favor, responda as questões a seguir marcando com um "X" o quadrinho ao lado da opção que se aplica a você, com exceção ao ano de nascimento e local de trabalho, que devem ser informados. Caso não haja quadrinho aplicável, favor marcar a opção "outra" preenchendo o espaço tracejado com a informação pertinente.

<b>Ano de Nascimento:</b>	<input type="text"/>										
<b>Sexo:</b>	<table border="1"><tr><td>Feminino</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Masculino</td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	Feminino	<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>						
Feminino	<input type="checkbox"/>										
Masculino	<input type="checkbox"/>										
<b>Formação:</b>	<table border="1"><tr><td>Administração</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Ciências Contábeis</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Economia</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Engenharia</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Outra</td><td><input type="text"/></td></tr></table>	Administração	<input type="checkbox"/>	Ciências Contábeis	<input type="checkbox"/>	Economia	<input type="checkbox"/>	Engenharia	<input type="checkbox"/>	Outra	<input type="text"/>
Administração	<input type="checkbox"/>										
Ciências Contábeis	<input type="checkbox"/>										
Economia	<input type="checkbox"/>										
Engenharia	<input type="checkbox"/>										
Outra	<input type="text"/>										
<b>Local de Trabalho (Estado):</b>	<input type="text"/>										
<b>Exerce cargo de gerência:</b>	<table border="1"><tr><td>Sim</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Não</td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>						
Sim	<input type="checkbox"/>										
Não	<input type="checkbox"/>										
<b>Eu tenho microcomputador com acesso a internet no meu trabalho:</b>	<table border="1"><tr><td>Sim</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Não</td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>						
Sim	<input type="checkbox"/>										
Não	<input type="checkbox"/>										
<b>Tempo de empresa:</b>	<table border="1"><tr><td>até 5 anos</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>entre 5 e 10 anos</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>entre 10 e 15 anos</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>entre 15 e 20 anos</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>mais de 20 anos</td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	até 5 anos	<input type="checkbox"/>	entre 5 e 10 anos	<input type="checkbox"/>	entre 10 e 15 anos	<input type="checkbox"/>	entre 15 e 20 anos	<input type="checkbox"/>	mais de 20 anos	<input type="checkbox"/>
até 5 anos	<input type="checkbox"/>										
entre 5 e 10 anos	<input type="checkbox"/>										
entre 10 e 15 anos	<input type="checkbox"/>										
entre 15 e 20 anos	<input type="checkbox"/>										
mais de 20 anos	<input type="checkbox"/>										
<b>Área de atuação:</b>	<table border="1"><tr><td>Auditoria</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Contabilidade</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Controles</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Outra</td><td><input type="text"/></td></tr></table>	Auditoria	<input type="checkbox"/>	Contabilidade	<input type="checkbox"/>	Controles	<input type="checkbox"/>	Outra	<input type="text"/>		
Auditoria	<input type="checkbox"/>										
Contabilidade	<input type="checkbox"/>										
Controles	<input type="checkbox"/>										
Outra	<input type="text"/>										

Aqui encerra-se o questionário. Favor antes de devolvê-lo, verificar se não esqueceu de responder algum item. Agradeço imensamente sua colaboração, que será fundamental para o sucesso dos resultados desta pesquisa.

**Muito Obrigado.**

**Rafael Hoory, aluno do programa de mestrado em ciências contábeis da UFRJ**

## ANEXO B.3 - VERSÃO FINAL DO QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA AVALIAÇÃO DE CULTURA INFORMACIONAL

**Este questionário destina-se à avaliação da cultura de informação de uma determinada empresa para uma dissertação de mestrado em Ciências Contábeis da UFRJ. Não será necessário nenhum tipo de identificação do respondente e todas as análises serão feitas com dados agregados. Agradeço desde já sua valiosa colaboração.**

**1ª Seção:** Por favor, marque com um "X" o quadrinho que melhor reflete o seu ponto de vista, ou seja, o quanto você concorda ou não com o que foi afirmado, desde discordância total até a concordância total. Lembre-se de marcar apenas um quadrinho para cada afirmação.

Assertiva					
1 Eu conheço os objetivos de médio e longo prazo da organização					
2 Eu estou informado acerca dos valores que a organização gostaria de desenvolver					
3 Eu sou envolvido na determinação e negociação de objetivos em minha área					
4 Eu entendo como meu trabalho contribui para o alcance dos objetivos e propósitos da organização					
5 Eu estou confiante de que as informações nas quais baseio minhas decisões possuem sempre a qualidade necessária para este propósito					
6 Eu tenho acesso a toda informação que solicito para uma tomada de decisão eficaz					
7 Eu estou ciente das informações chave para o negócio guardadas pela organização					
8 Eu sinto que meus esforços e contribuições são valorizados pela organização					
9 Eu sou muito motivado no trabalho					
10 Eu sou estimulado e ajudado em meu trabalho pelos meus colegas da organização					
11 Me sinto parte de uma equipe de trabalho unida para o alcance dos objetivos da organização					
12 Eu estou ciente de que há uma estratégia de tecnologia e gestão de informação para a organização					



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
SECRETARIA DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PROJETOS ESPECIAIS  
PROGRAMA DE MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE CULTURA INFORMACIONAL

Assertiva					
<u>13</u> Estou seguro de utilizar todos os sistemas de informação para os quais possuo acesso					
<u>14</u> Estou ciente dos recursos de informação que podem ser acessados através das bibliotecas (on-line ou físicas) da organização					
<u>15</u> Estou ciente dos objetivos e propósitos de outras áreas dentro da organização.					
<u>16</u> Eu, geralmente, tenho o primeiro contato com assuntos importantes através de boatos					
<u>17</u> Como um time/área nós trabalhamos bem em conjunto e ajudamos uns aos outros					
<u>18</u> Como um time/área nós temos um bom relacionamento com outros times/áreas					
<u>19</u> Como um time/área nós tomamos decisões de forma independente					
<u>20</u> Nós somos estimulados a envolver todas as partes relevantes quando da tomada de decisão que impacta ou influencia outras áreas					
<u>21</u> Como um time/área nós ficamos sempre satisfeitos em fornecer a outras áreas informações relevantes que possuímos					
<u>22</u> Regularmente nos reunimos formalmente com outras áreas para intercâmbio de informações e idéias					
<u>23</u> As comunicações internas em minha área são boas					
<u>24</u> Meu superior imediato assegura que eu tome ciência de todos os assuntos relevantes					
<u>25</u> Os objetivos de minha área são claros					
<u>26</u> Meu superior imediato demonstra interesse em minhas idéias e estimula comentários construtivos					







UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
SECRETARIA DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PROJETOS ESPECIAIS  
PROGRAMA DE MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE CULTURA INFORMACIONAL

Assertiva					
<u>42</u> Um grande número de profissionais da organização participa ativamente das sessões de desenvolvimento da estratégia da informação					
<u>43</u> Eu acredito que a informação é a base para a tomada de decisões em todos os níveis da organização					
<u>44</u> Os responsáveis pelo planejamento da estratégia informacional articulam com clareza a diferença entre tecnologia e informação					
<u>45</u> Gerentes seniores são responsáveis pela implementação da estratégia da informação					
<u>46</u> A estratégia informacional da organização é de fácil entendimento					
<u>47</u> A estratégia informacional da organização aborda as questões informacionais fundamentais da empresa					
<u>48</u> Informação de boa qualidade (precisa, atual, apropriada, acessível e tempestiva) é um fator crítico para o alcance dos objetivos e propósitos da organização					
<u>49</u> A empresa emite declarações em que valoriza a informação					
<u>50</u> Existem treinamentos para ajudar a desenvolver os comportamentos informacionais desejados pela empresa					
<u>51</u> Existe um comitê ou rede de trabalho para cuidar da questão do comportamento relacionado à informação (coleta e utilização das informações)					
<u>52</u> Os funcionários são instruídos a respeito do modo como devem lidar com a informação					
<u>53</u> A organização identifica com clareza os valores e crenças relacionados à informação que ela deseja difundir entre seus funcionários					
<u>54</u> A organização identifica com clareza os tipos de comportamento relacionados à informação que ela deseja implementar					
<u>55</u> A organização estabeleceu e documentou os comportamentos informacionais que deseja estimular					
<u>56</u> Os problemas de gerenciamento das informações são apresentados a todos os funcionários da organização					



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
SECRETARIA DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PROJETOS ESPECIAIS  
PROGRAMA DE MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE CULTURA INFORMACIONAL

Assertiva					
57 Os funcionários têm clareza sobre os objetivos da organização					
58 Existe um programa para identificar talentos para atuar com informações					
59 Procura-se apresentar as informações de forma simples e de fácil leitura					
60 A disseminação de informações pelas pessoas é feita com objetividade					
61 Todas as decisões da organização são orientadas ao negócio e voltadas para o alcance dos objetivos e propósitos estratégicos definidos					
62 Existem rodízios de gerentes e de outros executivos					
63 Existem grupos de discussões sobre o ambiente informacional					
64 Ao desenvolver os ambientes informacionais, a mudança comportamental é considerada					
65 Há preocupação em descobrir como as pessoas lidam com a informação					
66 Existem eventos formais de integração dos empregados, tais como <i>workshops</i> e encontros anuais					
67 Existem eventos informais de integração dos empregados, tais como <i>shows</i> e festas					
68 Eu prefiro a comunicação de informações por sistemas impessoais, por exemplo, publicações e sites web					
69 Eu prefiro a comunicação de informações por meio da interação com pessoas, por exemplo, via telefone e videoconferência					
70 Eu prefiro a comunicação de informações com a presença do informante					



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
SECRETARIA DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PROJETOS ESPECIAIS  
PROGRAMA DE MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE CULTURA INFORMACIONAL

Assertiva					
<u>71</u> Os funcionários são avaliados também com base em seus comportamentos informacionais, como buscar e trocar informações					
<u>72</u> Os funcionários são recompensados também com base em seus comportamentos informacionais, como buscar e trocar informações					

**2ª Seção:** Por favor, marque com um "X" o quadrinho que melhor reflete com que frequência ocorre o que foi afirmado na questão, ou seja, o quanto você atribui de escala de frequência em relação ao que foi afirmado, desde "Nunca" até "Sempre". Lembre-se de marcar apenas um quadrinho para cada afirmação.

Assertiva					
<u>73</u> Eu mesmo verifico as informações necessárias para minhas decisões					
<u>74</u> Eu recorro às equipes de informação para obter as informações que necessito para uma tomada de decisões eficaz					
<u>75</u> Eu verifico as informações que necessito acessando diretamente fornecedores externos de informações					
<u>76</u> A confidencialidade de dados me impede de compartilhar informações com outras áreas					



**3ª Seção:** Nesta última seção, há algumas perguntas sobre você, seu trabalho e formação acadêmica. Por favor, responda as questões a seguir marcando com um "X" o quadrinho ao lado da opção que se aplica a você, com exceção ao ano de nascimento e local de trabalho, que devem ser informados. Caso não haja quadrinho aplicável, favor marcar a opção "outra" preenchendo o espaço tracejado com a informação pertinente.

<b>Ano de Nascimento:</b>	<input type="text"/>
<b>Sexo:</b>	<input type="checkbox"/> Feminino
	<input type="checkbox"/> Masculino
<b>Formação:</b>	<input type="checkbox"/> Administração
	<input type="checkbox"/> Ciências Contábeis
	<input type="checkbox"/> Economia
	<input type="checkbox"/> Engenharia
	<input type="checkbox"/> Outra
<b>Local de Trabalho (Estado):</b>	<input type="text"/>
<b>Exerce cargo de gerência:</b>	<input type="checkbox"/> Sim
	<input type="checkbox"/> Não
<b>Eu tenho microcomputador com acesso a internet no meu trabalho:</b>	<input type="checkbox"/> Sim
	<input type="checkbox"/> Não
<b>Tempo de empresa:</b>	<input type="checkbox"/> até 5 anos
	<input type="checkbox"/> entre 5 e 10 anos
	<input type="checkbox"/> entre 10 e 15 anos
	<input type="checkbox"/> entre 15 e 20 anos
	<input type="checkbox"/> mais de 20 anos
<b>Área de atuação:</b>	<input type="checkbox"/> Auditoria
	<input type="checkbox"/> Contabilidade
	<input type="checkbox"/> Controles
	<input type="checkbox"/> Outra

Aqui encerra-se o questionário. Favor antes de devolvê-lo, verificar se não esqueceu de responder algum item. Agradeço imensamente sua colaboração, que será fundamental para o sucesso dos resultados desta pesquisa.

**Muito Obrigado.**

**Rafael Hoory, aluno do programa de mestrado em ciências contábeis da UFRJ**

ANEXO C - TABELA DE CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS



**ANEXO D - TABELA DE VARIÁVEIS ORDENADAS POR FREQUÊNCIAS DE CONCORDÂNCIA (MAIORES NO TOPO)**

Ranking	Variável	Descrição	C	DC	D	TOTAL	MÉDIA	DESVIO P.
1	32	Eu acredito que a informação deve ser a base para a tomada de decisões em todos os níveis de uma organização	97,6%	2,4%	0,0%	100,0%	4,638	0,530
2	1	Eu conheço os objetivos de médio e longo prazo da organização	94,5%	3,1%	2,4%	100,0%	4,291	0,680
3	48	Informação de boa qualidade (precisa, atual, apropriada, acessível e tempestiva) é um fator crítico para o alcance dos objetivos e propósitos da organização	91,3%	4,7%	3,9%	100,0%	4,465	0,824
4	43	Eu acredito que a informação é a base para a tomada de decisões em todos os níveis da organização	91,3%	5,5%	3,1%	100,0%	4,520	0,744
5	4	Eu entendo como meu trabalho contribui para o alcance dos objetivos e propósitos da organização	89,8%	5,5%	4,7%	100,0%	4,409	0,858
6	27	Todas as decisões da organização devem ser orientadas ao negócio e voltadas para o alcance dos objetivos e propósitos estratégicos definidos	88,2%	8,7%	3,1%	100,0%	4,315	0,794
7	73	Eu mesmo verifico as informações necessárias para minhas decisões	85,8%	11,8%	2,4%	100,0%	4,094	0,750
8	2	Eu estou informado acerca dos valores que a organização gostaria de desenvolver	82,7%	10,2%	7,1%	100,0%	4,063	0,861
9	12	Eu estou ciente de que há uma estratégia de tecnologia e gestão de informação para a organização	81,9%	10,2%	7,9%	100,0%	4,118	1,013
10	5	Eu estou confiante de que as informações nas quais baseio minhas decisões possuem sempre a qualidade necessária para este propósito	78,0%	14,2%	7,9%	100,0%	3,969	0,908
11	49	A empresa emite declarações em que valoriza a informação	77,2%	16,5%	6,3%	100,0%	4,000	0,845
12	17	Como um time/área nós trabalhamos bem em conjunto e ajudamos uns aos outros	76,4%	14,2%	9,4%	100,0%	3,913	1,024
13	11	Me sinto parte de uma equipe de trabalho unida para o alcance dos objetivos da organização	74,8%	15,0%	10,2%	100,0%	3,898	1,068
14	33	A estratégia de tecnologia e gestão de informações da organização atende às minhas necessidades de informação	74,8%	16,5%	8,7%	100,0%	3,843	0,903
15	21	Como um time/área nós ficamos sempre satisfeitos em fornecer a outras áreas informações relevantes que possuímos	74,0%	13,4%	12,6%	100,0%	3,898	1,007
16	25	Os objetivos de minha área são claros	74,0%	13,4%	12,6%	100,0%	3,874	1,062
17	67	Existem eventos informais de integração dos empregados, tais como shows e festas	74,0%	13,4%	12,6%	100,0%	3,921	1,131
18	10	Eu sou estimulado e ajudado em meu trabalho pelos meus colegas da organização	73,2%	15,7%	11,0%	100,0%	3,858	1,052
19	14	Estou ciente dos recursos de informação que podem ser acessados através das bibliotecas (on-line ou físicas) da organização	72,4%	15,0%	12,6%	100,0%	3,827	1,024
20	18	Como um time/área nós temos um bom relacionamento com outros times/áreas	72,4%	16,5%	11,0%	100,0%	3,827	0,993
21	30	Há uma atmosfera positiva na organização	72,4%	18,9%	8,7%	100,0%	3,850	0,960
22	26	Meu superior imediato demonstra interesse em minhas idéias e estimula comentários construtivos	70,1%	16,5%	13,4%	100,0%	3,827	1,189
23	28	A organização está interessada no meu desenvolvimento pessoal	70,1%	21,3%	8,7%	100,0%	3,866	1,042
24	31	Há uma atmosfera positiva em minha área	70,1%	19,7%	10,2%	100,0%	3,795	1,026
25	66	Existem eventos formais de integração dos empregados, tais como workshops e encontros anuais	69,3%	17,3%	13,4%	100,0%	3,858	1,089



26	13	Estou seguro de utilizar todos os sistemas de informação para os quais possuo acesso	69,3%	15,7%	15,0%	100,0%	3,756	1,052
27	35	Os recursos disponíveis nas bibliotecas (on-line e físicas) da organização atendem às minhas necessidades.	69,3%	25,2%	5,5%	100,0%	3,882	0,869
28	29	Meu superior imediato estimula meu desenvolvimento pessoal	68,5%	22,0%	9,4%	100,0%	3,858	1,067
29	9	Eu sou muito motivado no trabalho	67,7%	18,1%	14,2%	100,0%	3,724	1,159
30	34	Os sistemas de informação na organização atendem adequadamente as minhas necessidades de informação	67,7%	23,6%	8,7%	100,0%	3,772	0,953
31	52	Os funcionários são instruídos a respeito do modo como devem lidar com a informação	67,7%	22,8%	9,4%	100,0%	3,787	1,005
32	24	Meu superior imediato assegura que eu tome ciência de todos os assuntos relevantes	66,1%	16,5%	17,3%	100,0%	3,709	1,092
33	57	Os funcionários têm clareza sobre os objetivos da organização	66,1%	19,7%	14,2%	100,0%	3,654	1,057
34	53	A organização identifica com clareza os valores e crenças relacionados à informação que ela deseja difundir entre seus funcionários	63,8%	26,0%	10,2%	100,0%	3,709	0,901
35	39	Há uma ampla estratégia de informação para a organização	63,0%	28,3%	8,7%	100,0%	3,685	0,932
36	59	Procura-se apresentar as informações de forma simples e de fácil leitura	63,0%	18,9%	18,1%	100,0%	3,504	1,076
37	61	Todas as decisões da organização são orientadas ao negócio e voltadas para o alcance dos objetivos e propósitos estratégicos definidos	63,0%	25,2%	11,8%	100,0%	3,614	0,984
38	6	Eu tenho acesso a toda informação que solicito para uma tomada de decisão eficaz	62,2%	18,9%	18,9%	100,0%	3,559	1,059
39	20	Nós somos estimulados a envolver todas as partes relevantes quando da tomada de decisão que impacta ou influencia outras áreas	61,4%	22,0%	16,5%	100,0%	3,598	1,100
40	38	Assuntos organizacionais são comunicados claramente	59,8%	23,6%	16,5%	100,0%	3,520	1,045
41	70	Eu prefiro a comunicação de informações com a presença do informante	59,1%	26,0%	15,0%	100,0%	3,669	1,062
42	47	A estratégia informacional da organização aborda as questões informacionais fundamentais da empresa	58,3%	35,4%	6,3%	100,0%	3,646	0,869
43	54	A organização identifica com clareza os tipos de comportamento relacionados à informação que ela deseja implementar	58,3%	32,3%	9,4%	100,0%	3,661	0,953
44	51	Existe um comitê ou rede de trabalho para cuidar da questão do comportamento relacionado à informação (coleta e utilização das informações)	57,5%	34,6%	7,9%	100,0%	3,724	0,957
45	8	Eu sinto que meus esforços e contribuições são valorizados pela organização	55,9%	24,4%	19,7%	100,0%	3,409	1,164
46	3	Eu sou envolvido na determinação e negociação de objetivos em minha área	54,3%	16,5%	29,1%	100,0%	3,378	1,339
47	50	Existem treinamentos para ajudar a desenvolver os comportamentos informacionais desejados pela empresa	54,3%	26,8%	18,9%	100,0%	3,472	1,097
48	23	As comunicações internas em minha área são boas	52,8%	25,2%	22,0%	100,0%	3,331	1,134
49	71	Os funcionários são avaliados também com base em seus comportamentos informacionais, como buscar e trocar						

52	60	A disseminação de informações pelas pessoas é feita com objetividade	51,2%	26,0%	22,8%	100,0%	3,315	1,059
53	19	Como um time/área nós tomamos decisões de forma independente	50,4%	22,8%	26,8%	100,0%	3,220	1,140
54	36	Os procedimentos, processos e políticas da organização referentes a sistemas de informação estão claramente documentados	50,4%	26,8%	22,8%	100,0%	3,378	1,069
55	68	Eu prefiro a comunicação de informações por sistemas impessoais, por exemplo, publicações e sites web	48,8%	33,9%	17,3%	100,0%	3,457	1,060
56	69	Eu prefiro a comunicação de informações por meio da interação com pessoas, por exemplo, via telefone e videoconferência	48,8%	28,3%	22,8%	100,0%	3,370	1,118
57	42	Um grande número de profissionais da organização participa ativamente das sessões de desenvolvimento da estratégia da informação	48,0%	35,4%	16,5%	100,0%	3,472	1,068
58	75	Eu verifico as informações que necessito acessando diretamente fornecedores externos de informações	48,0%	29,1%	22,8%	100,0%	3,307	1,012
59	55	A organização estabeleceu e documentou os comportamentos informacionais que deseja estimular	47,2%	45,7%	7,1%	100,0%	3,591	0,903
60	46	A estratégia informacional da organização é de fácil entendimento	46,5%	35,4%	18,1%	100,0%	3,323	0,975
61	22	Regularmente nos reunimos formalmente com outras áreas para intercâmbio de informações e idéias	45,7%	17,3%	37,0%	100,0%	3,039	1,281
62	76	A confidencialidade de dados me impede de compartilhar informações com outras áreas	45,7%	38,6%	15,7%	100,0%	3,402	1,002
63	37	Eu conheço o local de acesso aos procedimentos, processos e políticas da organização referentes a sistemas de informação	44,9%	26,8%	28,3%	100,0%	3,220	1,195
64	72	Os funcionários são recompensados também com base em seus comportamentos informacionais, como buscar e trocar informações	44,9%	26,8%	28,3%	100,0%	3,150	1,134
65	45	Gerentes seniores são responsáveis pela implementação da estratégia da informação	41,7%	48,0%	10,2%	100,0%	3,417	0,971
66	65	Há preocupação em descobrir como as pessoas lidam com a informação	41,7%	38,6%	19,7%	100,0%	3,291	0,969
67	16	Eu, geralmente, tenho o primeiro contato com assuntos importantes através de boatos	40,2%	22,8%	37,0%	100,0%	3,024	1,250
68	44	Os responsáveis pelo planejamento da estratégia informacional articulam com clareza a diferença entre tecnologia e informação	38,6%	49,6%	11,8%	100,0%	3,323	0,872
69	15	Estou ciente dos objetivos e propósitos de outras áreas dentro da organização.	37,8%	31,5%	30,7%	100,0%	3,063	1,089
70	62	Existem rodízios de gerentes e de outros executivos	31,5%	31,5%	37,0%	100,0%	2,850	1,216
71	56	Os problemas de gerenciamento das informações são apresentados a todos os funcionários da organização	30,7%	40,9%	28,3%	100,0%	3,016	1,023
72	63	Existem grupos de discussões sobre o ambiente informacional	29,1%	45,7%	25,2%	100,0%	3,063	0,998
73	64	Ao desenvolver os ambientes informacionais, a mudança comportamental é considerada	28,3%	52,8%	18,9%	100,0%	3,087	0,909
74	40	Eu participo do processo de desenvolvimento da estratégia informacional de minha área	24,4%	31,5%	44,1%	100,0%	2,669	1,127
75	58	Existe um programa para identificar talentos para atuar com informações	18,1%	44,9%	37,0%	100,0%	2,646	1,058
76	41	Eu participo do processo de desenvolvimento da estratégia informacional da organização	13,4%	30,7%	55,9%	100,0%	2,291	1,070

**ANEXO E - TABELA DE VARIÁVEIS ORDENADAS POR FREQUÊNCIAS DE DISCORDÂNCIA (MAIORES NO TOPO)**

Ranking	Variável	Descrição	C	DC	D	TOTAL	MÉDIA	DESVIO P.
1	41	Eu participo do processo de desenvolvimento da estratégia informacional da organização	13,4%	30,7%	<b>55,9%</b>	100,0%	2,291	1,070
2	40	Eu participo do processo de desenvolvimento da estratégia informacional de minha área	24,4%	31,5%	<b>44,1%</b>	100,0%	2,669	1,127
3	16	Eu, geralmente, tenho o primeiro contato com assuntos importantes através de boatos	40,2%	22,8%	<b>37,0%</b>	100,0%	3,024	1,250
4	22	Regularmente nos reunimos formalmente com outras áreas para intercâmbio de informações e idéias	45,7%	17,3%	<b>37,0%</b>	100,0%	3,039	1,281
5	58	Existe um programa para identificar talentos para atuar com informações	18,1%	44,9%	<b>37,0%</b>	100,0%	2,646	1,058
6	62	Existem rodízios de gerentes e de outros executivos	31,5%	31,5%	<b>37,0%</b>	100,0%	2,850	1,216
7	15	Estou ciente dos objetivos e propósitos de outras áreas dentro da organização.	37,8%	31,5%	<b>30,7%</b>	100,0%	3,063	1,089
8	3	Eu sou envolvido na determinação e negociação de objetivos em minha área	54,3%	16,5%	<b>29,1%</b>	100,0%	3,378	1,339
9	37	Eu conheço o local de acesso aos procedimentos, processos e políticas da organização referentes a sistemas de informação	44,9%	26,8%	<b>28,3%</b>	100,0%	3,220	1,195
10	56	Os problemas de gerenciamento das informações são apresentados a todos os funcionários da organização	30,7%	40,9%	<b>28,3%</b>	100,0%	3,016	1,023
11	72	Os funcionários são recompensados também com base em seus comportamentos informacionais, como buscar e trocar informações	44,9%	26,8%	<b>28,3%</b>	100,0%	3,150	1,134
12	19	Como um time/área nós tomamos decisões de forma independente	50,4%	22,8%	26,8%	100,0%	3,220	1,140
13	63	Existem grupos de discussões sobre o ambiente informacional	29,1%	45,7%	25,2%	100,0%	3,063	0,998
14	7	Eu estou ciente das informações chave para o negócio guardadas pela organização	52,0%	24,4%	23,6%	100,0%	3,339	1,197
15	60	A disseminação de informações pelas pessoas é feita com objetividade	51,2%	26,0%	22,8%	100,0%	3,315	1,059
16	36	Os procedimentos, processos e políticas da organização referentes a sistemas de informação estão claramente documentados	50,4%	26,8%	22,8%	100,0%	3,378	1,069
17	69	Eu prefiro a comunicação de informações por meio da interação com pessoas, por exemplo, via telefone e videoconferência	48,8%	28,3%	22,8%	100,0%	3,370	1,118
18	75	Eu verifico as informações que necessito acessando diretamente fornecedores externos de informações	48,0%	29,1%	22,8%	100,0%	3,307	1,012
19	23	As comunicações internas em minha área são boas	52,8%	25,2%	22,0%	100,0%	3,331	1,134
20	65	Há preocupação em descobrir como as pessoas lidam com a informação	41,7%	38,6%	19,7%	100,0%	3,291	0,969
21	8	Eu sinto que meus esforços e contribuições são valorizados pela organização	55,9%	24,4%	19,7%	100,0%	3,409	1,164
22	6	Eu tenho acesso a toda informação que solicito para uma tomada de decisão eficaz	62,2%	18,9%	18,9%	100,0%	3,559	1,059
23	50	Existem treinamentos para ajudar a desenvolver os comportamentos informacionais desejados pela empresa	54,3%	26,8%	18,9%	100,0%	3,472	1,097
24	64	Ao desenvolver os ambientes informacionais, a mudança comportamental é considerada	28,3%	52,8%	18,9%	100,0%	3,087	0,909
25	46	A estratégia informacional da organização é de fácil entendimento	46,5%	35,4%	18,1%	100,0%	3,323	0,975

26	59	Procura-se apresentar as informações de forma simples e de fácil leitura	63,0%	18,9%	18,1%	100,0%	3,504	1,076
27	68	Eu prefiro a comunicação de informações por sistemas impessoais, por exemplo, publicações e sites web	48,8%	33,9%	17,3%	100,0%	3,457	1,060
28	24	Meu superior imediato assegura que eu tome ciência de todos os assuntos relevantes	66,1%	16,5%	17,3%	100,0%	3,709	1,092
29	71	Os funcionários são avaliados também com base em seus comportamentos informacionais, como buscar e trocar informações	52,8%	29,9%	17,3%	100,0%	3,409	1,019
30	20	Nós somos estimulados a envolver todas as partes relevantes quando da tomada de decisão que impacta ou influencia outras áreas	61,4%	22,0%	16,5%	100,0%	3,598	1,100
31	38	Assuntos organizacionais são comunicados claramente	59,8%	23,6%	16,5%	100,0%	3,520	1,045
32	42	Um grande número de profissionais da organização participa ativamente das sessões de desenvolvimento da estratégia da informação	48,0%	35,4%	16,5%	100,0%	3,472	1,068
33	76	A confidencialidade de dados me impede de compartilhar informações com outras áreas	45,7%	38,6%	15,7%	100,0%	3,402	1,002
34	13	Estou seguro de utilizar todos os sistemas de informação para os quais possuo acesso	69,3%	15,7%	15,0%	100,0%	3,756	1,052
35	70	Eu prefiro a comunicação de informações com a presença do informante	59,1%	26,0%	15,0%	100,0%	3,669	1,062
36	9	Eu sou muito motivado no trabalho	67,7%	18,1%	14,2%	100,0%	3,724	1,159
37	57	Os funcionários têm clareza sobre os objetivos da organização	66,1%	19,7%	14,2%	100,0%	3,654	1,057
38	26	Meu superior imediato demonstra interesse em minhas idéias e estimula comentários construtivos	70,1%	16,5%	13,4%	100,0%	3,827	1,189
39	66	Existem eventos formais de integração dos empregados, tais como workshops e encontros anuais	69,3%	17,3%	13,4%	100,0%	3,858	1,089
40	14	Estou ciente dos recursos de informação que podem ser acessados através das bibliotecas (on-line ou físicas) da organização	72,4%	15,0%	12,6%	100,0%	3,827	1,024
41	21	Como um time/área nós ficamos sempre satisfeitos em fornecer a outras áreas informações relevantes que possuímos	74,0%	13,4%	12,6%	100,0%	3,898	1,007
42	25	Os objetivos de minha área são claros	74,0%	13,4%	12,6%	100,0%	3,874	1,062
43	67	Existem eventos informais de integração dos empregados, tais como shows e festas	74,0%	13,4%	12,6%	100,0%	3,921	1,131
44	44	Os responsáveis pelo planejamento da estratégia informacional articulam com clareza a diferença entre tecnologia e informação	38,6%	49,6%	11,8%	100,0%	3,323	0,872
45	61	Todas as decisões da organização são orientadas ao negócio e voltadas para o alcance dos objetivos e propósitos estratégicos definidos	63,0%	25,2%	11,8%	100,0%	3,614	0,984
46	74	Eu recorro às equipes de informação para obter as informações que necessito para uma tomada de decisões eficaz	52,0%	36,2%	11,8%	100,0%	3,512	0,999
47	10	Eu sou estimulado e ajudado em meu trabalho pelos meus colegas da organização	73,2%	15,7%	11,0%	100,0%	3,858	1,052
48	18	Como um time/área nós temos um bom relacionamento com outros times/áreas	72,4%	16,5%	11,0%	100,0%	3,827	0,993
49	11	Me sinto parte de uma equipe de trabalho unida para o alcance dos objetivos da organização	74,8%	15,0%	10,2%	100,0%	3,898	1,068
50	31	Há uma atmosfera positiva em minha área	70,1%	19,7%	10,2%	100,0%	3,795	1,026
51	45	Gerentes seniores são responsáveis pela implementação da estratégia da informação	41,7%	48,0%	10,2%	100,0%	3,417	0,971

52	53	A organização identifica com clareza os valores e crenças relacionados à informação que ela deseja difundir entre seus funcionários	63,8%	26,0%	10,2%	100,0%	3,709	0,901
53	17	Como um time/área nós trabalhamos bem em conjunto e ajudamos uns aos outros	76,4%	14,2%	9,4%	100,0%	3,913	1,024
54	29	Meu superior imediato estimula meu desenvolvimento pessoal	68,5%	22,0%	9,4%	100,0%	3,858	1,067
55	52	Os funcionários são instruídos a respeito do modo como devem lidar com a informação	67,7%	22,8%	9,4%	100,0%	3,787	1,005
56	54	A organização identifica com clareza os tipos de comportamento relacionados à informação que ela deseja implementar	58,3%	32,3%	9,4%	100,0%	3,661	0,953
57	28	A organização está interessada no meu desenvolvimento pessoal	70,1%	21,3%	8,7%	100,0%	3,866	1,042
58	30	Há uma atmosfera positiva na organização	72,4%	18,9%	8,7%	100,0%	3,850	0,960
59	33	A estratégia de tecnologia e gestão de informações da organização atende às minhas necessidades de informação	74,8%	16,5%	8,7%	100,0%	3,843	0,903
60	34	Os sistemas de informação na organização atendem adequadamente as minhas necessidades de informação	67,7%	23,6%	8,7%	100,0%	3,772	0,953
61	39	Há uma ampla estratégia de informação para a organização	63,0%	28,3%	8,7%	100,0%	3,685	0,932
62	5	Eu estou confiante de que as informações nas quais baseio minhas decisões possuem sempre a qualidade necessária para este propósito	78,0%	14,2%	7,9%	100,0%	3,969	0,908
63	12	Eu estou ciente de que há uma estratégia de tecnologia e gestão de informação para a organização	81,9%	10,2%	7,9%	100,0%	4,118	1,013
64	51	Existe um comitê ou rede de trabalho para cuidar da questão do comportamento relacionado à informação (coleta e utilização das informações)	57,5%	34,6%	7,9%	100,0%	3,724	0,957
65	2	Eu estou informado acerca dos valores que a organização gostaria de desenvolver	82,7%	10,2%	7,1%	100,0%	4,063	0,861
66	55	A organização estabeleceu e documentou os comportamentos informacionais que deseja estimular	47,2%	45,7%	7,1%	100,0%	3,591	0,903
67	47	A estratégia informacional da organização aborda as questões informacionais fundamentais da empresa	58,3%	35,4%	6,3%	100,0%	3,646	0,869
68	49	A empresa emite declarações em que valoriza a informação	77,2%	16,5%	6,3%	100,0%	4,000	0,845
69	35	Os recursos disponíveis nas bibliotecas (on-line e físicas) da organização atendem às minhas necessidades.	69,3%	25,2%	5,5%	100,0%	3,882	0,869
70	4	Eu entendo como meu trabalho contribui para o alcance dos objetivos e propósitos da organização	89,8%	5,5%	4,7%	100,0%	4,409	0,858
71	48	Informação de boa qualidade (precisa, atual, apropriada, acessível e tempestiva) é um fator crítico para o alcance dos objetivos e propósitos da organização	91,3%	4,7%	3,9%	100,0%	4,465	0,824
72	27	Todas as decisões da organização devem ser orientadas ao negócio e voltadas para o alcance dos objetivos e propósitos estratégicos definidos	88,2%	8,7%	3,1%	100,0%	4,315	0,794
73	43	Eu acredito que a informação é a base para a tomada de decisões em todos os níveis da organização	91,3%	5,5%	3,1%	100,0%	4,520	0,744
74	1	Eu conheço os objetivos de médio e longo prazo da organização	94,5%	3,1%	2,4%	100,0%	4,291	0,680
75	73	Eu mesmo verifico as informações necessárias para minhas decisões	85,8%	11,8%	2,4%	100,0%	4,094	0,750
76	32	Eu acredito que a informação deve ser a base para a tomada de decisões em todos os níveis de uma organização	97,6%	2,4%	0,0%	100,0%	4,638	0,530

**ANEXO F - TABELA DE VARIÁVEIS ORDENADAS POR DESVIOS PADRÃO (MENORES NO TOPO)**

Ranking	Variável	Descrição	C	DC	D	TOTAL	MÉDIA	DESVIO P.
1	32	Eu acredito que a informação deve ser a base para a tomada de decisões em todos os níveis de uma organização	97,6%	2,4%	0,0%	100,0%	4,638	0,530
2	1	Eu conheço os objetivos de médio e longo prazo da organização	94,5%	3,1%	2,4%	100,0%	4,291	0,680
3	43	Eu acredito que a informação é a base para a tomada de decisões em todos os níveis da organização	91,3%	5,5%	3,1%	100,0%	4,520	0,744
4	73	Eu mesmo verifico as informações necessárias para minhas decisões	85,8%	11,8%	2,4%	100,0%	4,094	0,750
5	27	Todas as decisões da organização devem ser orientadas ao negócio e voltadas para o alcance dos objetivos e propósitos estratégicos definidos	88,2%	8,7%	3,1%	100,0%	4,315	0,794
6	48	Informação de boa qualidade (precisa, atual, apropriada, acessível e tempestiva) é um fator crítico para o alcance dos objetivos e propósitos da organização	91,3%	4,7%	3,9%	100,0%	4,465	0,824
7	49	A empresa emite declarações em que valoriza a informação	77,2%	16,5%	6,3%	100,0%	4,000	0,845
8	4	Eu entendo como meu trabalho contribui para o alcance dos objetivos e propósitos da organização	89,8%	5,5%	4,7%	100,0%	4,409	0,858
9	2	Eu estou informado acerca dos valores que a organização gostaria de desenvolver	82,7%	10,2%	7,1%	100,0%	4,063	0,861
10	47	A estratégia informacional da organização aborda as questões informacionais fundamentais da empresa	58,3%	35,4%	6,3%	100,0%	3,646	0,869
11	35	Os recursos disponíveis nas bibliotecas (on-line e físicas) da organização atendem às minhas necessidades.	69,3%	25,2%	5,5%	100,0%	3,882	0,869
12	44	Os responsáveis pelo planejamento da estratégia informacional articulam com clareza a diferença entre tecnologia e informação	38,6%	49,6%	11,8%	100,0%	3,323	0,872
13	53	A organização identifica com clareza os valores e crenças relacionados à informação que ela deseja difundir entre seus funcionários	63,8%	26,0%	10,2%	100,0%	3,709	0,901
14	55	A organização estabeleceu e documentou os comportamentos informacionais que deseja estimular	47,2%	45,7%	7,1%	100,0%	3,591	0,903
15	33	A estratégia de tecnologia e gestão de informações da organização atende às minhas necessidades de informação	74,8%	16,5%	8,7%	100,0%	3,843	0,903
16	5	Eu estou confiante de que as informações nas quais baseio minhas decisões possuem sempre a qualidade necessária para este propósito	78,0%	14,2%	7,9%	100,0%	3,969	0,908
17	64	Ao desenvolver os ambientes informacionais, a mudança comportamental é considerada	28,3%	52,8%	18,9%	100,0%	3,087	0,909
18	39	Há uma ampla estratégia de informação para a organização	63,0%	28,3%	8,7%	100,0%	3,685	0,932
19	34	Os sistemas de informação na organização atendem adequadamente as minhas necessidades de informação	67,7%	23,6%	8,7%	100,0%	3,772	0,953
20	54	A organização identifica com clareza os tipos de comportamento relacionados à informação que ela deseja implementar	58,3%	32,3%	9,4%	100,0%	3,661	0,953
21	51	Existe um comitê ou rede de trabalho para cuidar da questão do comportamento relacionado à informação (coleta e utilização das informações)	57,5%	34,6%	7,9%	100,0%	3,724	0,957
22	30	Há uma atmosfera positiva na organização	72,4%	18,9%	8,7%	100,0%	3,850	0,960
23	65	Há preocupação em descobrir como as pessoas lidam com a informação	41,7%	38,6%	19,7%	100,0%	3,291	0,969
24	45	Gerentes seniores são responsáveis pela implementação da estratégia da informação	41,7%	48,0%	10,2%	100,0%	3,417	0,971
25	46	A estratégia informacional da organização é de fácil entendimento	46,5%	35,4%	18,1%	100,0%	3,323	0,975

26	61	Todas as decisões da organização são orientadas ao negócio e voltadas para o alcance dos objetivos e propósitos estratégicos definidos	63,0%	25,2%	11,8%	100,0%	3,614	0,984
27	18	Como um time/área nós temos um bom relacionamento com outros times/áreas	72,4%	16,5%	11,0%	100,0%	3,827	0,993
28	63	Existem grupos de discussões sobre o ambiente informacional	29,1%	45,7%	25,2%	100,0%	3,063	0,998
29	74	Eu recorro às equipes de informação para obter as informações que necessito para uma tomada de decisões eficaz	52,0%	36,2%	11,8%	100,0%	3,512	0,999
30	76	A confidencialidade de dados me impede de compartilhar informações com outras áreas	45,7%	38,6%	15,7%	100,0%	3,402	1,002
31	52	Os funcionários são instruídos a respeito do modo como devem lidar com a informação	67,7%	22,8%	9,4%	100,0%	3,787	1,005
32	21	Como um time/área nós ficamos sempre satisfeitos em fornecer a outras áreas informações relevantes que possuímos	74,0%	13,4%	12,6%	100,0%	3,898	1,007
33	75	Eu verifico as informações que necessito acessando diretamente fornecedores externos de informações	48,0%	29,1%	22,8%	100,0%	3,307	1,012
34	12	Eu estou ciente de que há uma estratégia de tecnologia e gestão de informação para a organização	81,9%	10,2%	7,9%	100,0%	4,118	1,013
35	71	Os funcionários são avaliados também com base em seus comportamentos informacionais, como buscar e trocar informações	52,8%	29,9%	17,3%	100,0%	3,409	1,019
36	56	Os problemas de gerenciamento das informações são apresentados a todos os funcionários da organização	30,7%	40,9%	28,3%	100,0%	3,016	1,023
37	17	Como um time/área nós trabalhamos bem em conjunto e ajudamos uns aos outros	76,4%	14,2%	9,4%	100,0%	3,913	1,024
38	14	Estou ciente dos recursos de informação que podem ser acessados através das bibliotecas (on-line ou físicas) da organização	72,4%	15,0%	12,6%	100,0%	3,827	1,024
39	31	Há uma atmosfera positiva em minha área	70,1%	19,7%	10,2%	100,0%	3,795	1,026
40	28	A organização está interessada no meu desenvolvimento pessoal	70,1%	21,3%	8,7%	100,0%	3,866	1,042
41	38	Assuntos organizacionais são comunicados claramente	59,8%	23,6%	16,5%	100,0%	3,520	1,045
42	13	Estou seguro de utilizar todos os sistemas de informação para os quais possuo acesso	69,3%	15,7%	15,0%	100,0%	3,756	1,052
43	10	Eu sou estimulado e ajudado em meu trabalho pelos meus colegas da organização	73,2%	15,7%	11,0%	100,0%	3,858	1,052
44	57	Os funcionários têm clareza sobre os objetivos da organização	66,1%	19,7%	14,2%	100,0%	3,654	1,057
45	58	Existe um programa para identificar talentos para atuar com informações	18,1%	44,9%	37,0%	100,0%	2,646	1,058
46	6	Eu tenho acesso a toda informação que solicito para uma tomada de decisão eficaz	62,2%	18,9%	18,9%	100,0%	3,559	1,059
47	60	A disseminação de informações pelas pessoas é feita com objetividade	51,2%	26,0%	22,8%	100,0%	3,315	1,059
48	68	Eu prefiro a comunicação de informações por sistemas impessoais, por exemplo, publicações e sites web	48,8%	33,9%	17,3%	100,0%	3,457	1,060
49	25	Os objetivos de minha área são claros	74,0%	13,4%	12,6%	100,0%	3,874	1,062
50	70	Eu prefiro a comunicação de informações com a presença do informante	59,1%	26,0%	15,0%	100,0%	3,669	1,062
51	29	Meu superior imediato estimula meu desenvolvimento pessoal	68,5%	22,0%	9,4%	100,0%	3,858	1,067

52	42	Um grande número de profissionais da organização participa ativamente das sessões de desenvolvimento da estratégia da informação	48,0%	35,4%	16,5%	100,0%	3,472	1,068
53	11	Me sinto parte de uma equipe de trabalho unida para o alcance dos objetivos da organização	74,8%	15,0%	10,2%	100,0%	3,898	1,068
54	36	Os procedimentos, processos e políticas da organização referentes a sistemas de informação estão claramente documentados	50,4%	26,8%	22,8%	100,0%	3,378	1,069
55	41	Eu participo do processo de desenvolvimento da estratégia informacional da organização	13,4%	30,7%	55,9%	100,0%	2,291	1,070
56	59	Procura-se apresentar as informações de forma simples e de fácil leitura	63,0%	18,9%	18,1%	100,0%	3,504	1,076
57	66	Existem eventos formais de integração dos empregados, tais como workshops e encontros anuais	69,3%	17,3%	13,4%	100,0%	3,858	1,089
58	15	Estou ciente dos objetivos e propósitos de outras áreas dentro da organização.	37,8%	31,5%	30,7%	100,0%	3,063	1,089
59	24	Meu superior imediato assegura que eu tome ciência de todos os assuntos relevantes	66,1%	16,5%	17,3%	100,0%	3,709	1,092
60	50	Existem treinamentos para ajudar a desenvolver os comportamentos informacionais desejados pela empresa	54,3%	26,8%	18,9%	100,0%	3,472	1,097
61	20	Nós somos estimulados a envolver todas as partes relevantes quando da tomada de decisão que impacta ou influencia outras áreas	61,4%	22,0%	16,5%	100,0%	3,598	1,100
62	69	Eu prefiro a comunicação de informações por meio da interação com pessoas, por exemplo, via telefone e videoconferência	48,8%	28,3%	22,8%	100,0%	3,370	1,118
63	40	Eu participo do processo de desenvolvimento da estratégia informacional de minha área	24,4%	31,5%	44,1%	100,0%	2,669	1,127
64	67	Existem eventos informais de integração dos empregados, tais como shows e festas	74,0%	13,4%	12,6%	100,0%	3,921	1,131
65	23	As comunicações internas em minha área são boas	52,8%	25,2%	22,0%	100,0%	3,331	1,134
66	72	Os funcionários são recompensados também com base em seus comportamentos informacionais, como buscar e trocar informações	44,9%	26,8%	28,3%	100,0%	3,150	1,134
67	19	Como um time/área nós tomamos decisões de forma independente	50,4%	22,8%	26,8%	100,0%	3,220	1,140
68	9	Eu sou muito motivado no trabalho	67,7%	18,1%	14,2%	100,0%	3,724	1,159
69	8	Eu sinto que meus esforços e contribuições são valorizados pela organização	55,9%	24,4%	19,7%	100,0%	3,409	1,164
70	26	Meu superior imediato demonstra interesse em minhas idéias e estimula comentários construtivos	70,1%	16,5%	13,4%	100,0%	3,827	1,189
71	37	Eu conheço o local de acesso aos procedimentos, processos e políticas da organização referentes a sistemas de informação	44,9%	26,8%	28,3%	100,0%	3,220	1,195
72	7	Eu estou ciente das informações chave para o negócio guardadas pela organização	52,0%	24,4%	23,6%	100,0%	3,339	1,197
73	62	Existem rodízios de gerentes e de outros executivos	31,5%	31,5%	37,0%	100,0%	2,850	1,216
74	16	Eu, geralmente, tenho o primeiro contato com assuntos importantes através de boatos	40,2%	22,8%	37,0%	100,0%	3,024	1,250
75	22	Regularmente nos reunimos formalmente com outras áreas para intercâmbio de informações e idéias	45,7%	17,3%	37,0%	100,0%	3,039	1,281
76	3	Eu sou envolvido na determinação e negociação de objetivos em minha área	54,3%	16,5%	29,1%	100,0%	3,378	1,339



**ANEXO G - TABELA DE VARIÁVEIS ORDENADAS POR MÉDIAS (MAIORES NO TOPO)**

Ranking	Nome	Var	Descrição	C	DC	D	Méd	DV
1	Infdevbase	32	Eu acredito que a informação deve ser a base para a tomada de decisões em todos os níveis de uma organização	97,6%	2,4%	0,0%	<b>4,64</b>	0,530
2	Infbase	43	Eu acredito que a informação é a base para a tomada de decisões em todos os níveis da organização	91,3%	5,5%	3,1%	<b>4,52</b>	0,744
3	Infboaobj	48	Informação de boa qualidade (precisa, atual, apropriada, acessível e tempestiva) é um fator crítico para o alcance dos objetivos e propósitos da organização	91,3%	4,7%	3,9%	<b>4,46</b>	0,824
4	Esttrab	4	Eu entendo como meu trabalho contribui para o alcance dos objetivos e propósitos da organização	89,8%	5,5%	4,7%	<b>4,41</b>	0,858
5	Infdevobj	27	Todas as decisões da organização devem ser orientadas ao negócio e voltadas para o alcance dos objetivos e propósitos estratégicos definidos	88,2%	8,7%	3,1%	<b>4,31</b>	0,794
6	Estlongo	1	Eu conheço os objetivos de médio e longo prazo da organização	94,5%	3,1%	2,4%	<b>4,29</b>	0,680
7	SlestrTI	12	Eu estou ciente de que há uma estratégia de tecnologia e gestão de informação para a organização	81,9%	10,2%	7,9%	<b>4,12</b>	1,013
8	Infprop	73	Eu mesmo verifico as informações necessárias para minhas decisões	85,8%	11,8%	2,4%	<b>4,09</b>	0,750
9	Estinval	2	Eu estou informado acerca dos valores que a organização gostaria de desenvolver	82,7%	10,2%	7,1%	<b>4,06</b>	0,861
10	Infdecl	49	A empresa emite declarações em que valoriza a informação	77,2%	16,5%	6,3%	<b>4,00</b>	0,845
11	Infqual	5	Eu estou confiante de que as informações nas quais baseio minhas decisões possuem sempre a qualidade necessária para este propósito	78,0%	14,2%	7,9%	3,97	0,908
12	Conhinform	67	Existem eventos informais de integração dos empregados, tais como shows e festas	74,0%	13,4%	12,6%	3,92	1,131
13	Relajuda	17	Como um time/área nós trabalhamos bem em conjunto e ajudamos uns aos outros	76,4%	14,2%	9,4%	3,91	1,024
14	Relforminf	21	Como um time/área nós ficamos sempre satisfeitos em fornecer a outras áreas informações relevantes que possuímos	74,0%	13,4%	12,6%	3,90	1,007
15	Ambequip	11	Me sinto parte de uma equipe de trabalho unida para o alcance dos objetivos da organização	74,8%	15,0%	10,2%	3,90	1,068
16	Sibiblio	35	Os recursos disponíveis nas bibliotecas (on-line e físicas) da organização atendem às minhas necessidades.	69,3%	25,2%	5,5%	3,88	0,869
17	Estobjclaro	25	Os objetivos de minha área são claros	74,0%	13,4%	12,6%	3,87	1,062
18	Ambdespes	28	A organização está interessada no meu desenvolvimento pessoal	70,1%	21,3%	8,7%	3,87	1,042
19	Conhform	66	Existem eventos formais de integração dos empregados, tais como workshops e encontros anuais	69,3%	17,3%	13,4%	3,86	1,089
20	Ambsupim	29	Meu superior imediato estimula meu desenvolvimento pessoal	68,5%	22,0%	9,4%	3,86	1,067
21	Ambestim	10	Eu sou estimulado e ajudado em meu trabalho pelos meus colegas da organização	73,2%	15,7%	11,0%	3,86	1,052
22	Ambatmorg	30	Há uma atmosfera positiva na organização	72,4%	18,9%	8,7%	3,85	0,960
23	Siestmec	33	A estratégia de tecnologia e gestão de informações da organização atende às minhas necessidades de informação	74,8%	16,5%	8,7%	3,84	0,903
24	Sirecursos	14	Estou ciente dos recursos de informação que podem ser acessados através das bibliotecas (on-line ou físicas) da organização	72,4%	15,0%	12,6%	3,83	1,024
25	Relbom	18	Como um time/área nós temos um bom relacionamento com outros times/áreas	72,4%	16,5%	11,0%	3,83	0,993

26	Estsupim	26	Meu superior imediato demonstra interesse em minhas idéias e estimula comentários construtivos	70,1%	16,5%	13,4%	3,83	1,189
27	Ambatmarea	31	Há uma atmosfera positiva em minha área	70,1%	19,7%	10,2%	3,80	1,026
28	Infmodo	52	Os funcionários são instruídos a respeito do modo como devem lidar com a informação	67,7%	22,8%	9,4%	3,79	1,005
29	Siatnec	34	Os sistemas de informação na organização atendem adequadamente as minhas necessidades de informação	67,7%	23,6%	8,7%	3,77	0,953
30	Siseguro	13	Estou seguro de utilizar todos os sistemas de informação para os quais possuo acesso	69,3%	15,7%	15,0%	3,76	1,052
31	Infrede	51	Existe um comitê ou rede de trabalho para cuidar da questão do comportamento relacionado à informação (coleta e utilização das informações)	57,5%	34,6%	7,9%	3,72	0,957
32	Ambmotiv	9	Eu sou muito motivado no trabalho	67,7%	18,1%	14,2%	3,72	1,159
33	Infidval	53	A organização identifica com clareza os valores e crenças relacionados à informação que ela deseja difundir entre seus funcionários	63,8%	26,0%	10,2%	3,71	0,901
34	Comsupim	24	Meu superior imediato assegura que eu tome ciência de todos os assuntos relevantes	66,1%	16,5%	17,3%	3,71	1,092
35	Infamplaest	39	Há uma ampla estratégia de informação para a organização	63,0%	28,3%	8,7%	3,69	0,932
36	Compes	70	Eu prefiro a comunicação de informações com a presença do informante	59,1%	26,0%	15,0%	3,67	1,062
37	Infidcomp	54	A organização identifica com clareza os tipos de comportamento relacionados à informação que ela deseja implementar	58,3%	32,3%	9,4%	3,66	0,953
38	Valobjclaro	57	Os funcionários têm clareza sobre os objetivos da organização	66,1%	19,7%	14,2%	3,65	1,057
39	Infund	47	A estratégia informacional da organização aborda as questões informacionais fundamentais da empresa	58,3%	35,4%	6,3%	3,65	0,869
40	Inforiobj	61	Todas as decisões da organização são orientadas ao negócio e voltadas para o alcance dos objetivos e propósitos estratégicos definidos	63,0%	25,2%	11,8%	3,61	0,984
41	Relpartes	20	Nós somos estimulados a envolver todas as partes relevantes quando da tomada de decisão que impacta ou influencia outras áreas	61,4%	22,0%	16,5%	3,60	1,100
42	Infdoccomp	55	A organização estabeleceu e documentou os comportamentos informacionais que deseja estimular	47,2%	45,7%	7,1%	3,59	0,903
43	Infacesso	6	Eu tenho acesso a toda informação que solicito para uma tomada de decisão eficaz	62,2%	18,9%	18,9%	3,56	1,059
44	Comclara	38	Assuntos organizacionais são comunicados claramente	59,8%	23,6%	16,5%	3,52	1,045
45	Infequip	74	Eu recorro às equipes de informação para obter as informações que necessito para uma tomada de decisões eficaz	52,0%	36,2%	11,8%	3,51	0,999
46	Comsimples	59	Procura-se apresentar as informações de forma simples e de fácil leitura	63,0%	18,9%	18,1%	3,50	1,076
47	Infrein	50	Existem treinamentos para ajudar a desenvolver os comportamentos informacionais desejados pela empresa	54,3%	26,8%	18,9%	3,47	1,097
48	Infpartest	42	Um grande número de profissionais da organização participa ativamente das sessões de desenvolvimento da estratégia da informação	48,0%	35,4%	16,5%	3,47	1,068
49	Comimpes	68	Eu prefiro a comunicação de informações por sistemas impessoais, por exemplo, publicações e sites web	48,8%	33,9%	17,3%	3,46	1,060
50	Infsenior	45	Gerentes seniores são responsáveis pela implementação da estratégia da informação	41,7%	48,0%	10,2%	3,42	0,971
51	Infaval	71	Os funcionários são avaliados também com base em seus comportamentos informacionais, como buscar e trocar informações	52,8%	29,9%	17,3%	3,41	1,019

52	Ambesforço	8	Eu sinto que meus esforços e contribuições são valorizados pela organização	55,9%	24,4%	19,7%	3,41	1,164
53	Relconfid	76	A confidencialidade de dados me impede de compartilhar informações com outras áreas	45,7%	38,6%	15,7%	3,40	1,002
54	Sidocum	36	Os procedimentos, processos e políticas da organização referentes a sistemas de informação estão claramente documentados	50,4%	26,8%	22,8%	3,38	1,069
55	Estdetneg	3	Eu sou envolvido na determinação e negociação de objetivos em minha área	54,3%	16,5%	29,1%	3,38	1,339
56	Cominter	69	Eu prefiro a comunicação de informações por meio da interação com pessoas, por exemplo, via telefone e videoconferência	48,8%	28,3%	22,8%	3,37	1,118
57	Infguard	7	Eu estou ciente das informações chave para o negócio guardadas pela organização	52,0%	24,4%	23,6%	3,34	1,197
58	Comboas	23	As comunicações internas em minha área são boas	52,8%	25,2%	22,0%	3,33	1,134
59	Sidifclara	44	Os responsáveis pelo planejamento da estratégia informacional articulam com clareza a diferença entre tecnologia e informação	38,6%	49,6%	11,8%	3,32	0,872
60	Infestclara	46	A estratégia informacional da organização é de fácil entendimento	46,5%	35,4%	18,1%	3,32	0,975
61	Comobjetiv	60	A disseminação de informações pelas pessoas é feita com objetividade	51,2%	26,0%	22,8%	3,31	1,059
62	Inforn	75	Eu verifico as informações que necessito acessando diretamente fornecedores externos de informações	48,0%	29,1%	22,8%	3,31	1,012
63	Valdescobr	65	Há preocupação em descobrir como as pessoas lidam com a informação	41,7%	38,6%	19,7%	3,29	0,969
64	Silocal	37	Eu conheço o local de acesso aos procedimentos, processos e políticas da organização referentes a sistemas de informação	44,9%	26,8%	28,3%	3,22	1,195
65	Relindep	19	Como um time/área nós tomamos decisões de forma independente	50,4%	22,8%	26,8%	3,22	1,140
66	Infrecomp	72	Os funcionários são recompensados também com base em seus comportamentos informacionais, como buscar e trocar informações	44,9%	26,8%	28,3%	3,15	1,134
67	Valmudança	64	Ao desenvolver os ambientes informacionais, a mudança comportamental é considerada	28,3%	52,8%	18,9%	<b>3,09</b>	0,909
68	Conhdiscu	63	Existem grupos de discussões sobre o ambiente informacional	29,1%	45,7%	25,2%	<b>3,06</b>	0,998
69	Comoutras	15	Estou ciente dos objetivos e propósitos de outras áreas dentro da organização.	37,8%	31,5%	30,7%	<b>3,06</b>	1,089
70	Comformal	22	Regularmente nos reunimos formalmente com outras áreas para intercâmbio de informações e idéias	45,7%	17,3%	37,0%	<b>3,04</b>	1,281
71	Comboatos	16	Eu, geralmente, tenho o primeiro contato com assuntos importantes através de boatos	40,2%	22,8%	37,0%	<b>3,02</b>	1,250
72	Infprobl	56	Os problemas de gerenciamento das informações são apresentados a todos os funcionários da organização	30,7%	40,9%	28,3%	<b>3,02</b>	1,023
73	Conhrodiz	62	Existem rodízios de gerentes e de outros executivos	31,5%	31,5%	37,0%	<b>2,85</b>	1,216
74	Infestarea	40	Eu participo do processo de desenvolvimento da estratégia informacional de minha área	24,4%	31,5%	44,1%	<b>2,67</b>	1,127
75	Valtalentos	58	Existe um programa para identificar talentos para atuar com informações	18,1%	44,9%	37,0%	<b>2,65</b>	1,058
76	Infestorg	41	Eu participo do processo de desenvolvimento da estratégia informacional da organização	13,4%	30,7%	55,9%	<b>2,29</b>	1,070

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)