



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

MARIANA THUANY GONÇALVES

**A GESTÃO DA CULTURA INFORMACIONAL: UMA ALTERNATIVA PARA A
REPLICAÇÃO DO TRABALHO?**

Belo Horizonte

2017

MARIANA THUANY GONÇALVES

**A GESTÃO DA CULTURA INFORMACIONAL: UMA ALTERNATIVA PARA A
REPLICAÇÃO DO TRABALHO?**

Monografia apresentada ao programa de Especialização do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG, no curso de Especialização em Gestão de Informação e Pessoas da Escola de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do certificado de Especialista em Gestão da Informação e Pessoas.

Orientador: Claudio Paixão Anastácio de Paula

BELO HORIZONTE

2017



Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização Gestão de Informação e Pessoas intitulado **A gestão da cultura informacional: uma alternativa para a replicação do trabalho?**, de autoria de **Mariana Thuany Gonçalves**, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Jorge Tadeu de Ramos Neves
Universidade Federal de Minas Gerais

Prof. Dr. Claudio Paixão Anastácio de Paula
Coordenador (a) do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG
ECI/UFMG

Data de aprovação: Belo Horizonte, 10 de Novembro de 2017.

AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte de toda capacidade e inspiração.

Aos meus pais, por acreditarem em mim e por acreditarem na construção através do conhecimento.

Aos familiares e amigos pelo apoio e por entenderem minha ausência.

Ao professor Claudio Paixão pela paciência e por instigar a reflexão e o questionamento.

Aos mestres, por acreditarem que a educação liberta, constrói, aproxima e engrandece.

A todos, muito obrigada.

RESUMO

O presente estudo foi motivado pela experiência da autora em uma organização do setor de educação localizada na cidade de Belo Horizonte, a partir da percepção da dificuldade em lidar com a informação e de transferir a cultura informacional entre os membros da organização. Pensando na relevância da informação como ferramenta de análise estratégica e subsídio para o processo decisório das organizações, esse trabalho justifica-se por buscar compreender a informação como fruto de um processo contínuo e sustentável para o desenvolvimento organizacional e criação de conhecimento. O objetivo dessa pesquisa consiste em investigar uma organização da área de educação apontando alternativas para a utilização da gestão da cultura informacional como um recurso para a redução da replicação do trabalho e o incremento da assertividade. Propôs-se investigar a cultura informacional na organização, buscando através da observação participante, compreender a dinâmica das relações sociais e de trabalho através da valorização da informação e do conhecimento, evidenciando situações de replicação do trabalho. A organização estudada inovou em tecnologia, produtos e serviços, mas os processos internos relacionados às práticas informacionais continuaram incipientes. Apesar da necessidade de a informação estar acessível e disponível para uso e compartilhamento, nem sempre é o que acontece. A falta de clareza na solicitação das atividades e a ausência de diretrizes e desenho dos processos foram responsáveis pela replicação do trabalho. Detectou-se a ausência de um sistema de informação executiva para a apresentação dos dados em sua totalidade, de modo estruturado e consolidado.

Palavras-chave: Informação. Cultura informacional. Replicação do trabalho. Assertividade.

ABSTRACT

The present study was motivated by the author's experience in an education sector organization located in the city of Belo Horizonte, from the perception of the difficulty in dealing with information and sharing the informational culture among the members of the organization. With regard to the relevance of information as a strategic analysis tool and subsidy for the decision-making process of organizations, this work is justified by seeking to understand information as the result of a continuous and sustainable process for organizational development and knowledge creation. The objective of this research is to investigate an organization in the area of education, pointing out alternatives to the use of informational culture management as a resource for the reduction of work replication and the increase of assertiveness. The research aims to investigate the information culture in the organization through participant observation, seeking to understand the dynamics of social and work relations through the valorization of information and knowledge, evidencing situations of work replication. The company studied innovated in technology, products, and services but its internal processes related to information practices remained incipient. Despite the need for information to be accessible and available for use and sharing, this is not always the case in the company. The lack of clarity in work requests and the absence of guidelines and design for the processes were responsible for work replication occurrences. The absence of an executive information system for the presentation of data in its entirety, in a structured and consolidated manner, was detected.

Keywords: Information. Informational culture. Replication of work. Assertiveness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	A organização do conhecimento	26
Figura 2	Número de estabelecimentos por etapa no ensino regular	35
Figura 3	Número de estabelecimentos por dependência administrativa	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Número de matrículas por segmento nas regiões brasileiras	36
----------	---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Pressupostos influentes sobre a cultura informacional	16
----------	---	----

LISTA DE ABREVIATURAS

CEMIG	–	COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS
CRM	–	CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT
PNE	–	PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO
TI	–	TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO
TIC	–	TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Objetivos	14
2	CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1	Cultura: favorecendo a busca e utilização da informação	15
2.2	Cultura informacional: informação como base da construção organizacional ..	16
2.3	Informação: insumo para o desenvolvimento organizacional	24
2.4	Comportamento informacional: atitudes em relação à informação	27
2.5	Comunicação: processo em que a cultura se manifesta e se constitui	29
3	METODOLOGIA.....	31
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
4.1	Setor de Educação	34
4.2	A Organização estudada	36
5	CONCLUSÕES	42
	REFERÊNCIAS.....	44

1 INTRODUÇÃO

As reformas educacionais, as alterações curriculares e a criação de novas leis e políticas nacionais contribuíram para as mudanças na organização do trabalho e determinação dos rumos das organizações do segmento de educação.

A educação no Brasil tem passado por grandes transformações, e na tentativa de acompanhar essa evolução, as organizações têm se mobilizado na busca por constantes atualizações para atender as exigências do mercado e tornar os processos mais assertivos. Além disso, existe uma preocupação com relação às práticas informacionais dentro das organizações. Nos últimos anos, a informação deixou de ser uma área para tornar-se uma dimensão de tudo, modificando a forma como a sociedade se organiza (GADOTTI, 2000). O desenvolvimento tecnológico e o avanço dos processos de comunicação colaboraram para que ela se tornasse a cada dia elemento fundamental nas organizações e motivo de estudos.

Em uma organização todas as pessoas produzem e utilizam a informação que posteriormente pode ser usada para uma tomada de decisão estratégica. Para se manter no ambiente organizacional e ter clareza nas decisões, é necessário monitorar informações para que questões futuras sejam gerenciadas dentro da organização.

Sabe-se que a informação é determinante para a existência do conhecimento (JANUZZI; FALSARELLA; SUGAHARA, 2016). E para que isso ocorra, ela deve fazer sentido para as pessoas e para o contexto, de modo a potencializar a qualidade das relações favorecendo uma boa comunicação e aproximando os interesses, permitindo que o conhecimento seja criado a partir da interação entre os seres humanos e o ambiente (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Quando um conjunto de pessoas compartilha informação contribui para a construção da estrutura social e estabelece uma harmonia de interesses.

No contexto das organizações, a cultura informacional permite que as pessoas incorporem melhor e mais rapidamente as mudanças (WOIDA, 2008). Ao compreender a cultura informacional como um padrão de comportamentos e atitudes que expressam a orientação informacional de uma empresa (DAVENPORT; PRUSAK, 1998) fica mais claro o entendimento dessa construção conjunta e compartilhada de elementos. É esse conjunto de comportamentos, normas e valores socialmente

compartilhados que definem o significado e uso da informação organizacional (CHOO *et al.*, 2008, MORAES; BARBOSA, 2015). Segundo Woida e Valentim (2006):

A cultura informacional é entendida como um conjunto de pressupostos básicos composto por princípios, valores, crenças, ritos e comportamento positivos em relação à construção, socialização, compartilhamento e uso de dados, informação e conhecimento no âmbito corporativo. (WOIDA; VALENTIM, 2006)

Pensando na relevância da informação como ferramenta de análise estratégica e subsídio para o processo decisório das organizações, esse trabalho justifica-se por buscar compreender a informação como fruto de um processo contínuo e sustentável para o desenvolvimento organizacional e criação de conhecimento.

O presente estudo foi motivado pela experiência da autora em uma organização do setor de educação localizada na cidade de Belo Horizonte, a partir da percepção da dificuldade em lidar com a informação e de transferir a cultura informacional entre os membros da organização. A conjuntura particular observada nessa organização se constela em situações, observadas empiricamente pela autora, onde acontecem um fazer repetido das mesmas coisas (não necessariamente refazer um trabalho), por falta de informação e de comunicação. A esse trabalho repetido, optou-se por denominar “replicação do trabalho” para diferenciá-lo do “retrabalho”¹ como convencionalmente se considera.

A experiência da autora em setores diferentes na organização foi significativa para o acúmulo de conhecimento tácito e compartilhamento de informações relevantes. O entendimento do processo como um todo facilitou o reconhecimento do valor da informação e dos papéis desempenhados por cada membro da organização.

A motivação pelo estudo surgiu a partir do interesse em entender melhor os processos internos e como as pessoas lidam com a informação em suas atividades diárias, como os valores e as crenças da organização podem afetar o trabalho e, no caso da replicação do trabalho, como podem contribuir para minimizá-lo.

¹ Por retrabalho entende-se qualquer atividade ou processo que por algum motivo tenha que ser refeito (JURAN; GRAYNA, 1993). No estudo foi utilizada a expressão “replicação do trabalho” para diferenciar o que acontece na organização do que é convencionalmente descrito como “retrabalho” na literatura. Cunhou-se esse “neologismo” para descrever melhor os fatos, por entender que as práticas na empresa estudada relacionam-se com a repetição do trabalho e não por refazê-lo.

A escolha dessa organização como objeto de estudo deve-se ao crescimento e posicionamento do Grupo no mercado de educação em âmbito nacional, uma vez que, desde sua criação em 2005, este expandiu sua atuação para várias cidades e estados brasileiros, oferecendo materiais próprios e diferenciados destacando-se como referência de qualidade no cenário em que atua.

Torna-se evidente o papel da cultura informacional na forma como a informação será utilizada e disseminada na organização. O modo como as pessoas lidam, assimilam e usam a informação para a tomada de decisões estratégicas no contexto organizacional será determinante para o sucesso.

Considerando-se que as organizações possuem conjuntos distintos de informações, comportamentos e valores que refletem na cultura informacional as seguintes indagações podem ser formuladas: como a cultura informacional adotada na organização estudada reflete nos processos operacionais? Existe alguma relação entre os processos de gestão da cultura informacional aplicados e a replicação do trabalho? O que pode ser feito para que esses processos sejam mais assertivos e otimizados?

1.1 OBJETIVOS

Este estudo se propõe a atender o objetivo geral e os objetivos específicos a seguir.

O **objetivo geral** dessa pesquisa consiste em investigar a utilização das práticas da cultura informacional como um recurso para a redução da replicação do trabalho e o incremento da assertividade em uma organização da área de educação.

Os **objetivos específicos** são:

- a. verificar os elementos constitutivos da cultura informacional existentes na organização;
- b. avaliar se a cultura informacional influencia a replicação do trabalho;
- c. Investigar a cultura informacional em busca de alternativas e/ou espaços de intervenção para a construção de processos mais assertivos.

2 CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DE LITERATURA

2.1 CULTURA: FAVORECENDO A BUSCA E UTILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

A cultura influencia o comportamento e assim, dependendo de como for gerenciada, pode contribuir para facilitar o trabalho com a informação, favorecendo ou desfavorecendo sua busca e utilização. Ela constitui produto do contexto de uma organização e para compreendê-la é necessário entender os elementos da cultura e a estrutura organizacional com a qual se relacionam as ferramentas e processos que integram a organização (WOIDA, 2016).

Relaciona-se com a criação de significados a partir das experiências representadas nos comportamentos que são compartilhados entre as pessoas. Trata-se de uma criação a partir da interação entre os níveis individual (resposta aos estímulos do ambiente) e coletivo (significações aceitas pela maioria dos indivíduos) (WOIDA, 2008) e representa o primeiro momento de construção conceitual da informação (MARTELETO, 1995).

Os fatores culturais repercutem no modo como os sujeitos dinamizam os processos de compartilhamento e uso da informação e geração de conhecimento organizacional.

A cultura de uma organização pode ser gerenciada por meio de intervenções de desenvolvimento organizacional, contribuindo para a identificação de normas e valores correntes que influenciam as atitudes e comportamentos no trabalho e para que sejam traçadas novas diretrizes (MARTINS, 2012).

No sentido geral, a cultura é resultado da interação humana, conduz parte dos comportamentos das pessoas e é influenciada pelo ambiente no qual a comunidade está inserida (WOIDA, 2013).

No contexto organizacional, os sujeitos assumem um papel de agentes ativos na perpetuação da cultura e passam a ser mais do que apenas colaboradores na criação do processo (WOIDA, 2013). Nesse sentido, a cultura apresenta-se com um produto coletivo e como um sistema de significações produzido no âmbito das práticas sociais através das interações comunicativas entre os indivíduos.

A comunicação poderia ser considerada, no sentido mais amplo, como o aspecto ativo da estrutura cultural (...) O que eu quero dizer é que a cultura e

a comunicação são dois termos que representam dois pontos de vista ou dois métodos de representação da inter-relação humana, estruturada e regular. Em “cultura”, a ênfase é colocada na estrutura; na “comunicação”, sobre o processo. (BIRDWHISTELL, 1979, apud WINKIN, 1981)

Na visão antropológica, a cultura é evidenciada como algo que se aprende no convívio com outras pessoas. Sendo assim, para que as pessoas reproduzam comportamentos que aprenderam, é necessário que se desenvolva processos para inseri-las no contexto sociocultural da organização, de modo que a cultura informacional seja efetivada de maneira positiva.

No conceito de cultura adotado pela Antropologia Moderna, a cultura é entendida a partir de um aspecto sociocultural e constitui elemento importante para os processos estratégicos de mudança.

A cultura torna-se uma ferramenta de gestão bastante apropriada e uma força indispensável para moldar o comportamento humano por meio de processos de aprendizagem e de socialização, considerados fundamentais na prática das organizações, pois ajudam a instalar e a gerir a cultura. (WOIDA, 2013)

2.2 CULTURA INFORMACIONAL: INFORMAÇÃO COMO BASE DA CONSTRUÇÃO ORGANIZACIONAL

O termo cultura informacional é utilizado em diferentes contextos e como apontado na literatura, é constantemente abordado de maneira indireta (WOIDA; OLIVEIRA; VALENTIM, 2013) e não existe um consenso sobre sua definição (JABLONSKI, 2006).

Nesse caminho de leitura conceitual, a cultura informacional apresenta-se sob diversas perspectivas, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Pressupostos influentes sobre a cultura informacional

Cultura informacional	Perspectivas	Pressupostos
	Antropologia	<ol style="list-style-type: none"> 1. A cultura pode moldar o comportamento 2. A cultura é aprendida. 3. A cultura representa os limites e identidade dos agrupamentos humanos. 4. As pessoas estão sujeitas a regras e valores instalados.

	<p>5. A cultura é produto coletivo.</p> <p>6. A cultura pode passar por processo de mudança.</p>
Administração	<p>1. É percebida como um auxílio para controlar e para gerir os comportamentos e expectativas das pessoas.</p> <p>2. A cultura praticada nas empresas deve estar em consonância aos modelos de gestão adotados.</p> <p>3. Segue parâmetros de modelos de gestão modernos, com alguns elementos de modelos mais antigos.</p>
Sociologia	<p>1. Indivíduos tem papeis tipificados (pressupondo especialização e agrupamento de conhecimentos) e exercidos em um contexto.</p> <p>2. Presença de conhecimentos institucionalizados.</p> <p>3. Vínculos sociais são obtidos para alcançar maior comprometimento.</p> <p>4. Diferentes "realidades" nos níveis hierárquicos.</p> <p>5. Compartilhamento de aspectos socioculturais.</p> <p>6. Estrutura organizacional formal como ordenadora.</p> <p>7. Estrutura informal decorrente das necessidades e das similaridades.</p> <p>8. Socialização como processo de inserção e adaptação.</p> <p>9. Uso de modelos de gestão racionalizadores e evolução para controle comportamental em modelos participativos.</p> <p>10. Uso de mecanismos influenciadores.</p>
Psicologia	<p>1. Indivíduos modificam comportamentos na convivência com outros.</p> <p>2. O conhecimento objetivo pode tornar-se subjetivo e vice-versa.</p> <p>3. A cultura é um conjunto de conhecimentos.</p> <p>4. A motivação é determinante para a ação dos indivíduos na organização e para a criação de vínculos.</p> <p>5. Fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos.</p> <p>6. O perfil e as características pessoais podem influenciar no comportamento das pessoas.</p>

	<p>Comunicação Organizacional</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. A comunicação formal auxilia na redução de incerteza. 2. A comunicação evidencia a ação dos atores e o ambiente. 3. A comunicação organizacional pressupõe maior participação dos indivíduos em modelos de gestão atuais, e exige a verificação da real necessidade de participação desses indivíduos.
	<p>Ciência da Informação</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presença de usuários, de tecnologias de informação e comunicação, de necessidades informacionais. 2. Contextos de valorização da informação. 3. Informação considerada relevante e transformada em conhecimento. 4. Relacionamentos sociais mediados por TIC e sua influência no comportamento em informação. 5. Desenvolvimento de habilidades para a atuação no paradigma da sociedade da informação.

Fonte: WOIDA, 2013

Sob o ponto de vista da Antropologia, é evidenciado o aspecto coletivo e mutável da cultura informacional:

Noções como a construção da cultura pelo coletivo são compreendidas em propostas que consideram a cultura o resultado de ações, decisões e empreendimento humanos diante de problemas comuns, e que, ao obterem resultados positivos, se perpetuam no decorrer do tempo. Desse modo, é claro que a cultura não emerge de um sujeito isolado e nem pode ser planejada, mas apresenta-se antes como um produto coletivo. (WOIDA, 2013)

A cultura depende, portanto, da maneira como é incorporada pelas pessoas e tem o poder de transformar determinadas formas de agir dos indivíduos.

Na lógica da Administração, a cultura está associada aos modelos de gestão que são adotados na organização. Ela é compreendida como um auxílio para o controle e gestão dos comportamentos e expectativas das pessoas.

Na definição de cultura informacional do ponto de vista da Sociologia, aborda-se o papel do indivíduo e dos vínculos sociais e verifica-se a presença de conhecimentos institucionalizados. Nesse contexto, os significados são construídos na interação cotidiana e incorporados e mantidos como verdade ao serem dotados de

sentido. Esse ponto de vista evidencia a dependência da interação e do compartilhamento coletivo para que os processos e mecanismos aconteçam, embora nem todas as pessoas participem dessa construção.

A cultura é representada como um processo contínuo de mudança e “um produto do homem ao mesmo tempo em que produz o homem” (WOIDA, 2013). A partir dessa concepção, a constituição da cultura depende de conhecimentos compartilhados por um grupo.

Na perspectiva da Psicologia, a cultura está correlacionada ao conhecimento. Destaca-se a influência das características pessoais no comportamento das pessoas. Essa vertente é importante para compreender as contribuições da Psicologia voltadas às questões organizacionais e suas implicações para a cultura ao direcionar o foco para as percepções e reações diante de determinados estímulos, para a necessidade de mudança em relação ao comportamento, para os fatores motivacionais que conduzem o indivíduo à ação e para a influência na formação da personalidade.

Conforme Linton (1967) “uma cultura é a configuração de conduta aprendida e resultados de conduta cujos elementos componentes são compartilhados e transmitidos pelos membros de uma sociedade particular”. Nessa definição, a cultura é aprendida, compartilhada e transmitida, influenciando a formação da personalidade das pessoas.

Na interpretação da Comunicação Organizacional, é destacada a relação da cultura informacional com a comunicação e são consideradas as condições que possibilitam a interação necessária para o compartilhamento da informação, buscando maior participação dos indivíduos.

A comunicação torna-se processo fundamental para a cultura informacional e instrumento indispensável para as organizações ao permitir, por exemplo, a garantia de informação para a tomada de decisão.

Com relação à cultura informacional, Woida elucida o processo subjetivo da comunicação:

A comunicação representa a prática dos costumes criados e condicionados para favorecer o compartilhamento de informações, isto é, trata-se de um processo composto por importantes papéis, em que os indivíduos ora doam, ora recebem informação. Também durante o processo, julgam, avaliam e interiorizam aquilo que pode contribuir, certamente em acordo com o julgamento particular do sujeito. (WOIDA, 2013)

No sentido da Ciência da Informação, são evidenciados os aspectos comportamentais em relação à informação. A cultura passa a ser vista através da incorporação da informação e das TIC ao cotidiano das pessoas, e o acesso e uso das fontes disponíveis possibilita entender a transformação social e cultural no que se refere à sociedade e ao comportamento das pessoas. A informação e as TIC passam a ser valorizadas no contexto organizacional e o usuário assume papel ativo na construção de sentidos.

Sob a perspectiva organizacional, a cultura informacional “refere-se a como as pessoas usam e compartilham informações, a como a sociedade valoriza a informação e as atitudes relativas à informação” (DE SMAELE, 2007). Ela surge como resultado da interação interna e correlaciona-se ao desempenho bem-sucedido da organização (GINMAN, 1987). Nesse contexto, as transformações de recursos intelectuais e materiais devem ser incorporadas no planejamento estratégico para assegurar o reconhecimento das necessidades de informação.

A existência da cultura informacional está relacionada com a capacidade de reconhecer, desenvolver e promover a gestão de informações na organização de forma mais abrangente (PICHES; PONJUAN, 2014).

Na cultura informacional, a informação constitui a base da construção da decisão organizacional e é reconhecida pelos resultados operacionais e estratégicos (CURRY; MOORE, 2003). Trata-se de um recurso fundamental para o funcionamento dos processos empresariais e é indispensável para os modelos atuais de gestão, à medida que possibilita às organizações planejarem suas estratégias e metas em relação à informação, de modo que ela possa ser trabalhada para criar o conhecimento. Isso acontece por meio da interação entre as pessoas e é decorrente e estimulada pelas condições apresentadas pela sociedade. As transformações que acontecem na sociedade influenciam a forma de pensar e agir no ambiente organizacional.

Segundo alguns autores (WIDEN-WULFF, 2000; CURRY; MORE, 2003; CHOO *et al.*, 2008) a cultura informacional integra a cultura organizacional, influenciando a gestão e uso da informação. Entende-se a cultura informacional como construto da socialização humana e passível de ser gerenciada, uma vez que demanda esforços da liderança para mobilizar o desenvolvimento de práticas informacionais positivas (SANTOS, 2017).

As pessoas que ocupam cargos hierárquicos superiores devem ser convencidas da importância da cultura informacional e da prática de comportamentos informacionais positivos (PONJUÁN DANTE, 2007), uma vez que o valor da informação se relaciona com o significado que pode ser extraído para construção do ambiente organizacional, orientando as ações estratégicas. Nessa perspectiva, a informação disponibilizada precisa levar em consideração as necessidades dos usuários, auxiliando na compreensão dos fatos e indicando quais caminhos devem ser seguidos.

A cultura informacional diz respeito aos elementos e processos vinculados à informação, que pode ou não estar relacionada às tecnologias da informação e comunicação (TIC). Esse conjunto em interação exerce influência sobre o comportamento organizacional e informacional seja a nível individual ou grupal sobre o processo de criação, compartilhamento e uso da informação (WOIDA, 2013).

Se pensada em termos de grupo no qual é formada, a cultura informacional pode ser tratada como um grupo de pessoas que a constrói a partir da necessidade informacional decorrente das atividades organizacionais e também da necessidade e uso das tecnologias. (WOIDA, 2013)

A cultura informacional propicia o uso mais assertivo das TIC e influencia o modo como os indivíduos concebem as TICs quanto ao comportamento de busca, acesso, compartilhamento e uso da informação (CAVALCANTE, 2010). Ela deve ser entendida como o “discernimento do usuário da informação em relação ao contexto, às ferramentas de mediação do acesso à informação, bem como as práticas socioculturais envolvidas” (MOURA, 2011).

É a partir da cultura informacional que o homem adquire habilidades que facilitam o acesso, uso e compartilhamento da informação (VISBAL; GONZÁLEZ, 2000; GENDINA, 2009), tornando-se dessa forma elemento essencial para o desenvolvimento da informação e do conhecimento na organização.

Na literatura são encontrados exemplos que evidenciam a importância da cultura informacional como base para a estruturação de estratégias, objetivos e metas em relação à informação, sendo indispensável para os modelos de gestão.

O estudo desenvolvido por Ginman (1987) objetivou analisar os fatores que determinam a cultura informacional em um ambiente de negócios, a partir da relação

entre cultura informacional, ciclo de vida da empresa, cultura da empresa e sucesso no mercado de produtos.

Foram entrevistados 39 diretores executivos (CEOS). Os aspectos investigados foram agrupados em três seções: abordagem do CEO, características da empresa e características pessoais dos CEOs. A abordagem de CEO foi descrita considerando as seguintes variáveis: uso de informações internas, uso de informações externas, uso de informação oral, uso de informações escritas, quantidade de informações utilizadas e atitudes em relação à informação. As características das empresas incluíam: tamanho e idade, eficiência, nível de pesquisa e conhecimento, nível de comunicação interna, nível de comunicação externa e nível de problema (fase de desenvolvimento, ciclo de vida e cultura). As características pessoais dos CEOs englobaram: idade, treinamento e experiência de trabalho, orientação experiencial, orientação do mercado, orientação da produção e abordagem para administração e gestão.

A autora apresenta as fases de divisão do ciclo de vida da empresa e sugere que cada fase de desenvolvimento da empresa parece ser caracterizada por sua própria cultura da empresa, que molda as normas e atitudes comuns.

Conclui-se que uma cultura de informação altamente desenvolvida se relaciona positivamente com o desempenho empresarial bem sucedido de negócios e está interligado com atividades, atitudes e culturas.

Widen-Wulff (2000) analisou as culturas de informação existentes em 15 empresas de seguros finlandesas para compreender o fluxo de informação, a comunicação, a criação de conhecimento, canais de comunicação, dentre outros. A análise foi realizada através de cinco estágios: ambiente da informação, informação como recurso, processos de trabalho, inovação e desempenho empresarial. Conclui-se que as empresas sabem a importância da informação e do conhecimento e reconhecem a dificuldade no gerenciamento desses aspectos.

Em um estudo proposto por Choo *et al.* (2008) envolvendo três organizações, os autores consideraram que a cultura informacional é manifestada em valores, normas e práticas da organização que tem um impacto sobre a forma como a informação é percebida, criada e utilizada. Por valor entende-se as crenças sobre o papel e contribuição das informações para a organização, além dos princípios que definem como a informação deve ser utilizada. As normas compreendem as regras

socialmente aceitas e que definem quais os comportamentos são esperados; representam as diretrizes e políticas para a criação e uso da informação. As práticas de informação, por sua vez, são os padrões observáveis do trabalho e que conectam as pessoas, informações e tecnologia no desempenho organizacional.

A literatura aponta a relação da cultura informacional aplicada à inteligência competitiva. No estudo desenvolvido por Woida (2013), a autora considera o usuário um indivíduo que participa ativamente do contexto de produção, apropriação e uso da informação e menciona o alcance da cultura nas dimensões individuais e coletivas, nos quais os comportamentos são direcionados para a ação informacional. Sugere ainda que a identificação da cultura informacional é o primeiro passo para concretização da inteligência competitiva e que a comunicação, dentre outros fatores, favorece a compreensão da cultura como facilitador para modelos voltados ao processamento da informação.

O trabalho de Moraes (2013) propôs um conceito integrado sobre cultura informacional aplicável nas organizações e desenvolveu uma metodologia para identificar e interpretar as variáveis que compõem a cultura informacional de uma organização a partir de um modelo conceitual. Definiu-se que “cultura informacional refere-se ao conjunto de padrões de comportamento, normas e valores socialmente compartilhados que definem o significado e o uso da informação organizacional, da comunicação e da TI, influenciando sua gestão”.

Foram categorizadas variáveis em cinco dimensões de valores e comportamentos: “consciência informacional”, “comunicação e redes de relacionamento”, “orientação à inovação”, “gestão da informação” e “gestão de sistemas de informação” e aplicado um questionário a 208 empregados na Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG). Os resultados mostraram que “grande parte das variáveis do modelo foi associada fortemente à organização, o que sugere as variáveis retidas representarem a cultura informacional da empresa estudada”.

O modelo conceitual para a cultura informacional proposto pelo autor foi importante por fornecer uma medida de qual dimensão cultural precisa ser trabalhada para melhorar o desempenho organizacional.

A cultura informacional envolve o uso proficiente dos recursos informacionais e “a adoção autônoma, crítica e criativa da informação em um contexto de produção de saberes” (MOURA, 2011). Os contextos de trocas informacionais tornam-se, portanto,

contextos de saberes compartilhados e devem ser comuns aos indivíduos que fazem parte da organização.

Como se pode observar, a literatura da área parece sugerir que as organizações devem repensar o modelo de organização e a estrutura adotada, pois as barreiras de compartilhamento muitas vezes começam na própria estrutura. É fundamental, portanto, que os indivíduos sejam orientados em relação às práticas informacionais, para que façam bom uso da informação. A cultura informacional “trata da maneira com que a organização valoriza e normatiza comportamentos informacionais individuais e coletivos”, o que se traduz na relevância dos efeitos comportamentais para a organização, já que as atitudes evidenciam e expressam a cultura (WOIDA, 2013). A autora descreve:

A cultura informacional é um contexto de atuação e de formação do comportamento informacional no qual se valoriza a produção e uso da informação por meio de comportamentos estimulados pela empresa. (WOIDA, 2016)

Portanto, a organização precisa atentar-se para os valores enraizados em sua cultura para subsidiar o desenvolvimento da cultura informacional, levando em consideração os efeitos do comportamento informacional.

2.3 INFORMAÇÃO: INSUMO PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

A informação e as pessoas constituem insumo para o desenvolvimento organizacional e são importantes para a competitividade nas organizações. Nesse sentido, compreende-se a informação como fator estratégico ao desenvolvimento organizacional:

A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma compreensão dos processos organizacionais pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação. (CHOO, 2003)

A criação e uso da informação exerce papel estratégico no crescimento da empresa. Isso, segundo Choo (2003), acontece por meio de três arenas distintas: criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisões.

Na primeira arena, a informação é utilizada para dar sentido às mudanças no ambiente externo, corroborando a influência do ambiente para a existência de uma vantagem competitiva. As mudanças precisam ser interpretadas e é necessário criar um significado para elas.

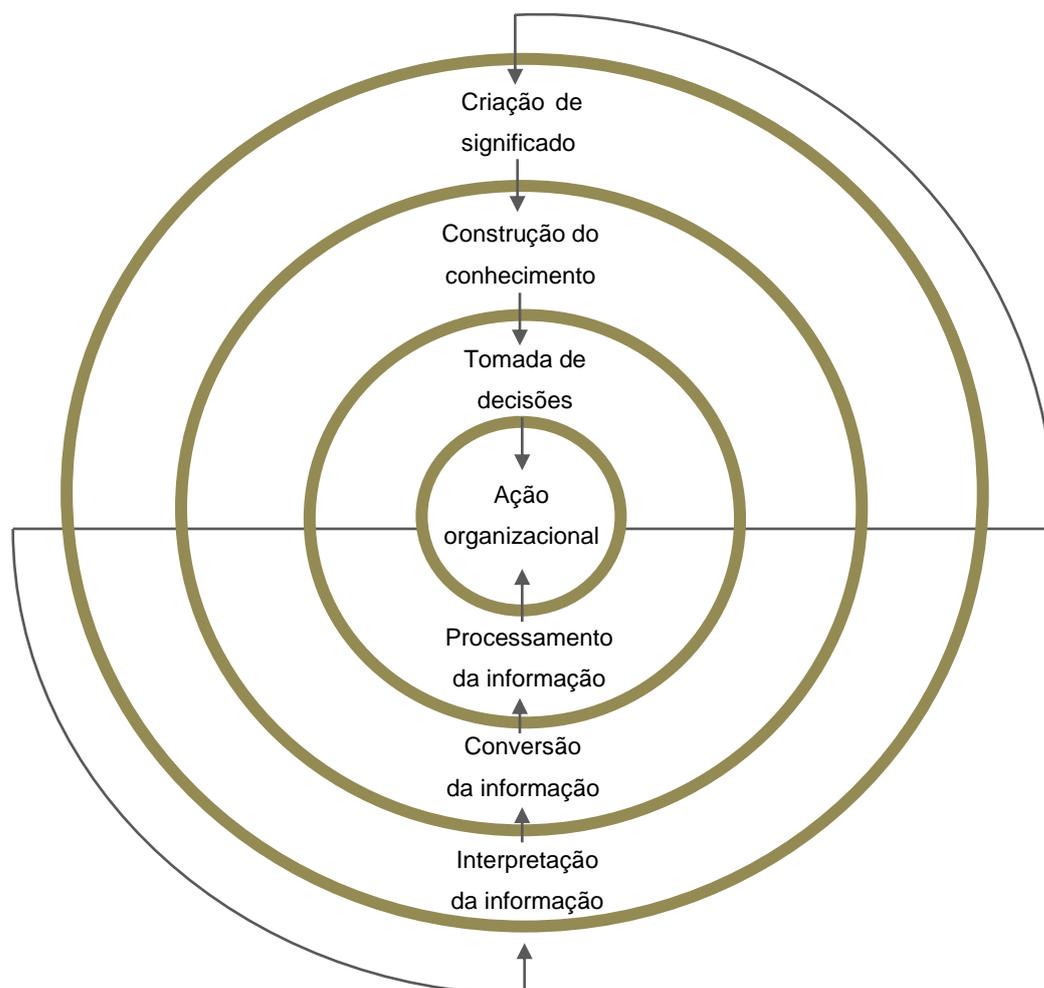
Na segunda arena, a organização cria, organiza e processa a informação para gerar novos conhecimentos através do aprendizado, o que permite melhorar os processos organizacionais e desenvolver novas capacidades.

A terceira arena envolve a busca e avaliação das informações para tomada de decisões importantes. Durante esse processo, deve haver a análise da informação a partir das alternativas disponíveis, dos seus prováveis resultados e da relevância desses resultados.

As três arenas são processos interligados e a análise delas permite uma visão holística do uso da informação. A informação origina-se no ambiente exterior e, aos poucos, vai sendo assimilada e seu significado construído socialmente, orientando os processos de construção do conhecimento. Esse conhecimento deve ser compartilhado e transformado em inovação e ação organizacional.

A visualização desses processos de informação organizacional pode ser observada no esquema abaixo:

Figura 1 - A organização do conhecimento



Fonte: Choo, C. W., 2003

Sem o acesso às informações adequadas e sem a percepção da importância das fontes e tecnologias de informação (TI), as organizações comprometem as tomadas de decisões estratégicas e a gestão da cultura informacional. As informações precisam ser analisadas e compartilhadas para se tornarem relevantes e transformarem-se em ação (TEIXEIRA; VALENTIM, 2016).

O estágio de desenvolvimento da organização pode influenciar os níveis de processamento da informação e de tomada de decisão. As informações variam de acordo com o estágio de maturidade da organização, descrevendo o crescimento organizacional e evidenciando a ligação entre o ciclo de vida de uma organização e a cultura informacional (GINMAN, 1987).

Para gerar informação significativa é necessário compartilhar as análises informacionais para as áreas de planejamento estratégico. O bom uso da informação

será percebido no seu compartilhamento e nos resultados operacionais trazendo inovação, qualidade e produtividade. A eficácia produtiva e a potencialização dos resultados organizacionais são determinadas por fatores como a replicação do trabalho.

Quanto melhor gerenciada e organizada a informação nos ambientes organizacionais, mais rapidamente a organização poderá tornar-se competitiva no que se refere aos seus processos, produtos e serviços influenciando no posicionamento no mercado em que atua (SANTOS; VALENTIM, 2015). Nesse sentido, é importante mapear os fluxos de informação para identificar necessidades informacionais e potencializar os recursos informacionais. Esse é um processo que exige a cooperação de vários setores, haja vista a diversidade de informação existente. As decisões tomadas em cada nível organizacional (operacional, intermediário ou estratégico) requerem distintas informações e um grau diferente de agregação da informação (REZENDE; ABREU, 2003).

A maneira como a informação é recebida e decodificada muitas vezes provoca um fazer repetido, pela falta de comunicação. A comunicação deve ser clara e objetiva para efetiva integração entre a equipe e para que a organização alcance seus objetivos. Por isso os processos devem ocorrer de forma ágil e eficiente e a organização precisa desenvolver uma cultura informacional positiva em relação ao compartilhamento da informação e do conhecimento em todos os níveis organizacionais.

2.4 COMPORTAMENTO INFORMACIONAL: ATITUDES EM RELAÇÃO À INFORMAÇÃO

O comportamento dos indivíduos em relação à informação no contexto organizacional é relevante para todas as atividades desenvolvidas na organização. Além disso, o comportamento auxilia na compreensão das atitudes nos diferentes níveis hierárquicos.

O comportamento informacional relaciona-se com todas as atitudes em relação à informação, sua busca, recuperação, filtragem, uso e disseminação (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Compreende as “atividades que uma pessoa pode se envolver ao

identificar suas próprias necessidades de informação, buscando essa informação de qualquer maneira e usando ou transferindo essa informação” (WILSON, 1999).

Wilson propôs um modelo que apresenta a resolução de problemas como quadro geral para a atividade de busca de informações:

O modelo sugere que o comportamento de busca de informação surge como consequência de uma necessidade percebida por um usuário de informação, que, para satisfazer essa necessidade, faz exigências sobre fontes ou serviços de informação formais ou informais, o que resulta em sucesso ou falha em encontrar informações relevantes em formação. Se for bem sucedido, o indivíduo então faz uso das informações encontradas e pode satisfazer total ou parcialmente a necessidade percebida - ou, na verdade, não satisfaz a necessidade e tem que reiterar o processo de busca. O modelo também mostra que parte do comportamento de busca de informação pode envolver outras pessoas através do intercâmbio de informações e que a informação percebida como útil pode ser passada para outras pessoas, além de ser usada (ou em vez de ser usada) pela própria pessoa. (WILSON, 1999)

Esse mesmo autor, defende que o comportamento informacional se relaciona a comportamentos interligados, como o comportamento de busca da informação (em virtude de uma necessidade) e o comportamento de busca em sistemas de informação (correlaciona as interações humanas e de sistemas de computador).

O comportamento informacional gira em torno das necessidades, busca e uso da informação. A busca da informação é um processo por meio do qual a informação se torna útil para um indivíduo ou grupo. Acontece a partir do reconhecimento das necessidades de informação, que leva à busca e ao uso da informação (CHOO, 2011).

As necessidades de informação são geradas no desempenho das tarefas organizacionais e nem sempre conduzem à busca pela informação. Isso dependerá da importância e utilidade atribuída à informação.

Ao perceber uma informação como útil, o indivíduo irá buscá-la. Esse processo será influenciado pelo conhecimento das fontes, das experiências passadas, das preferências pessoais, dentre outros.

O uso da informação resulta em uma mudança no conhecimento do indivíduo e em suas ações e envolve “a seleção e o processamento da informação, de modo a responder uma pergunta, resolver um problema, tomar uma decisão, negociar uma posição ou entender uma situação” (CHOO, 2011). A relevância será, portanto, um indicador do uso da informação.

O comportamento informacional e a cultura informacional estão interligados e “são fatores determinantes na geração de ativos informacionais para embasar

atividades cotidianas assim como a tomada de decisões” (SMITH, 2013). A cultura informacional exerce forte influência sobre o comportamento informacional dos indivíduos:

A cultura informacional está centrada em elementos relacionados aos comportamentos informacionais no contexto organizacional, uma vez que a mesma tem forte influência sobre o comportamento informacional dos indivíduos, porque estes interpretam a cultura como forma de basear suas condutas a partir do que lhes é apresentado no ambiente organizacional, ou seja, se a cultura informacional de uma empresa estiver apoiada em crenças, valores direcionados a um melhor aproveitamento da informação, logo os indivíduos podem discorrer comportamentos informacionais proativos, com base nas interpretações e representações mentais feitas acerca dessa cultura, bem como no grau de influência que ela exerce sobre esses indivíduos, já que cada indivíduo interpreta a cultura de modo distinto. (CAVALCANTE, 2010)

Compreende-se que o comportamento informacional é resultado da incorporação e elementos da cultura informacional e associado às TIC contribui para o compartilhamento e uso da informação.

2.5 COMUNICAÇÃO: PROCESSO EM QUE A CULTURA SE MANIFESTA E CONSTITUI

Os processos de comunicação interna contribuem para a interação social e produção de conhecimento e auxiliam na compreensão do comportamento e cultura informacional, na medida em que facilitam o entendimento das políticas e objetivos da empresa e estabelecem rotinas eficientes de trabalho. Com isso, a comunicação torna-se um facilitador do processo de formação e treinamento dos colaboradores em busca de um aprendizado contínuo e compartilhamento da informação e apresenta-se como constitutiva das relações sociais e elemento transformador da realidade social.

Para que a comunicação ocorra plenamente, as pessoas precisam questionar o próprio conhecimento a fim de que o processo de aprendizagem transcorra com interesse:

(...) é natural que as pessoas, ao se relacionar e ao se comunicar, criem significado para suas ações, o que instiga a formação do saber para os envolvidos nesse processo organizacional. Ao observar o cotidiano de uma organização, podemos visualizar muitos contextos nos quais essas relações

ocorrem; as pessoas compreendem naturalmente o valor daquilo em que estão envolvidas por terem sentido, por estarem aprendendo e, principalmente, por acreditarem no que fazem. (MARCHIORI, 2010)

Para uma comunicação eficaz é necessário que haja clareza, coerência, adequação, oportunidade e atualidade, distribuição, adaptação e uniformidade, interesse e aceitação (REDFIELD, 1985). A finalidade de uma comunicação eficaz é o entendimento, embora nem sempre ele ocorra de modo satisfatório e seja alcançado.

A falta de comunicação entre os setores promove insegurança, afetando a qualidade do trabalho. Em contrapartida, a facilidade de comunicação estimula a colaboração e a otimização de processos aumentando a produtividade e trazendo resultados satisfatórios para a organização. Como um dos processos fundamentais da gestão, a comunicação deve estar focada em fazer com que o trabalho seja feito, buscando inovação nos produtos e processos e envolvimento pessoal.

Os valores atribuídos às informações e as atitudes em relação a ela são indicadores da cultura informacional nas organizações e são passíveis de serem moldados (OLIVER, 2003). No que se refere à cultura informacional, a comunicação favorece o compartilhamento de informações e reflete as “configurações socioculturais adotadas pela organização na distribuição das informações” (WOIDA, 2013).

Sabe-se que alguns fatores relacionados ao trabalho, como a qualidade da informação, podem afetar os comportamentos relacionados às práticas informacionais, assim como os valores de uma organização (CHOO *et al.*, 2008). A valorização da informação pode ser percebida tanto em comportamentos de omissão quanto de compartilhamento da informação, o que evidencia ou não a cultura informacional.

Cada empresa possui uma cultura informacional que é determinada por sua missão, história, liderança, características do empregado, cultura nacional, dentre outros. (CHOO *et al.*, 2008). Compreender o trabalho do outro e como o seu trabalho contribui para atingir as metas da empresa e alcançar os objetivos propostos é essencial para a construção de processos mais assertivos e conseqüente sucesso da organização.

3 METODOLOGIA

A pesquisa qualitativa tem como foco de estudo o processo vivenciado pelos sujeitos e possui um número variado de métodos e instrumentos de coleta de dados. Dentre eles, a observação participante representa uma das técnicas muito utilizadas pelos pesquisadores.

Essa técnica tem suas raízes nas pesquisas antropológicas, que adotaram a etnografia como método. Refere-se, portanto, a uma situação de pesquisa na qual observador e observados encontram-se em uma relação face a face e a coleta de dados ocorre no próprio ambiente natural dos observados. (SERVA; JAIME JÚNIOR, 1995).

A observação participante se constitui em um método de pesquisa no qual o observador participa do dia a dia das pessoas estudadas, verificando como as coisas acontecem, ouvindo o que é dito e questionado pelas pessoas durante um período de tempo (BECKER, GEER; 1969). O investigador envolve-se nas relações sociais e busca compreender as ações e as pessoas no contexto das situações observadas.

Nesse tipo de abordagem metodológica, “os pesquisadores são levados a compartilhar os papéis e os hábitos dos grupos observados para estarem em condição de observar fatos, situações e comportamentos que não ocorreriam ou que seriam alterados na presença de estranhos” (MARTINS, 1996). Na observação participante, existe um contato direto, frequente e prolongado do investigador com os atores sociais nos seus contextos culturais, sendo o próprio investigador instrumento na coleta de dados e na sua interpretação (CORREIA, 2009). Nessa abordagem, a investigação é caracterizada por interações sociais intensas entre investigador e sujeito (BOGDAN; TAYLOR, 1975).

O processo de observação participante segue algumas etapas. Na primeira delas, ocorre uma aproximação do pesquisador ao grupo social estudado. Na segunda etapa, o pesquisador deve se esforçar para obter uma visão de conjunto da comunidade analisada e fazer a coleta de dados. Na terceira etapa, acontece a sistematização e organização dos dados (QUEIROZ, *et al.*; 2007). O registro de todas as observações é importante para facilitar a recuperação da informação.

As principais características desse tipo de investigação são a ênfase na análise da natureza de um fenômeno social específico, o trabalho com dados qualitativos sem

ter um esquema de análise de categorias previamente fixado e a análise de dados que envolvem interpretações explícitas dos significados das ações humanas (AKTINSON; HAMMERSLEY, 1998).

Para a realização desse estudo assume-se uma postura metodológica de partícipe dos acontecimentos, enquanto são investigadas as ações dos trabalhos no cotidiano da organização estudada.

Propõe-se investigar a cultura informacional na organização, buscando através da observação participante, compreender a dinâmica das relações sociais e de trabalho através da valorização da informação e do conhecimento, evidenciando situações de replicação do trabalho.

O papel adotado durante toda a coleta de dados foi o de observadora e participante, através de contato direto em situações específicas permitindo uma análise indutiva e compreensiva.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, optou-se pela realização de pesquisa documental e estudo de caso, através da análise de planilhas, documentos e arquivos da organização estudada e de uma investigação dos fatos.

O estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados (YIN, 2001). Estimula novas descobertas, em função da flexibilidade do seu planejamento; enfatiza a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo e apresenta simplicidade nos procedimentos, além de permitir uma análise em profundidade dos processos e das relações entre ele (VENTURA, 2007).

A pesquisa documental é um procedimento que se utiliza de métodos e técnicas para a apreensão, compreensão e análise de documentos dos mais variados tipos (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009). Caracteriza-se pela busca de informações em documentos que não receberam nenhum tratamento científico (OLIVEIRA, 2007).

A organização investigada atua no segmento de educação oferecendo soluções didáticas e ferramentas tecnológicas que atendem da educação infantil ao ensino médio e pré-vestibular. Está situada na cidade de Belo Horizonte – Minas Gerais e faz parte de um Grupo fundado em 2000 e que se tornou uma das principais instituições educacionais do Brasil, formada pelo Sistema de Ensino, pelos colégios e pré-vestibular. Suas ações estão pautadas no compromisso de construir um bom relacionamento e contribuir para o sucesso das instituições parceiras ofertando uma

formação de altíssima qualidade para os alunos. A organização busca investir e incentivar o conhecimento e aperfeiçoamento de sua equipe para garantir excelência em suas soluções educacionais.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

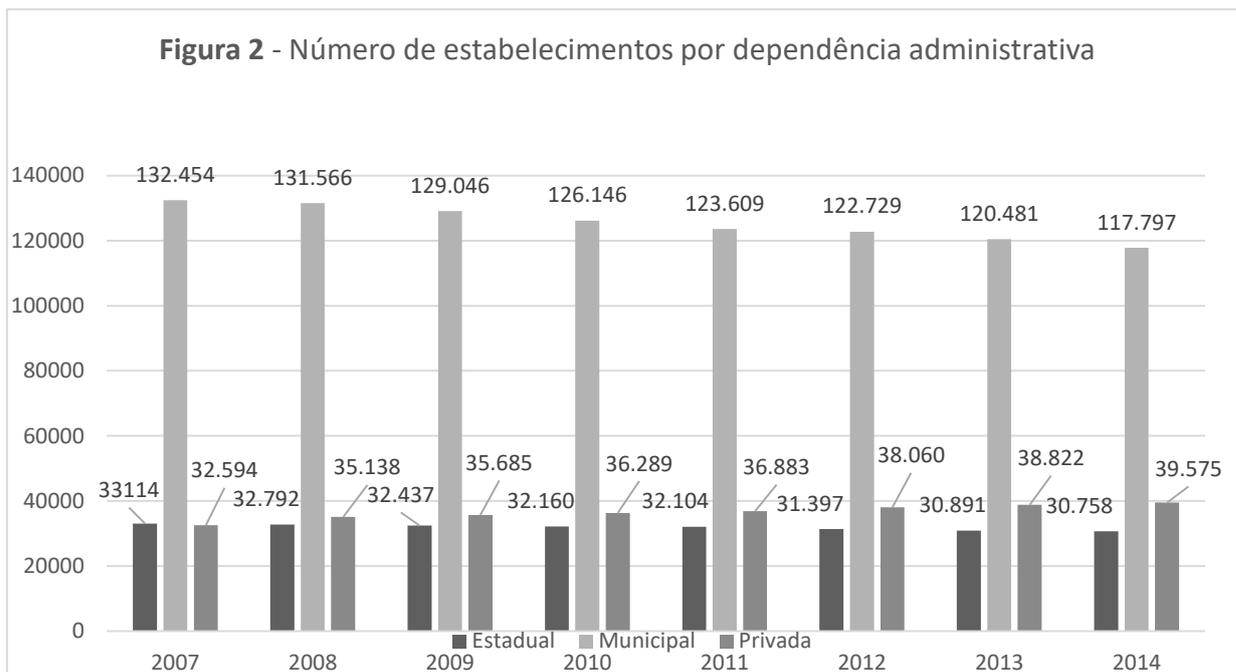
4.1 SETOR DE EDUCAÇÃO

O setor de educação no Brasil tem passado por um processo de consolidação, com fusões e aquisições nos últimos anos. O cenário educacional vem buscando se adequar às mudanças, seja em tecnologia, demanda mercadológica ou constantes atualizações no aprendizado.

As mudanças na educação, principalmente com a reformulação do Exame Nacional do Ensino Médio para uso na seleção para o Ensino Superior e a elaboração de um Plano Nacional de Educação (PNE) foram fatores importantes para as organizações desse setor e o desempenho do segmento de Educação sofreu influência da busca por qualificação para enfrentar esse mercado, tão competitivo e exigente e que se tornou muito promissor.

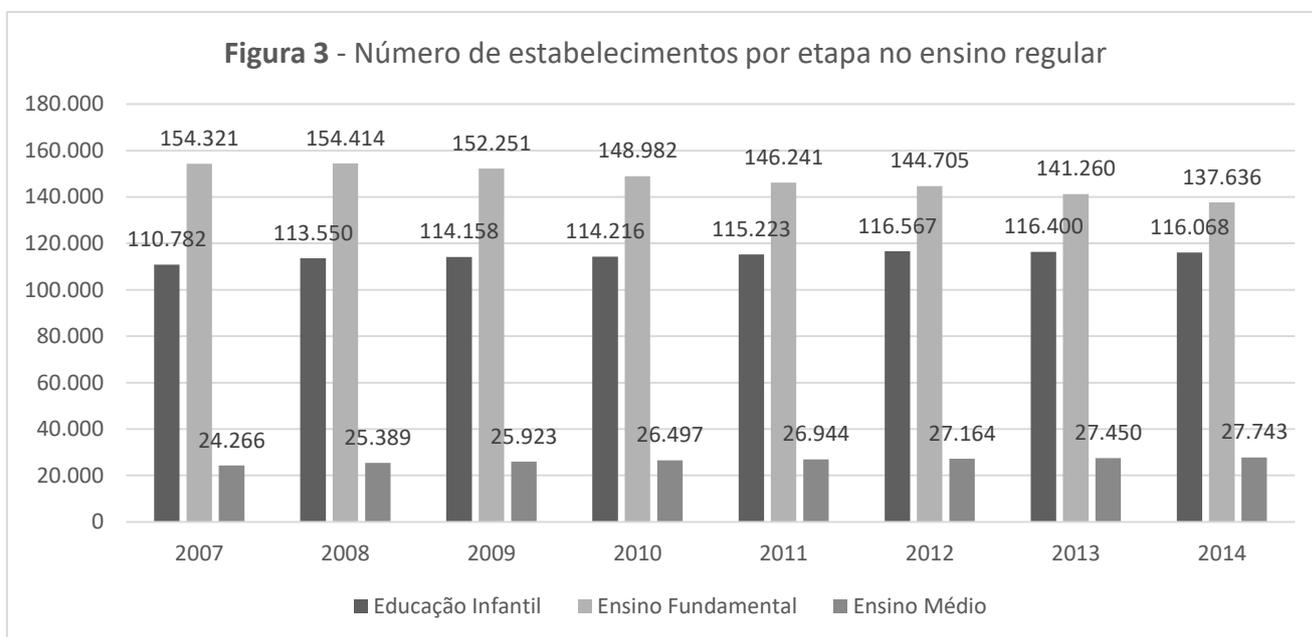
Dados do Censo Escolar de 2014 trazem indicadores úteis para o monitoramento dos sistemas educacionais. O Censo Escolar é o principal instrumento de coleta de informações da educação básica. É coordenado pelo Inep, órgão vinculado ao Ministério da Educação, conta com a participação de todas as escolas públicas e privadas no país e abrange as diferentes etapas e modalidades da educação básica e profissional. Por meio do Censo Escolar é possível compreender a situação educacional do país e acompanhar a efetividade das políticas públicas.

Dados do Censo Escolar apontam um aumento ao longo dos anos do número de escolas privadas se comparado aos estabelecimentos na esfera pública (estadual e municipal).



Fonte: Adaptada do MEC/INEP/DEED

Com relação ao número de estabelecimentos por etapa no ensino regular, verifica-se crescimento da educação infantil e ensino médio.



Fonte: Adaptada do MEC/INEP/DEED

Quanto ao número de alunos, tem-se um universo de mais de 7 milhões distribuídos em escolas privadas, com maior concentração nas regiões sudeste e nordeste.

Tabela 1 – Número de matrículas por segmento nas regiões brasileiras

Região	Número de matrículas			
	Educação	Ensino	Ensino Médio	Total
	Infantil	Fundamental		
Centro-Oeste	96.056	359.095	90.241	545.392
Nordeste	434.718	1.406.145	495.377	2.336.240
Norte	67.976	248.686	59.910	376.572
Sudeste	507.864	2.015.824	495.377	3.019.065
Sul	150.433	432.124	142.469	725.026
Total				7.002.295

Fonte: Adaptada do MEC/INEP/DEED

Esses dados reafirmam as possibilidades de expansão e crescimento no mercado de educação privada e a importância de adequar as soluções oferecidas à legislação vigente a fim de conquistar novos mercados e fidelizar os já existentes. Infere-se que a localização da organização estudada sendo em uma região de grande concentração de alunos favoreceu a expansão nesse mercado.

4.2 A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

O Grupo Educacional surgiu no ano de 2000, inicialmente com um curso pré-vestibular. Em 2002 foi criada uma turma de 3ª série do ensino médio e em 2003, o 1º ano letivo do ensino médio. Nos anos seguintes, iniciaram-se as turmas do ensino fundamental anos finais.

Em 2005 foi criado um Sistema de Ensino para satisfazer as necessidades do Grupo, mas os bons resultados colhidos foram sendo reconhecidos e, atualmente, o mesmo Sistema de Ensino atende escolas parceiras em todo o território nacional.

Atualmente, o Grupo é constituído por duas unidades em Belo Horizonte, duas unidades em Salvador, o Sistema de Ensino e o Centro de Distribuição. Em 2019 passará a contar com mais uma unidade em Belo Horizonte, que atenderá alunos da educação infantil e ensino fundamental - anos iniciais.

As investigações qualitativas a partir da observação participante aconteceram no Sistema de Ensino, local de atuação da autora. As informações foram coletadas nos setores Comercial e de Relacionamento.

Em 2013 a organização deu início a um processo de mudanças com a sua transferência para uma nova sede. Aproveitando a oportunidade, foi aumentado o portfólio de produtos e inaugurado um centro de distribuição.

Esse crescimento rápido exigiu constantes adaptações e atualizações tecnológicas e de produtos para acompanhar o mercado. A diretoria e os colaboradores não estavam preparados para lidar com toda essa mudança. Sabe-se que a sobrevivência das organizações se relaciona com a maneira como lidam com as mudanças. Mudanças bem-sucedidas que resultam em novo conhecimento, inovação e colaboração procedem de práticas de comunicação pautadas no diálogo e nas relações (THOMAS; HARDY, 2011).

Uma das formas de se lidar com a resistência às mudanças compreende na criação de um sistema coerente de significados que une os membros da organização em torno dos mesmos objetivos e ações em relação ao modo como lidam com a informação. Portanto, a cultura informacional deve ser transmitida aos membros da organização para orientar os comportamentos informacionais no dia a dia. Nesse sentido, a comunicação ajuda a compreender a lógica e necessidade da mudança.

As pessoas devem ser envolvidas no processo e estarem cientes de sua contribuição e participação ativa. Toda mudança deve propiciar um reconhecimento das atitudes e reações dos colaboradores frente às propostas de trabalho, contribuindo para melhorias nos processos. Esse diagnóstico e a influência na forma como os colaboradores percebem, lidam e se envolvem com os processos organizacionais, é atribuído principalmente aos que ocupam cargos de liderança.

Como o volume de informação na organização era pequeno, elas eram organizadas e disponibilizadas em planilhas, e como havia poucos funcionários, observava-se a existência de poucos níveis hierárquicos e alta concentração de autoridade na gestão.

Os processos e as TIC que haviam na época atendiam as demandas. Com o aumento substancial do trabalho, os processos precisaram ser redesenhados, mas a informação continuou sendo armazenada em bancos de dados disponibilizados em planilhas de Excel, comprometendo muitas vezes a segurança e confiabilidade. A organização inovou em tecnologia, produtos e serviços, mas os processos internos relacionados às práticas informacionais continuaram incipientes. Para solucionar esses problemas e ganhar produtividade, alcançando melhores resultados nos

negócios seria importante a adoção de um sistema integrado e colaborativo que pudesse trazer as informações do negócio envolvendo os usuários de maneira fácil e ágil com as ferramentas de trabalho, além de apoiar o processo decisório e as funções empresariais nos níveis operacional, gerencial e estratégico.

As tecnologias e os sistemas de informação constituem ferramentas importantes para atingir altos níveis de eficiência e produtividade nas operações, principalmente se combinados com mudanças nas práticas de negócio (LAUDON; LAUDON, 2004). Além de propiciarem a gestão sobre dados e informação, facilitam os processos sociais da gestão do conhecimento (WOIDA, 2008). Compreendem um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam, processam, armazenam e distribuem informações para auxiliar na tomada de decisão. Os sistemas de informação servem para otimizar os fluxos de informação e de conhecimento nas organizações, fazendo com que os dados fluam sem descontinuidade por todos os setores (MARTINS, *et al*, 2012).

Para alinhamento e definição das estratégias, foi realizada uma reunião da diretoria na qual definiu-se a necessidade de um levantamento em relação ao faturamento e práticas de negócio, investigando quais produtos geravam maior lucratividade e qual o impacto das concessões realizadas ao longo dos anos. A demanda foi tratada na reunião de gerência e decidiram quais os setores seriam encarregados de fazer esse levantamento. Ao discutir o assunto internamente nos três setores envolvidos descobriu-se que o trabalho já estava sendo feito, porém não de maneira tão estruturada e verificou-se a necessidade de levantamento de algumas informações. Os colaboradores encarregados de realizar a tarefa conversaram entre si a fim de alinhar as atividades e reunir as informações faltantes.

Para surpresa, os três estavam fazendo o mesmo trabalho repetidas vezes. O trabalho era refeito pela falta de informação precisa e pela falha na comunicação. E frequentemente era necessário alterar o levantamento porque as informações mudavam e as necessidades dos gestores também. A falta de clareza na solicitação da atividade e a ausência de diretrizes e desenho dos processos foi responsável pela replicação do trabalho. Essa situação na qual é evidenciada a replicação do trabalho é frequente em alguns setores, devido a integração entre eles, a falha na comunicação e o desconhecimento dos processos, principalmente entre liderança e colaboradores.

Na organização alguns setores lidam diretamente com o público externo e fornecedores, enquanto outros relacionam-se apenas internamente e trabalham com as mesmas informações. O que se observa é que apesar da necessidade de a informação estar acessível e disponível para uso e compartilhamento, nem sempre é o que acontece. O que ocorre é uma infinidade de informações perdidas, organizadas em distintas planilhas utilizadas individualmente por cada setor. Por isso é importante que elas estejam integradas, trazendo agilidade e eficiência. Isso seria possível por meio da adoção de tecnologia que promovesse a adequação dos processos.

Existe a necessidade frequente de troca de informação com as pessoas com as quais se trabalha e entre os setores, mas isso não acontece de maneira efetiva e com eficiência. Muitas vezes as informações não são repassadas. Será a cultura informacional que determinará se os indivíduos valorizam a informação e a trocam interna e externamente (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). A cultura informacional apresenta os valores e processos que servem de referência ao desenvolvimento de comportamentos positivos no que se refere aos processos de compartilhamento de informação e conhecimento (SANTOS; VALENTIM, 2013). Cabe aos sujeitos organizacionais disseminar e aplicar as informações em suas atividades. Por isso, é necessário desenvolver uma cultura informacional favorável, apresentando quais padrões de comportamento devem ser adotados diante das informações e construir indicadores para avaliação sistemática do esforço de comunicação e informação.

Nesse sentido, os gestores desempenham importante papel ao propiciar interação e construção de significados comuns. A existência de reuniões com colaboradores de diversas áreas seria fundamental para a compreensão do ambiente informacional. Os colaboradores estariam cientes dos acontecimentos relativos à organização e poderiam propor melhorias através de uma construção conjunta de conhecimento. Além disso, poderiam ser criadas campanhas para discussão e proposição de novas ideias e soluções para o avanço do negócio e melhoria dos procedimentos. As informações são registradas e armazenadas em diversos arquivos, o que nem sempre facilita a recuperação quando necessário e o que dificulta inclusive a atualização das informações.

Nos casos de tomadas de decisões que impactam ou influenciam outras áreas ou departamentos nem sempre os colaboradores envolvidos são consultados. Essa

falha no processo de comunicação traz consequências diretas para os setores, influenciando inclusive no clima organizacional.

Muitos colaboradores têm consciência das informações mantidas pela organização e da influência para a tomada de decisões estratégicas. O que se observa, no entanto, é a inexistência, muitas vezes, de informações de qualidade, que sejam precisas, atuais e estejam acessíveis. Sabe-se a importância da informação no contexto organizacional e de sua intervenção no processo de gestão, podendo provocar mudança organizacional (BEUREN, 2007). Para que a informação seja reconhecida como estratégia de valor na empresa, ela precisa ser transformada em conhecimento. É determinante o papel dos gestores para que elas sejam repassadas com mais clareza e de forma mais assertiva.

Com certa frequência, verifica-se divergência de dados, o que pode influenciar para que a empresa atinja suas metas e seus objetivos. O fato das informações estarem em diferentes bases também contribui para isso, pois nem sempre estão organizadas e unificadas. Em alguns casos, faz-se necessário consultas em diversas planilhas para obter alguma informação específica. Detectou-se a ausência de um sistema de informação executiva para a apresentação dos dados em sua totalidade, de modo estruturado e consolidado.

Além disso, o acesso às informações de outras áreas nem sempre é satisfatório e fácil. Alguns colaboradores encontram dificuldade nesse processo, no qual deveria haver uma parceria entre os departamentos e uma satisfação em fornecer para outras áreas informações relevantes produzidas por eles. Toda informação utilizada como meio de conhecimento e comunicação deve possuir significado e fazer sentido para atender as necessidades das pessoas e as atividades que a organização realizar (ALVES; DUARTE, 2014)

Os colaboradores conhecem os objetivos da organização voltados para o cliente e suas responsabilidades nessa linha de atuação, mas falta-lhes uma percepção clara da estratégia da organização e das atribuições de cada setor.

A informação expressa um “espaço de significação e de produção de sentido que proporciona abertura à construção de uma nova forma de ver, interpretar, planejar, transformar, inovar e modernizar o funcionamento das organizações” (ALVES; DUARTE, 2014). Sem uma compreensão clara dos processos organizacionais pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas

não são capazes de entender a importância de suas fontes e tecnologias de informação (CHOO, 2003). Por isso é essencial que seja criada uma política de comunicação interna com o intuito de orientar e integrar as ações de comunicação e de uso da informação.

Essa política que se consubstancia em um documento, deve ser resultado de um processo de construção coletiva com estímulo permanente à colaboração. É preciso que ela estabeleça diretrizes e premissas para as ações de cada área, descrevendo os papéis e atribuições de todos que estão integrados aos processos, e apresente algumas definições para facilitar o entendimento e cumprimento das diretrizes. Ela deve contemplar o que se espera do comportamento informacional dos colaboradores e os meios utilizados para adquirir a informação.

A efetividade dessa política contribui para a construção de um ambiente favorável ao compartilhamento de conhecimento e aprendizado contínuo, no qual a informação passa a ser distribuída e partilhada e a padronização dos valores, diretrizes e princípios, promove coerência e eficácia nos processos. Reduzida a replicação do trabalho, os processos se tornarão mais assertivos ensejando a construção de um olhar crítico e contextualizado tornando possível a associação informação e comunicação e a significação dos processos organizacionais.

5 CONCLUSÕES

A falta de alinhamento entre os setores e de definição de processos e diretrizes, além do desconhecimento das reais atribuições de cada funcionário, influenciam diretamente o processo produtivo, comprometendo a comunicação e a informação e desencadeando a replicação do trabalho. Os impactos desse processo são evidenciados na perda da produtividade, perda de tempo e desmotivação

A forma como a organização concebe seus elementos constitutivos embasa as características da cultura informacional, influenciando diretamente o comportamento das pessoas na organização. Compreende-se a importância da cultura informacional para o uso e compartilhamento da informação e criação de conhecimento na organização, uma vez que ela interfere no modo como a informação é trabalhada e empregada no contexto organizacional.

Para que a cultura informacional seja efetivada é necessário criar uma visão de cultura informacional na organização por meio da adoção de uma política de comunicação interna e construir uma rede de compartilhamento através de práticas de vivência compartilhada com reuniões envolvendo diversos setores e dentro de um mesmo setor.

Os valores, normas e práticas organizacionais proporcionam aos colaboradores uma visão geral da organização e norteiam suas atividades de modo a direcionar o uso da informação para um contexto de produção do conhecimento. A normatização dos comportamentos informacionais e a visão da cultura informacional na organização ajudam a criar significado e relevância para as atividades diárias.

A gestão da cultura informacional não é apenas uma questão de interação entre elementos e processos na organização. Eles devem influenciar os comportamentos informacionais de modo a favorecer a criação, uso e compartilhamento da informação, contribuindo para o crescimento organizacional e maior assertividade nos processos e relações. Na prática, isso pode ser fomentado por programas que valorizem a criação de ideias e proposição de melhorias nos processos de trabalho. As ideias seriam sugeridas pela intranet e discutidas em reuniões de lideranças, sendo premiadas aquelas que fossem colocadas em prática.

Para atender os objetivos da organização, as ações de melhoria dos produtos e processos devem estar associadas às exigências do mercado. É necessário criar

uma política de comunicação com procedimentos que normatizam a comunicação dentro da organização, a fim de organizar os fluxos informacionais, estruturada nos seguintes pilares: simplicidade (garantindo fácil compreensão e aplicabilidade), aderência (compatível com a realidade), objetividade (elaborada para atender as demandas e expectativas dos setores) e abrangência (contemplando todos os setores envolvidos). Além disso, é necessário estruturar os processos de cada setor e entre os setores, para compreender a fonte e finalidade das informações. Com isso é possível agilizar e desenvolver interações mais efetivas na organização.

Outras ferramentas, como os sistemas de informação e a infraestrutura de TIC auxiliam na percepção da facilidade de uso e compartilhamento da informação. Propõe-se a implementação do CRM (Customer Relationship Management) para viabilizar novas estratégias empresariais e otimizar o trabalho. Por meio do sistema de CRM, a organização consegue manter um banco de dados detalhado de cada cliente e o histórico das interações. Essa tecnologia corporativa possibilitaria a automatização de tarefas e a integração de diferentes áreas permitindo uma informação centralizada em tempo real e uma visão mais ampla do negócio.

A tecnologia é um elemento essencial que auxilia o processo de diferenciação de mercado e posicionamento frente à concorrência, mas para que o processo funcione e a tecnologia seja uma aliada, é importante que as pessoas participem ativamente na implantação e manutenção das mudanças. É necessário um acompanhamento durante a etapa de configuração e parametrização e um treinamento dos usuários.

REFERÊNCIAS

- AKTINSON, P; HAMMERSLEY, M. Ethnography and participant observation. In: DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. (Org). *Strategies of qualitative inquiry*. Thousand Oaks: Sage, 1998. p.248-261.
- ALVES, C. A.; DUARTE, E. N. Cultura e informação: uma interface complexa e definidora na vida das organizações. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*. São Paulo, v.10, n.1, p.2-20, 2014.
- BECKER, H.S; GEER, B. Participant observation and interviewing: a comparison. In: MCCALL, J. G; SIMMONS, J. L. *Issues in participant observation: a text and reader*. Reading: Massachusetts Addison-Wesley, 1969, p.322-331.
- BEUREN, I. M. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo da gestão empresarial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BOGDAN, R.; TAYLOR, S. *Introduction to qualitative research methods: a phenomenological approach to the social sciences*. New York: J. Wiley, 1975.
- CAVALCANTE, L. F. B. *Gestão do comportamento informacional apoiada na cultura organizacional e em modelos mentais*. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2010.
- Censo Escolar. Disponível em: portal.inep.gov.br/censo-escolar.
- CHOO, C. W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: SENAC, 2003.
- CHOO, C. W. *et al*. Information culture and information use: an exploratory study of three organizations. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, v.59, n.5, p.792-804, 2008.
- CORREIA, M. C. B. A observação participante enquanto técnica de investigação. *Pensar Enfermagem*, v.13, n.2, 2009.
- CURRY, A.; MOORE, C. Assessing information culture - an exploratory model. *International Journal of Information Management*, n.23, p.91-110, 2003.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura, 1998. 316p.
- DE SMAELE, H. Mass media and the information climate em Russia. *Europe-Asia Studies*, v.59, n.8, p.1299-1313, 2007.
- GADOTTI, MOACIR. Perspectivas atuais da educação. *São Paulo em Perspectiva*, v.14, n.2, 2000.

GENDINA, N. The concept of a person's information cultura: View from Russia. 2009. Disponível em: http://hal.archives-ouvertes.fr/index.php?halsid=2lkt4mlefuuck86sgc6fbqqi1&view_this_doc=sic_00359475&version=1

GINMAN, M. Information culture and business performance. *IATUL Quarterly*, v.2, n.2, p.93–106, 1987.

JANNUZZI, C. S. C.; FALSARELLA, O. M.; SUGAHARA, C. R. Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. *Perspect. ciênc. inf.*, Belo Horizonte, v.21, n.1, jan./mar. 2016.

JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M. *Controle da qualidade*. Rio de Janeiro: Makron Books, 1993.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. *Sistemas de informação gerenciais*. 5.ed. São Paulo: Prentice hall, 2004.

LINTON, H. *Cultura e personalidade*. São Paulo: Mestre Jou, 1967.

MARCHIORI, M. (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

MARTELETO, R. M. Cultura informacional: construindo o objeto informação pelo emprego dos conceitos imaginário, instituição e campo social. *Ciência da Informação*, v.24, n.1, 1995.

MARTINS, J. B. Observação participante: uma abordagem metodológica para a psicologia escolar. *Semina: Ci. Sociais/Humanas*, Londrina, v.17, n.3, p.266-273, set. 1996.

MARTINS, M. S. Cultura nas organizações e globalização. In: Encontro de Ensino, Pesquisa e Extensão, Presidente Prudente, 22 a 25 de outubro, 2012.

MARTINS, P. L., *et al.* Tecnologia e Sistemas de Informação e suas influências na gestão e contabilidade. In: IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012.

MOURA, M. A. *Cultura informacional e liderança comunitária: concepções e práticas*. Belo Horizonte: UFMG/ PROEX, 2011.

MORAES, L. B. *Cultura Informacional: proposta de integração conceitual e modelo como o foco organizacional*. 2013. Tese (Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

MORAES, L. B.; BARBOSA, R. R. Cultura informacional: uma proposta de modelo com foco organizacional. *Inf. & Soc.: Est.*, João Pessoa, v.25, n.3, set./dez. 2015.

OLIVEIRA, M. M. *Como fazer pesquisa qualitativa*. Petrópolis, Vozes, 2007.

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

PICHS FERNANDEZ, A.; PONJUÁN DANTE, G. La cultura informacional y su delimitación: el caso de los contextos académicos. *Ciências de la Información*, La Habana, v.45, n.2, p.25-31, 2014.

PONJUÁN DANTE, G. *Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional*. España: Trea, 2007.

QUEIROZ *et al.* Observação participante na pesquisa qualitativa: conceitos e aplicações na área da saúde. *R Enferm UERJ*, Rio de Janeiro, v.15, n.2, abr/jun, p. 276-83, 2007.

REDFIELD, C. E. *Comunicações Administrativas*. 3.ed. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1985.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. *Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais*. São Paulo: Atlas, 2003.

SÁ-SILVA, J.R; ALMEIDA, C.D; GUINDANI, J.F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, ano I, n.1, 2009.

SANTOS, C. D. *Ciência da Informação e Interdisciplinariedade: Interconexões com a cultura informacional*. 2017. Tese (Doutorado – Programa de pós graduação em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista (Unesp), Marília.

SANTOS, C. D; VALENTIM, M. L. P. A influência da cultura e da comunicação para a geração de conhecimento em contexto organizacional. *Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação*, v.6, n.2, jul./dez. 2013.

SANTOS, J. C; VALENTIM, M. L. P. Gestão da Informação em ambientes organizacionais: em foco o setor de têxtil e de vestuário. *Inf. Prof.*, Londrina, v.4, n.1, p.56–81, jan./jun. 2015.

SERVA, M.; JAIME JÚNIOR, P. Observação participante e pesquisa em Administração: uma postura antropológica. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.35, n.1, p.64-79, mai./jun., 1995.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TEIXEIRA, T. M. C; VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva organizacional: um estudo teórico. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v.6, Número Especial, p.3-15, jan. 2016.

THOMAS, R.; HARDY, L. D. S. Managing organizational change: negotiating meaning and power-resistance relations. *Organization Science*, v.22, n.1, p.22-41, 2011.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Rev SOCERJ*, v.20, n.5, p.383-386, 2007.

VISBAL, S. A; GONZÁLEZ, F. G. Cultura informacional. Estrategias para el desarrollo de la sociedad de la información y el conocimiento. *Ciencias de la Informacion*, v.31, n.2, 2000.

WIDEN-WULFF, G. Business information culture: a qualitative study of the information culture in the Finnish insurance industry. *Information Research*, v.5, n.3, p.1-12, 2000.

WILSON, T. D. Models in information behavior research. *Journal of Documentation*, London, v.55, n.3, p.249-270, Jun. 1999.

WILSON, T. D. Human information behavior. *Informing Science Research*, Colorado, v.3, n.2, 2000.

WINKIN, Y. (org.). *La nouvelle communication*. Paris: Seuil, 1981. Col. Essais.

WOIDA, L. M. *Análise dos elementos da cultura informacional para a construção de diretrizes no contexto da inteligência competitiva*. 2013. Tese (Doutorado – Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC).

WOIDA, L. M. Uma percepção da cultura informacional sob o ponto de vista gerencial: um estudo no setor de eletroeletrônicos da Espanha. *Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação*, v.9, n.2, set./dez. 2016.

WOIDA, L. M; VALENTIM, M. L. Cultura organizacional/ cultura informacional: a base do processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM (Org.). *Informação, conhecimento e inteligência organizacional*. Marília: FUNDEPE Editora, 2006.

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

Yin R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2a ed. Porto Alegre: Bookman; 2001.