

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

Leonardo Barbosa de Moraes

**CULTURA INFORMACIONAL: PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO
CONCEITUAL E MODELO COM O FOCO ORGANIZACIONAL**

Belo Horizonte

2013

Leonardo Barbosa de Moraes

**CULTURA INFORMACIONAL: PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO
CONCEITUAL E MODELO COM O FOCO ORGANIZACIONAL**

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do grau de Doutor em Ciência da Informação.

Linha de Pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento

Orientador: Ricardo Rodrigues Barbosa. ECI/UFMG

Belo Horizonte

2013

Moraes, Leonardo Barbosa de
M689p Cultura informacional: proposta de integração conceitual e modelo com o foco organizacionais / Leonardo Barbosa de Moraes – Belo Horizonte, 2013.
199 f.: il.

Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais.
Orientador: Ricardo Rodrigues Barbosa
Referência: f. 173-191

1. Cultura organizacional. 2. Cultura informacional. 3. Ciência da informação. 4. Gestão da informação. I. Barbosa, Ricardo Rodrigues. II. Título.

CDU 007



UFMG

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

FOLHA DE APROVAÇÃO


"CULTURA INFORMACIONAL: PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO CONCEITUAL E MODELO COM O FOCO ORGANIZACIONAL"

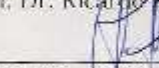
Leonardo Barbosa de Moraes

Tese submetida à Banca Examinadora, designada pelo Colegiado de Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como parte dos requisitos à obtenção do título de "**Doutor em Ciência da Informação**", Linha de Pesquisa: "**Gestão da Informação e do Conhecimento - GIC**".

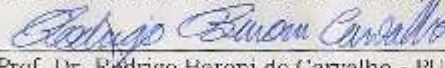
Tese aprovada em: 22 de agosto de 2013.

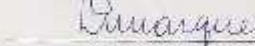
Por:

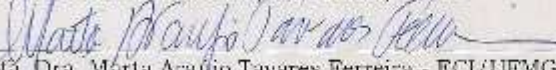

Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa - ECI/UFMG (Orientador)


Profa. Dra. Marta Ligia Pomim Valentim - UNESP


Prof. Dr. Ronaldo Ronan Oleto - Fundação João Pinheiro


Prof. Dr. Rodrigo Baroni de Carvalho - PUC/MG

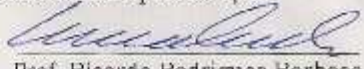

Prof. Dr. Antônio Luiz Marques - FACE/UFMG


Profa. Dra. Marta Araújo Tavares Ferreira - ECI/UFMG

Aprovada pelo Colegiado do PPGCI


Profa. Renata Maria Abrantes Baracho Porto
Coordenadora

Versão final Aprovada por


Prof. Ricardo Rodrigues Barbosa
Orientador



UFMG

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

ATA DA DEFESA DE TESE DE **LEONARDO BARBOSA DE MORAES**, matrícula: 2007669573

As 14:00 horas do dia 22 de agosto de 2013, reuniu-se na Escola de Ciência da Informação da UFMG a Comissão Examinadora aprovada *ad referendum* pela Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação em 24/07/2013, para julgar, em exame final, o trabalho intitulado **Cultura Informacional: proposta de integração conceitual e modelo com o foco organizacional**, requisito final para obtenção do Grau de DOUTOR em CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, área de concentração: Produção, Organização e Utilização, Linha de Pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento. Aberto a sessão, o Presidente da Comissão, Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do resultado final. Foram atribuídas as seguintes indicações:

Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa - Orientador	APROVADO
Profa. Dra. Maria Lígia Pomim Valentim	APROVADO
Prof. Dr. Ronaldo Ronan Oleto	APROVADO
Prof. Dr. Rodrigo Baroni de Carvalho	APROVADO
Prof. Dr. Antônio Luiz Marques	APROVADO
Profa. Dra. Maria Amálio Tavares Ferreira	APROVADO

Peelas indicações, o candidato foi considerado APROVADO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Presidente encerrou a sessão, da qual foi lavrada a presente ATA que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 22 de agosto de 2013

Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa
PCC/UFMG (orientador)

Profa. Dra. Maria Lígia Pomim Valentim
LENEP

Prof. Dr. Ronaldo Ronan Oleto
Fundação João Pinheiro

Prof. Dr. Rodrigo Baroni de Carvalho
PUC/MG

Prof. Dr. Antônio Luiz Marques
FACE/UFMG

Profa. Dra. Maria Amálio Tavares Ferreira
PCC/UFMG

Prof(a) Renata Maria Abreu de Faria
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação
em Ciência da Informação

Obs: Este documento não tem validade sem a assinatura e carimbo da coordenadora.

Não existe trabalho solitário mais coletivo do que a elaboração de uma tese.

Esta tese não teria sido possível sem a compreensão daqueles que suportaram a obsessão temática do doutorando durante tanto tempo; sem a resignação dos amigos e parentes quanto a sua frequente ausência; sem o colo, os ouvidos e o coração daqueles que se dispuseram a acolher sua angústia – depois entendida como natural em tempos de reflexão e batalha para construção do saber; sem a cumplicidade daqueles que contestaram, validaram e contribuíram para a sua reflexão; sem a generosidade daqueles que leram seu texto – entendendo do assunto ou não, gostando do tema ou não - e contribuíram de maneira importante; sem a ajuda daqueles que entenderam que, às vezes, o seu trabalho cotidiano poderia atrasar e/ou ficar num nível um pouco abaixo do normal porque, afinal, sua tese é mais importante neste momento; enfim, sem as muitas contribuições – grandes ou pequenas, explícitas ou anônimas. Ao espírito de fraternidade - valor histórico e importante para a humanidade - tão ausente no mundo contemporâneo e tão forte e abundantemente encontrado nesta caminhada, dedico este trabalho.

AGRADECIMENTO

Não poderia, é claro, deixar de mencionar algumas pessoas que representam tão bem aquele espírito fraterno expresso acima.

Ao Professor Ricardo Rodrigues Barbosa. Por sua paciência tranquilizadora, sua disponibilidade permanente e enorme clareza e generosidade com que conduziu a orientação e auxiliou no desenvolvimento desse trabalho;

À Regina, companheira de todas as horas, que apoiou e suportou toda a jornada;

Às amigas do Doutorado, Cida Shikida e Pat Espírito Santo, companheiras solidárias, leitoras críticas, parceiras das angústias de doutorando, dublês de orientador e cúmplices dessa pesquisa. Tem muito da digital das duas nesse trabalho;

Às Professoras Marta Araújo Tavares Ferreira e Adriane Maria Arantes de Carvalho, que deram a 'sacudida' e a contribuição necessárias – no exame de qualificação – para estimular a guinada desta pesquisa na direção que tomou;

Aos colegas da Fundação João Pinheiro, especialmente os Professores Ronaldo Ronan Oleto e Reinaldo Moraes, pelo importante ensinamento e suporte estatístico durante a pesquisa;

À CEMIG – Companhia Energética de Minas Gerais pela gentileza de permitir que realizássemos ali a nossa pesquisa. Ressalto aqui as ações dos amigos, o Diretor Luiz Henrique de Castro Carvalho, os Superintendentes Helton Diniz Ferreira e Jamir Teodoro Lopes e o funcionário Noé Alves Pereira Junior. E, especialmente, dos funcionários Heberte José de Faria e Lucas Rafael Rocha Souto Ferreira, da Gerência de Governança de Tecnologia da Informação. Todos deram - cada qual no seu papel - uma valiosa contribuição para viabilizar a realização desta pesquisa;

À Secretaria do PPGCI, simbolizada na pessoa de Gisele, suporte importante na nossa caminhada, e sempre pronta a nos ajudar;

A todos, muito obrigado!

Narrei ao senhor. No que narrei o senhor talvez até
ache mais do que eu, a minha verdade. Fim que foi.
Aqui, a estória se acabou. Aqui, a estória acabada.
Guimarães Rosa

RESUMO

O trabalho objetivou investigar o conceito de cultura informacional no campo organizacional. Por meio de uma busca em publicações revisadas por pares, foram identificados 1495 trabalhos classificados em 25 tópicos diferentes. A opção pelo enfoque organizacional reduziu o número de trabalhos para 35, sendo 15 empíricos, os quais serviram de base para o objetivo inicial deste trabalho. O tema desta pesquisa dialogou e buscou aportes teóricos no campo da ciência da informação, além dos campos das teorias organizacionais e dos sistemas de informação. A consolidação de um conceito integrado de cultura informacional teve também por finalidade propor um modelo para o conceito e uma metodologia, passíveis de serem utilizados em contextos organizacionais, para a identificação e interpretação das variáveis que constituem a cultura informacional. Foram usados procedimentos históricos e tipológicos como suporte para construção do modelo conceitual. Uma pesquisa empírica foi realizada para analisar a cultura informacional de uma organização de grande porte – a Cemig - à luz da metodologia proposta. 208 empregados de diversas áreas da empresa responderam o questionário aplicado. Para a análise dos resultados utilizou-se da estatística descritiva e da técnica de Análise de Componentes Principais. A análise dos dados permitiu identificar as variáveis mais representativas dos valores e dos comportamentos informacionais da organização estudada dentro de cada uma das cinco categorias propostas. Foram destaque a ‘percepção da utilidade da informação’; a ‘rede de contatos’; a ‘pró-atividade’; o ‘controle’ e o ‘nível de confiança nas TICs’. Ficou evidente também a diferença nos valores e comportamentos entre ocupantes de cargos diferentes e entre pessoas com tempo de casa diferentes. Um exemplo identificado foi relativo aos superintendentes da organização que, mesmo tendo um alto nível de confiança nas ferramentas tecnológicas, demandam produtos de informação mais adequados ao exercício de sua função. Os resultados dessa pesquisa sugerem que o conceito e a metodologia propostos possam ser amplamente utilizados em pesquisas futuras sobre a cultura informacional.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Cultura informacional. Ciência da informação. Gestão da informação.

ABSTRACT

The study aimed, as a first step, to investigate the concept of information culture in the organizational field. Through a search in peer-reviewed publications, we identified 1495 papers classified into 25 different topics. The choice of organizational approach reduced the number of jobs to 35, 15 being empirical, which served as the basis for the initial objective. The theme of this research sought dialogued and theoretical contributions in the field of information science, beyond the fields of organization theory and information systems. The consolidation of an integrated concept of information culture had also intended to propose a model for the concept and methodology that can be used in organizational contexts for the identification and interpretation of the variables that constitute the informational culture. Procedures were used as historical and typological support for conceptual model. An empirical study was conducted to analyze the information culture of a large organization – Cemig - in the light of the proposed methodology. 208 employees from different areas of the company answered the questionnaire. For the analysis of the results we used descriptive statistics and Principal Components Analysis. Data analysis identified the variables most representative of the information behaviors and values of the organization studied within each of the five categories proposed. We highlight the 'perceived usefulness of information', the 'importance of social networks', the 'proactivity', the 'control' and 'level of trusts in ICT'. It also became evident the difference in values and behaviors between officeholders and among different people with different employment time. An example was identified on the superintendents of the organization, even though a high level of confidence in technological tools, demand information products more suited to the exercise of its function. The results of this research suggest that the concept and the methodology proposed can be widely used in future research on the informational culture.

Keywords: Organizational culture. Information culture. Information science. Information management.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Cultura organizacional – modelo de Schein	33
FIGURA 2 – Cultura organizacional – modelo de Hofstede	33
FIGURA 3 – Cultura organizacional – modelo de Trompenaars	34
FIGURA 4 – A diversidade de foco das pesquisas empíricas que propuseram elementos para os modelos de cultura informacional	108
FIGURA 5 – As variáveis de cada modelo proposto com a identificação das variáveis semelhantes nos diversos modelos	110
FIGURA 6 – As semelhanças conceituais que sugeriram os cinco construtos para o modelo proposto	114
FIGURA 7 – Modelo conceitual simplificado de cultura informacional proposto por esta pesquisa	116
FIGURA 8 – As dimensões do modelo e as variáveis que compõem cada dimensão ...	117
FIGURA 9 – Ambiência da Cultura Organizacional, proposta por Curry e Moore (2003) e localização da cultura informacional no contexto	121
FIGURA 10 – Modelo de cultura informacional proposto	122
FIGURA 11 – Esquema do percurso metodológico da construção do modelo de cultura informacional	129

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 -	Número de publicações sobre o termo <i>information culture</i>	42
GRÁFICO 2 -	Cultura informacional na Cemig. Resultado da metodologia CROGS	152
GRÁFICO 3 -	Cultura informacional na Cemig: uma visão das categorias	153
GRÁFICO 4 -	Cultura informacional na Cemig: avaliação da categoria “Consciência informacional”	154
GRÁFICO 5 -	Cultura informacional na Cemig: avaliação da categoria “Comunicação e redes de relacionamento”	155
GRÁFICO 6 -	Cultura informacional na Cemig: avaliação da categoria “Orientação à inovação”	156
GRÁFICO 7 -	Cultura informacional na Cemig: avaliação da categoria “Gestão de informação”	157
GRÁFICO 8 -	Cultura informacional na Cemig: avaliação da categoria “Gestão de sistemas de informação”	158
GRÁFICO 9 -	Distribuição de frequência das respostas segmentada por vínculo institucional do empregado, para a variável ‘Compartilhamento de informações’	160
GRÁFICO 10 -	Distribuição de frequência das respostas segmentada por faixa etária, para a variável ‘Transparência’	161
GRÁFICO 11 -	Distribuição de frequência das respostas segmentada por tempo de casa, para a variável ‘Pró-atividade’	163
GRÁFICO 12 -	Distribuição de frequência das respostas segmentada por tempo de casa, para a variável ‘Uso da TI como suporte à inovação’	164
GRÁFICO 13 -	Distribuição de frequência das respostas segmentada por plano de carreira / cargo dos respondentes, para a variável ‘Copyright e acesso a documentos’	166
GRÁFICO 14 -	Distribuição de frequência das respostas segmentada por plano de carreira / cargo dos respondentes, para a variável ‘Uso da TI como suporte a processos de negócios’	167
GRÁFICO 15 -	Distribuição de frequência das respostas segmentada por plano de carreira / cargo dos respondentes, para a variável ‘Informatização de processos’	168
GRÁFICO 16 -	Distribuição de frequência das respostas segmentada por plano de carreira / cargo dos respondentes, para a variável ‘Informatização de processos’	168
GRÁFICO 17 -	Distribuição de frequência das respostas segmentada por plano de carreira / cargo dos respondentes, para a variável ‘Nível de confiança nas TIC’	169

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 –	Perspectivas nos estudos sobre teoria organizacional	35
QUADRO 2 –	Aspectos dos conceitos da cultura organizacional	37
QUADRO 3 –	Campos que utilizam o termo <i>information culture</i>	44
QUADRO 4 –	Modelos de governança da informação	61
QUADRO 5 –	Pesquisas empíricas e modelos propostos de cultura informacional	68
QUADRO 6 –	Pesquisas empíricas que utilizam modelos de cultura informacional e o objeto de pesquisa de cada uma delas	73
QUADRO 7 –	Diversas definições de valores encontradas na literatura	79
QUADRO 8 –	As variáveis do modelo e sua origem	111
QUADRO 9 –	Variáveis e perguntas correspondentes da categoria “Consciência informacional”	143
QUADRO 10 –	Variáveis e perguntas correspondentes da categoria “Comunicação e redes de relacionamento”	145
QUADRO 11 –	Variáveis e perguntas correspondentes da categoria “Orientação à inovação”	147
QUADRO 12 –	Variáveis e perguntas correspondentes da categoria “Gestão da informação”	148
QUADRO 13 –	Variáveis e perguntas correspondentes da categoria “Gestão de sistemas de informação”	149
QUADRO 14 –	Variáveis retidas, para a organização estudada, por categoria, perguntas e simbologia correspondente	150

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Saída do SPSS para a categoria “Consciência informacional”	136
TABELA 2 – Saída do SPSS para a categoria “Consciência informacional”	142
TABELA 3 – Saída o SPSS para a categoria “Comunicação e redes de relacionamento”	144
TABELA 4 – Saída o SPSS para a categoria “Orientação à inovação”	146
TABELA 5 – Saída o SPSS para a categoria “Gestão da informação”	147
TABELA 6 – Variáveis e perguntas correspondentes da categoria “Gestão de sistemas de informação”	148
TABELA 7 – Médias das respostas dos entrevistados sobre as afirmações apresentadas pelo questionário	151
TABELA 8 – Média dos resultados apurados segmentada por vínculo institucional	159
TABELA 9 – Média dos resultados apurados segmentada por idade	160
TABELA 10 – Média dos resultados apurados segmentada por tempo de casa.....	162
TABELA 11 – Média dos resultados apurados segmentada por plano de carreira e cargo gerencial	165

LISTA DE SIGLAS

ACP	ANÁLISE DE COMPONENTES PRINCIPAIS
AF	ANÁLISE FATORIAL
AFCP	ANÁLISE FATORIAL DE COMPONENTES PRINCIPAIS
BSC	BALANCED SCORECARD
BDTD	BIBLIOTECA DIGITAL BRASILEIRA DE TESES E DISSERTAÇÕES
CAPES	COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR
CEMIG	COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS
CEO	CHIEF EXECUTIVE OFFICER
CI	CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
ENANCIB	ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
ERP	ENTERPRISE RESOURCE PLANNING
GC	GESTÃO DO CONHECIMENTO
GIC	GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO
GRI	GESTÃO DOS RECURSOS INFORMACIONAIS
GT	GRUPOS DE TRABALHOS
IBICT	INSTITUTO BRASILEIRO DE INFORMAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA
IBV	INFORMATION BEHAVIOR VALUES
IC	CAPACIDADES INFORMACIONAIS
ICM	MODELO DE CONTINUUM DE INFORMAÇÕES
OI	ORIENTAÇÃO INFORMACIONAL
P&D	PESQUISA E DESENVOLVIMENTO
RH	RECUROS HUMANOS
SI	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO
SIG	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS
SPSS	SOFTWARE STATISTICAL PACKAGE FOR THE SOCIAL SCIENCES
TAM	TECHNOLOGY ACCEPTANCE MODEL
TI	TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO
TIC	TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
TO	TEORIA ORGANIZACIONAL

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
2.	CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL	29
2.1	Uma definição para cultura organizacional	30
2.2	Elementos estruturais da cultura organizacional	32
2.3	Os estudos em cultura organizacional	34
2.4	Questões metodológicas nos estudos da cultura organizacional – Metodologia quantitativa x qualitativa	38
3	CULTURA INFORMACIONAL	40
3.1	A diversidade de conceitos para o termo <i>information culture</i> e de campos de conhecimento que o utilizam	43
3.2	A abordagem organizacional	48
4	CULTURA INFORMACIONAL – A NECESSIDADE DE UM MODELO CONCEITUAL	72
4.1	Cultura informacional; em busca de um modelo	72
4.2	Valores como representação da cultura	77
5	CULTURA INFORMACIONAL – UMA PROPOSTA DE MODELO CONCEITUAL	84
5.1	Sobre construção de modelos	84
5.2	A origem das variáveis	86
5.3	Em busca de um modelo consolidado	107

5.4 A construção de um modelo de cultura informacional	118
5.5 O modelo de cultura informacional proposto – sua ambiência	120
6 MATERIAL E MÉTODO	124
6.1 Estratégia metodológica de investigação e percurso metodológico	126
6.2 O ambiente empírico	130
6.3 A amostra	132
6.4 Análise de componentes principais	134
6.5 Os instrumentos de pesquisa	138
6.5.1 O método para coleta de dados	138
6.5.2 O formulário para coleta de dados: o questionário	138
7 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	140
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	171
APÊNDICES	194
Apêndice A – Questionário aplicado	194
Apêndice B – Variáveis e perguntas por categoria	197
Apêndice C – Convite enviado pela empresa aos pesquisados	200
ANEXO – Organograma grupo CEMIG	201

1. INTRODUÇÃO

As sociedades contemporâneas, denominadas Sociedades do conhecimento, estão sendo constituídas sob a égide tecnológica, e suas grandes e profundas transformações refletem em todas as searas humanas. Conseqüentemente, há uma nova forma de se ser e estar no mundo.

A globalização das economias afeta e modifica as relações de poder das nações; as culturas nacionais recebem cada vez mais e mais velozmente influências de outras culturas; os comportamentos sociais são afetados pelas tecnologias, pela economia, pela combinação das culturas; as organizações passam por mudanças estruturais, numa dinâmica competitiva para sobrevivência.

Toffler (1980), em sua obra intitulada “*A terceira onda*”, pontuou que o mundo nunca mais seria o mesmo após a revolução do computador. Segundo ele, a “[...] civilização da informação” trouxe mudanças dramáticas, afetando cada aspecto da sociedade. Porter (1995, p.83) corrobora afirmando: “*informação, a força motriz da economia pós-industrial*”¹.” E isso não foi diferente nas formas de organizar eventos empresariais e governamentais, de gerir a economia, de planejar a agricultura. Tais mudanças, obviamente, trouxeram reflexões importantes e significativas também na vida cultural, social e econômica das pessoas. Com isso, inevitáveis desafios de toda natureza impactam conceitos e trazem demanda às Ciências Sociais, oferecendo novas perguntas que necessitam de respostas cada vez mais originais.

No final da mesma década de 1990 Castells (2000) afirmava que as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) estavam (e continuam) remodelando fortemente toda a base material da sociedade; com o que concordaram Lastres, Cassiolato e Arroio (2005, p.20), ao dizerem que a evolução das TIC estava afetando “[...] as formas como produzimos e organizamos a nossa própria existência”.

No fim do Século XX o Ocidente testemunhou o fenômeno das redes integrando a maior parte das economias do mundo e criando uma nova forma de relação entre a economia, o Estado e a sociedade. Tais tecnologias alteraram as noções de tempo e espaço e passaram a afetar também largas parcelas da vida social, cultural e política das diferentes sociedades. Percebe-se, desde então, a emergência de um novo padrão de acumulação, a aceleração dos processos de competição e a crescente financeirização da economia. O mundo passou por um intenso processo de liberalização e globalização das economias e mergulhou num novo contexto macro e micro econômico. A extensão,

¹ Tradução livre de: “*information, the life blood of the postindustrial economy.*”

intensidade e velocidade das mudanças provocaram inevitavelmente perplexidades e indagações sobre os seus impactos nos processos sociais, econômicos e políticos.

A virada do milênio foi caracterizada, então, pela proliferação de interpretações sobre essas mudanças e seu impacto (LASTRES; CASSIOLATO; ARROIO, 2005). Evidencia-se o papel central da informação e do conhecimento no padrão sócio-técnico-econômico emergente. Aun (2001) chama a atenção para a questão da mão de obra que lida com produtos materiais, que neste contexto passa a ser menor do que a que produz, processa e distribui os intangíveis, aumentando de forma significativa a participação de conhecimentos codificados no valor de bens e serviços. É o momento da “economia do conhecimento” ou a “economia do aprendizado”, como propõem Johson e Lundvall (2005).

Teóricos da modernização, como por exemplo, Karl Marx (ANDERSON, 1986) e Daniel Bell (1976), argumentaram que o desenvolvimento econômico traz mudanças culturais importantes. Apesar do debate sobre os valores culturais comportar outras visões, um conceito central da teoria da modernização parece válido hoje: a industrialização produz abrangentes consequências sociais e culturais (INGLEHART; BAKER, 2000).

Segundo Bell (1976), do "jogo contra a natureza", na sociedade pré-industrial, passou-se ao "jogo contra a natureza fabricada" – na sociedade industrial, e, a seguir, iniciou-se o "jogo entre as pessoas" na sociedade pós-industrial. Menos esforço é focado na produção de objetos materiais enquanto mais esforço é focado em comunicação e processamento de informações. A maioria das pessoas passa suas horas produtivas lidando com outras pessoas e símbolos. Cada vez mais, a própria educação formal e a experiência de trabalho ajudam a desenvolver o potencial para a autonomia de decisão (BELL, 1976). Para Inglehart (1997), a experiência pode ser entendida como uma crescente ênfase na autoexpressão.

Se a centralidade das mudanças advém das necessidades de adaptação do capitalismo (LASTRES; FERRAZ, 1999), fica evidente que os impactos e desafios consequentes são demandados das organizações, que direcionam seus esforços na tentativa de adaptação à nova e dinâmica realidade. Neste sentido, é importante evidenciar duas questões que são, segundo a literatura organizacional, centrais neste novo contexto e que, por isso mesmo, mereceram – e merecem – atenção das organizações e dos pesquisadores: 1) a questão informacional e 2) a questão cultural. Mais claramente, o papel da informação e do conhecimento e o papel da cultura organizacional na sobrevivência e competitividade das organizações. Ambas as questões passaram a ter uma atenção especial depois da década de 1980 (TOFFLER, 1980; ABELL; WINTERMAN, 1992; PORTER, 1995; LASTRES; FERRAZ, 1999; CASTELLS, 2000; INGLEHART; BAKER, 2000; BARBOSA; PAIM, 2003; LASTRES; CASSIOLATO; ARROIO, 2005; dentre outros). E ambas as questões são pontos fundamentais deste trabalho e merecem algumas

considerações iniciais.

Dada à amplitude que os assuntos relativos à questão informacional alcançaram em todas as esferas, considera-se importante tratar deste assunto em primeiro lugar. Não que a importância da informação e do conhecimento nas organizações tenha se feito presente somente nesta sociedade contemporânea: eles (informação e conhecimento) sempre constituíram importantes alicerces dos diferentes modos de produção (LASTRES; FERRAZ, 1999 e BARBOSA; PAIM, 2003). O que traz a marca do contemporâneo é a natureza digital dos mesmos na sociedade do conhecimento, uma vez que esta natureza digital teve e tem importantes reflexos na crescente capacidade de codificação da informação e do conhecimento, no aumento da velocidade de sua transmissão e confiabilidade. Além da redução drástica dos seus custos de armazenamento, de processamento, de comunicação e de disseminação.

Esse novo e estratégico papel da informação e do conhecimento e também das tecnologias (TIC) coloca em xeque os enfoques e modelos que predominam nos princípios fundamentais econômicos e organizacionais tradicionais e exige aportes teóricos das diversas ciências que deem conta de explicar seus impactos e dar soluções aos novos problemas que se apresentam.

É evidente, também, que “novos desafios” não se apresentam como que por encanto: são resultados dos construtos humanos. O desafio, por exemplo, de gerenciar a informação organizacional nasce com o surgimento da própria organização (FERAUD, 2004). Entretanto, tem-se claro que o crescimento do porte e da complexidade das organizações traz novos desafios, também maiores e mais complexos. Felizmente, o avanço tecnológico traz percepções de novos usos da tecnologia como fator de competitividade. Porter e Millar (1985) alertavam, na década de 1980, que as novas tecnologias mudavam a natureza da concorrência e que a TI adquirira *status* estratégico, apontando para a necessidade de aprimorar seu uso. Na mesma época, Horton Jr (1985) defende a necessidade de se evoluir uma disciplina gerencial, Gestão dos Recursos Informacionais (GRI) que vê a informação como um recurso equivalente aos financeiros, recursos físicos, humanos e naturais. Tal disciplina deveria abordar o manejo eficiente e eficaz dos recursos de informação (dados brutos) e os ativos de informação resultante (conhecimento).

Na opinião de Alvarenga Neto (2005, p.59), a GRI “surge como uma estratégia aperfeiçoada para o gerenciamento eficaz da informação e como uma resposta aos problemas informacionais das organizações”. Percebe-se aqui uma transição da preocupação organizacional, que evolui do foco em controle físicos da informação (arquivos, documentos, registros) para o controle informacional, gerencial, do conteúdo. O foco passa a ser a eficácia, que influencia o desempenho organizacional. Roberts e Wilson (1987)

consideram a GRI como um conceito que liga a eficácia gerencial à aquisição e utilização de informação. Vemos aqui as primeiras afirmações que conectam o uso da informação ao desempenho organizacional.

Nesse momento, ainda que a preocupação com a informação e o conhecimento no setor produtivo já existisse, não se falava em conhecimento organizacional. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), os estudos organizacionais até então – por entenderem o ser humano como um processador de informações e não como um criador e, ainda, por relegarem às organizações um papel passivo em relação ao meio – não davam muita importância ao papel do conhecimento. O termo conhecimento organizacional só aparece por volta de 1990 e sua origem tem direta relação com a percepção desse novo papel da informação e do conhecimento:

De fato, a proporção de trabalho que simplesmente manuseia bens tangíveis, ao longo do processo produtivo, tem cada vez mais se tornado menos significativa do que a proporção do trabalho responsável pela produção, distribuição e processamento do conhecimento. A expansão – absoluta e relativa – das atividades e dos setores “intensivos em conhecimento” tem caracterizado os processos de desenvolvimento nas últimas décadas. (CASSIOLATO, 1999, p.172-173)

A percepção desse novo papel da informação e do conhecimento não acontece só na ciência da informação ou nas ciências gerenciais, de modo geral. Na economia uma linha de pensamento, denominada escola *neo-schumpeteriana*, aponta a importância de esforços explícitos para a geração de novos conhecimentos e sua introdução e difusão no sistema produtivo. Para seus adeptos, “esse é o processo que conduz ao surgimento de inovações, considerado fator-chave para o processo de desenvolvimento” (LASTRES e FERRAZ, 1999, p.31) e, evidentemente, para a competitividade. Nas palavras de Lastres e Ferraz (1999, p.31) os conceitos *neo-schumpeterianos*:

Deram corpo e poder explanatório sobre a existência de uma complexa e dinâmica interação entre diferentes fontes de inovação, assim como lançaram nova luz sobre a dinâmica da geração, aquisição e difusão de inovações (tanto tecnológicas quanto organizacionais)².

Naquele momento falava-se em aprendizado organizacional e McGee e Prusak (1994), por exemplo, afirmavam que as organizações podiam não ter cérebros ou coração, mas tinham sistemas cognitivos e memória. Compreende-se assim que embora as

² A evolução do debate sobre o papel da informação e conhecimento nas sociedades atuais incorporou a percepção da importância da dimensão sócio-espacial nos processos e seu impacto no próprio conceito de inovação, que se torna mais abrangente valorizando, além do conhecimento formal e avançado, o conhecimento não formalizado e não estruturado construído nas práticas econômicas e sociais (LALL; GHOSH, 2002).

organizações não possuam um cérebro físico, elas são capazes de aprender formas de executar novas tarefas e funções, a prestar serviços, a fabricar produtos. Aprendizado este, criado a partir do coletivo dos indivíduos. O processo que envolve o aprender fica, assim, inserido nos sistemas, nas estruturas, nos processos organizacionais e rotinas.

Partindo do conceito da psicologia de conhecimento tácito e explícito³ – indicado por Polanyi (1966) - Nonaka e Takeuchi (1997) propõem a teoria da criação do conhecimento organizacional. Nessa teoria Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento é específico ao contexto e relacional na medida em que depende da situação, e é criado de forma dinâmica na interação social entre as pessoas. Afirmam ainda que o conhecimento tem duas dimensões: epistemológica (aqui considerada como a distinção entre o conhecimento tácito e o explícito) e ontológica (considerada os níveis de entidades criadoras do conhecimento: individual → grupal → organizacional → interorganizacional). Nonaka e Takeuchi (1997) explicam, através de suas pesquisas, os processos de conversão do conhecimento a partir da interação entre os dois tipos acima citados - resultando na criação do conhecimento⁴. Segundo eles, o processo de criação do conhecimento é um processo social e é fonte da sobrevivência organizacional. Na palavra dos mesmos:

A criação do conhecimento organizacional, pois, deve ser entendida como um processo que amplia “organizacionalmente” o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização. Esse processo ocorre dentro de uma “comunidade de interação” em expansão, que atravessa níveis e fronteiras organizacionais. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.65)

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p.24), o conhecimento é uma crença verdadeira justificada. Neste aspecto, é preciso esclarecer que essa conceituação vem sendo

³ O conhecimento tácito é o conhecimento que deriva do aprendizado pela experimentação e é internalizado, é pessoal, de difícil verbalização ou codificação “e provém do aprender fazendo, usando e interagindo” (JONHSON; LUNDVALL, 2000, p.92). Esse conhecimento inclui elementos cognitivos (modelos mentais como esquemas, paradigmas, perspectivas, crenças e pontos de vista que ajudam os indivíduos a perceberem e definirem seu mundo) e técnicos (inclui know-how concreto, técnicas e habilidades). “[...] os elementos cognitivos do conhecimento tácito referem-se às imagens da realidade e visões para o futuro de um indivíduo, ou seja, “o que é” e “o que deveria ser”.“ (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.66) O conhecimento explícito é o conhecimento que pode ser documentado e é mais facilmente replicado.

⁴ A socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito. A externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, expressos na forma de metáforas, conceitos, analogias, modelos ou hipóteses. A combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. “A reconfiguração das informações existentes através da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito pode levar a novos conhecimentos. [...] A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. É intimamente relacionada ao “aprender fazendo”. Quando internalizadas as bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou know-how técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.77).

trabalhada desde o discurso “Ménon, Pédon e Teeteto”, em Platão. Também em Choo (2003) o tratamento da informação nas organizações é com frequência baseado na prática – os conceitos e proposições são derivados da experiência e precisam ser justificados por ela. Nas organizações a justificação⁵ do conhecimento como crença verdadeira é um processo público, compartilhado. Muitos outros autores afirmam, entre eles pode-se citar Merton (1969) e Ziman (1979), que para haver conhecimento este precisa ser publicizado, sempre submetido aos seus pares, caso contrário não é conhecimento e sim um dado qualquer a respeito de um tema.

O conhecimento nas organizações não é monolítico e homogêneo, mesmo porque sendo um construto social está sempre em movimento, sujeito a reflexões humanas e em constante mudança. Pessoas, grupos e a organização como um todo possuem conhecimento (CHOO, 2003). O compartilhamento e a justificação pública de um determinado conhecimento o legitima, ratifica ou é posto a contestação por outros, às vezes dando lugar a um novo conhecimento. Assim existe o conhecimento que cada um obteve pela experiência, prática e reflexão. Há também conhecimento embutido nos produtos que a organização produz e nas regras e rotinas que a organização adota. Há, ainda, conhecimento incrustado naquilo em que a organização acredita sobre si mesma (identidade e propósitos), sobre suas competências e sobre o ambiente (comunidade e mercado).

Considerando isso, lembramos que Choo (2003) acrescenta outra categoria de conhecimento organizacional, além do tácito e do explícito – propostos por Nonaka e Takeuchi: o conhecimento cultural. O conhecimento cultural, segundo o autor, compreende as suposições compartilhadas e crenças sobre os objetivos, competências, clientes e concorrentes da organização. O autor afirma que estes fatores são usados para dar valor e significado a novas informações. No contexto da criação do conhecimento, o conhecimento cultural exerce um papel fundamental ao prover um padrão para as crenças compartilhadas.

As mudanças nos paradigmas organizacionais e as mudanças na Internet também sugerem novas categorias de conhecimento organizacionais. Já no início da Internet Levy (1998) vislumbra o conhecimento coletivo – ainda que não na ótica organizacional. Na evolução das tecnologias da Internet, a chamada Web 2.0, as organizações passam a aproveitar das contribuições coletivas para captar informações, construir conhecimento, estabelecer estratégias de marketing e de mercado (TERRA, 2009). Na sociologia, na comunicação e na computação ganham força os conceitos de conhecimento coletivo e inteligência coletiva (BROWN; LAUDER, 2000; LEVY, 1998).

⁵ A justificação, tecnicamente falando, é uma relação adequada que deve existir entre a satisfação da condição de crença e a satisfação da condição de verdade, e no contexto epistemológico em geral, pode, em linhas gerais, ser compreendida também como sinônimo de “racionalidade”. (GUIMARÃES 2009, p.17)

Todos esses movimentos trazem para as organizações, ao longo do tempo, a preocupação cada vez mais intensa com o gerenciamento desses novos ativos organizacionais: a informação e o conhecimento. A década de 1990 consolida o termo gestão do conhecimento que, na opinião de Barbosa e Paim (2003), é uma evolução da GRI, campo interdisciplinar de conhecimento originário de três campos: 1) o campo da ciência da informação - incorporando contribuições importantes acerca do armazenamento, recuperação e utilização de documentos e dados; 2) o campo da administração - incorporando noções de planejamento, organização, controle e orçamento e 3) o campo da ciência da computação, incorporando aspectos de organização, distribuição e armazenamento da informação. Essas três disciplinas evoluem nas respostas e pesquisas relativas às demandas organizacionais para a gestão da informação e do conhecimento.

Segundo Barbosa (2008), a forte origem interdisciplinar da gestão da informação e do conhecimento (GIC) permite e traz uma visão integradora da questão com contribuições diversas, como das áreas de recursos humanos (aprendizagem organizacional, compartilhamento, competências e cultura), finanças (ativos intangíveis, capital intelectual, propriedade intelectual), computação (ferramentas de colaboração, redes, sistemas de informação), estratégia (alinhamento estratégico; informação, conhecimento e TI como vantagem competitiva; inteligência empresarial) e ciência da informação (diagnóstico de necessidades, fontes, organização, tratamento e uso).

Diversas são as demandas, indagações e possibilidades de pesquisa e de olhares no âmbito da gestão da informação e do conhecimento, que se desdobram em nuances e interfaces das várias possibilidades colocadas na inter e multidisciplinaridade das áreas citadas acima. Estuda-se, por exemplo, o papel das ferramentas de colaboração (artefato da computação) nos processos de aprendizagem organizacionais (objeto de estudos dos recursos humanos).

A segunda questão que mereceu atenção dos teóricos organizacionais frente à 'nova realidade' contemporânea foi referente à cultura. Segundo Carrieri (2011, p.1), as "[...] pesquisas sobre as culturas nas organizações passaram a receber maior interesse por parte dos teóricos da administração a partir da conquista de mercados pelos produtos japoneses" nos anos 1980⁶, ainda que, nos fins dos anos 1960, já houvesse sociólogos estudando organizações como culturas ou grupos de subculturas e alguns outros estudiosos, como, Schein (1985), Trice e Beyer (1984) e Maanen e Barley (1985), já argumentavam que:

Não se podia compreender totalmente uma organização e sua dinâmica interna sem se entender a importância das estruturas interpretativas desenvolvidas a partir de um contexto organizacional, e também que se

⁶ Santos (1998) já havia afirmado: "O interesse pelo estudo da cultura organizacional tem origem no final dos anos 80". (SANTOS, 1998, p.48)

deveria estudar as práticas, principalmente aquelas ritualizadas internamente na organização. (CARRIERI, 2011, p.2)

Este crescimento de interesse no tema é constatado ao se realizar uma consulta ao Portal Capes⁷ para verificar o número de publicações com o termo *organizational culture*. A estatística do portal Capes mostra a evolução do número de 17 publicações antes de 1979 para 152 entre 1979 e 1986, 1512 entre 1987 e 1994, 6553 entre 1995 e 2003 e, finalmente, 16 210 publicações após 2003.

Para Carrieri (2011) os estudos organizacionais sobre a cultura sofreram forte influência da Antropologia, resultando em cinco abordagens científicas antropológicas que influenciam os estudos sobre os fenômenos culturais. Essas abordagens são: a da *evolução cultural*, a do *particularismo histórico*, a abordagem *funcionalista*, a do *materialismo cultural* e a abordagem denominada *idealismo cultural*. Essas diferentes abordagens possibilitam a interpretação do fenômeno cultural a partir de vários olhares e utilizam tanto métodos qualitativos quanto quantitativos. As abordagens do funcionalismo e a do idealismo cultural teriam influenciado mais significativamente a literatura gerencial. (CARRIERI, 2011, p.2).

Para Carrieri (2011, p.11),

[...] o tema “cultura nas organizações” é amplo, complexo e profundo. É amplo na medida em que se pode ver a cultura como um objeto empírico concreto, uma variável, algo a ser criado e controlado. Pode também ser estudada como uma metáfora da própria organização e até da realidade social em que estão mergulhadas as organizações, analisadas em seus aspectos simbólicos e ideológicos. É complexo, pois se pode apreender a cultura da organização como uma só, consensual, ou como várias, ambíguas e contraditórias, resultado de um processo histórico. Ao pesquisador cabe escolher um foco (MARTIN, 1992) ou tentar agregar os vários modos de se ver as culturas nas organizações (MEYERSON e MARTIN, 1987; FROST *et al.*, 1991). É profundo, pois a cultura nas organizações não se pode “dominar enquanto objeto de análise, mas, no máximo, inferir e configurar” (FISCHER *et al.*, 1993, p.21) para tentar melhor compreender as organizações e as pessoas que nelas estão inseridas.

Por fim, pode-se afirmar que a escolha de uma ou outra abordagem não retira dos estudos culturais a amplitude, a complexidade e a profundidade que o tema cultura organizacional pode trazer. (CARRIERI, 2011, p.11)

⁷ O portal de periódicos, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), é uma biblioteca virtual que reúne e disponibiliza a instituições de ensino e pesquisa no Brasil o melhor da produção científica internacional. Ele conta com um acervo de mais de 33 mil títulos com texto completo, 130 bases referenciais, dez bases dedicadas exclusivamente a patentes, além de livros, enciclopédias e obras de referência, normas técnicas, estatísticas e conteúdo audiovisual. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br>>. Professores, pesquisadores, alunos e funcionários de 268 instituições de ensino superior e de pesquisa em todo o país têm acesso imediato à produção científica mundial atualizada através deste serviço oferecido pela CAPES. Disponível em: <utfpr.edu.br/franciscobeltrao/estrutura-universitaria/diretorias/dirppg/acesso-remoto-portal-capes>.

Na confluência destas duas questões está o tema central desta pesquisa, a cultura informacional. Como será mais bem esclarecido adiante, pretende-se com esta pesquisa oferecer um conceito abrangente para a cultura informacional, além de propor um modelo que a represente. Pretende-se que tal modelo, cuja proposta traz acompanhada uma metodologia que permite a análise da cultura informacional de uma organização, possa ser utilizado em pesquisas futuras sobre a cultura informacional. A preocupação com a cultura informacional não é nova e origina-se como subproduto das pesquisas sobre os efeitos da informação e do conhecimento frente às novas tecnologias nas organizações e das pesquisas sobre cultura organizacional, ainda que de forma secundária e – muitas vezes – difusa ou marginal. Assim, já no fim da década de 1980 aparece a preocupação com a interação das mudanças tecnológicas sobre a cultura organizacional. Itami (1989), por exemplo, ressalta a importância de incorporar aos valores organizacionais o reconhecimento da importância da informação (como um ativo invisível) e da gestão do fluxo informacional.

Kotter e Heskett (1992) ressaltam a importância da cultura organizacional no desempenho da organização:

A cultura organizacional pode deixar um impacto significativo no desempenho econômico de longo prazo de uma empresa. [...] A cultura organizacional provavelmente será um fator ainda mais importante para determinar o sucesso ou fracasso das empresas na próxima década. (KOTTER; HESKETT, 1992, p.11)

E fazem ainda uma conexão da questão informacional com a cultura, afirmando que a "cultura de informação" é parte da cultura organizacional e que esta é necessária para acomodar o fluxo de informações sobre o ambiente interno, o externo e suas próprias operações. Segundo Kotter e Heskett (1992), para as empresas se manterem competitivas, a cultura organizacional deve adaptar-se rapidamente às mudanças.

Brown e Starkey (1994) também alertam para a necessidade de se aprofundar os estudos da parte da cultura organizacional que impacta a maneira como as pessoas lidam com as informações e os processos comunicacionais. Segundo os autores era preocupante, até então, o fato de que os aspectos da cultura ligados à informação e à comunicação tenham sido tratados como sendo de pouca importância mesmo entre os estudiosos da informação e da comunicação.

Abell e Winterman (1992) investigam a correlação entre "cultura da informação" e o desempenho das organizações. Para os autores era evidente que os termos informação, cultura da informação, cultura organizacional, sistemas de informação, tecnologia da informação, recursos humanos, gestão e organização estavam

todos interligados e emaranhados. Owens, Wilson e Abell (1997) argumentam ser necessário promover uma cultura de informação ou *ethos* da informação nas organizações.

Assim, a partir da metade da década de 1990 proliferam os estudos relacionando cultura, informação, conhecimento e tecnologia ao desempenho organizacional, assim como estudos relativos à cultura informacional propriamente, em diversos campos do conhecimento, como será mostrado na seção 3 desta tese. Reconhece-se, desta forma, a importância de se investigar a cultura informacional, uma vez que ela interfere em outras questões como desempenho organizacional (GINMAN, 1987; BROWN; STARKEY, 1994; ABELL; WINTERMAN, 1992), ciclo de vida da organização (GINMAN, 1987), sucesso organizacional, inteligência competitiva (WIDÉN-WULLF, 2000; WOIDA, 2008), gestão da informação e do conhecimento (MARCHAND; KETTINGER e ROLLINS, 2000, 2001; CURRY; MOORE, 2003; OLIVER, 2003, 2004, 2008; WANG, 2006) e implantação de novas tecnologias (TRAVICA, 2005, 2008; AMORIM; TOMAEL, 2011), dentre outros.

Feitas essas breves reflexões, salienta-se que o objeto desse trabalho de pesquisa foi originado por algumas motivações. A primeira é o interesse pelo papel da cultura da organização na questão informacional – originado do trabalho na dissertação de Moraes (2006) sobre informação e compartilhamento de informação nos ambientes inter-organizacionais. A segunda motivação foi um texto de Choo, Detlor, Bergeron e Heaton (2006), que, ao abordar a relação entre a cultura e os resultados do uso da informação, colocou alguns desafios a serem resolvidos sobre a questão. Outras leituras indicaram que, não obstante haverem pesquisas relacionando a cultura informacional (ou os valores e comportamentos informacionais) a diversos fatores, como os citados acima; não há um consenso sobre o conceito de cultura informacional. Tais leituras e outras posteriores apontam para a necessidade de haver uma definição clara e unificada de cultura informacional no âmbito das organizações. Um pressuposto, sustentado por evidências empíricas (GINMAN, 1987; GRIMSHAW, 1995; WILSON, 2003) é que existe uma relação entre a cultura informacional e o desempenho organizacional. Outro pressuposto, amparado pela literatura, é de que o estudo da cultura informacional é um importante instrumento para entender vários aspectos organizacionais conectados ao desempenho (GINMAN, 1987; BROWN; STARKEY, 1994; ABELL; WINTERMAN, 1992; WIDÉN-WULLF, 2000; MARCHAND; KETTINGER e ROLLINS, 2000, 2001; CURRY; MOORE, 2003; OLIVER, 2003, 2004, 2008; TRAVICA, 2005, 2008; WANG, 2006; WOIDA, 2008) e de que uma compreensão melhor dessa cultura é fundamental para permitir que uma organização delinear prioridades para melhorar a gestão do ambiente informacional, a interação pessoal, o fluxo informacional e os resultados organizacionais. (CURRY; MOORE, 2003). Desta forma, a existência de várias definições diferentes e, segundo os autores das mesmas,

incompletas⁸, é um obstáculo ao desenvolvimento de estudos que pretendam alcançar esta compreensão. Este é um desafio a ser vencido: encontrar um modelo conceitual que unifique as definições de cultura informacional propostas pela literatura ao longo destas duas últimas décadas. Além disso, a importância dessa pesquisa fica reforçada pela ausência de trabalhos que tratem da cultura informacional – termo que é, segundo Choo, Detlor, Bergeron e Heaton (2006, p.803), “largamente ausente” das pesquisas atuais. Marchand, Kettinger e Rollins (2001) também apontam para essa necessidade de instrumentalizar as organizações com ferramentas que permitam ter uma medida de qual dimensão cultural precisa ser trabalhada para melhorar o desempenho organizacional. Encontra-se aqui o problema de pesquisa: encontrar um conceito integrador, que incorpore diversas facetas propostas pelos modelos encontrados na literatura e que possa ser amplamente utilizado em pesquisas futuras sobre a cultura informacional.

Como poderá ser visto na seção 3, poucas são as propostas encontradas na literatura internacional que definem a cultura informacional. Menos ainda as que propõem um modelo conceitual para ela. Ao analisar esse leque restrito de propostas percebe-se uma ‘evolução’ na compreensão do fenômeno e das variáveis que poderiam fazer parte do conceito. Assim, são incorporados valores e comportamentos que, à luz das pesquisas realizadas, seriam componentes dessa cultura informacional. Por outro lado, a maioria das pesquisas empíricas encontradas na literatura foi realizada com um viés específico e, por isso mesmo, captaram apenas determinado aspecto da cultura informacional. Vale dizer: quem propôs um modelo de cultura informacional para analisar a gestão do conhecimento mapeou – captou – única, ou predominantemente, os comportamentos e valores afetos a essa preocupação. Realce-se que isto era evidente, inclusive, para os autores das pesquisas⁹.

No plano nacional também não é diferente. Por exemplo, um trabalho (WOIDA; OLIVEIRA; VALENTIM, 2010) conclui que, no maior evento da Ciência da Informação (CI) no Brasil, no período de 2003 e 2008, o tema permeia discussões e interesses na área da CI de forma marginal, uma vez que é pouco incluído nas palavras-chave dos trabalhos apresentados. A partir de uma varredura para além dos eventos da CI, pode-se concluir ainda que são poucas as contribuições sobre o tema no país, ainda que dignas de nota. Todas têm o mesmo padrão de comportamento: o modelo de cultura informacional proposto é construído como suporte para se estudar o viés da cultura e seu efeito sobre, por exemplo,

⁸ Choo, Bergeron, Detlor, e Heaton (2008), por exemplo, afirmam que o seu modelo de cultura informacional é incompleto. E dizem: “a cultura informacional pode ser afetada por fatores como o setor da indústria, tamanho da organização, a dispersão física, normas profissionais, o uso da tecnologia da informação, e assim por diante. Ainda há muito a ser aprendido sobre as forças que moldam a cultura informacional”. (CHOO *et al.*, 2008, p.803), Os autores reforçam essa crença sugerindo a realização de novos estudos para identificar novos valores e comportamentos.

⁹ Op.cit.

o uso de sistemas de informação. Nas palavras de Alvarenga Neto (2005, p.29), “são poucos os estudos no Brasil, e pouco se conhece acerca das questões culturais e comportamento informacional em organizações brasileiras”.

Daí a contribuição a que esta tese se propõe: ao se elaborar um conceito de cultura informacional incorporando as diversas compreensões encontradas na literatura, de forma que seja consistente e que possa ser amplamente utilizado em pesquisas futuras sobre a cultura informacional. Adicionalmente, esta tese oferece um modelo conceitual que representa esse conceito de maneira integrada. E oferece ainda uma metodologia que permite a utilização desse modelo para identificar e interpretar a cultura informacional a partir de um diagnóstico dos valores organizacionais (DAFT, 2000)¹⁰.

O objetivo geral desta pesquisa é propor um conceito integrado sobre cultura informacional que possa ser aplicado em organizações.

Objetivos específicos:

- a. Propor um conceito amplo de cultura informacional aplicável à contextos organizacionais;
- b. Elaborar um modelo conceitual baseado no conceito integrado de cultura informacional;
- c. Desenvolver uma metodologia para identificar e interpretar as variáveis que compõem a cultura informacional de uma organização, a partir do modelo conceitual;
- d. Analisar a cultura informacional de uma organização à luz da metodologia proposta.

O tema desta pesquisa dialoga e busca aportes teóricos no campo da ciência da informação, além dos campos das teorias organizacionais e das teorias dos sistemas de informação, como será explicitado no corpo da tese.

A pesquisa que ora se apresenta está estruturada em três partes. Na introdução, foi realizada uma apresentação geral do tema a ser trabalhado, com os pressupostos, objetivos, o problema e a justificativa. Na segunda parte – teórico-metodológica – estão quatro seções. Na seção **2** é apresentado o recorte conceitual básico sobre cultura e cultura organizacional, base sobre a qual foi originado e construído o conceito de cultura informacional. Nas seções **3**, e **4** é apresentada a revisão bibliográfica, expondo a visão de autores que trabalharam com o tema de forma precisa ou aproximada nos diversos campos do conhecimento e, mais profundamente, os autores e pesquisas com foco organizacional. Autores da teoria organizacional e da ciência da informação formam a base conceitual principal e as opções epistemológicas. Na seção **5** é apresentada, a partir do conceito de cultura informacional defendido por esta tese nas seções anteriores e dos modelos de

¹⁰ O item **4.2** desta tese explicita a utilização de valores e comportamentos como representação da cultura e sua utilização nas pesquisas culturais.

cultura informacional testados empiricamente, uma proposta de modelo conceitual para a cultura informacional. Na seção **6** é descrita detalhadamente a metodologia utilizada para a construção do modelo conceitual, os métodos e procedimentos de coleta e análise dos dados e o *locus* do estudo.

Na terceira parte – a pesquisa – estão as seções **7** e **8**. A seção **7** traz os resultados da pesquisa aplicada e as análises desses resultados. A seção **8** apresenta as considerações finais e apresenta sugestões de trabalhos futuros. Nos apêndices estão as perguntas do questionário aplicado, a identificação das perguntas por categoria e a carta convite enviada pela empresa aos seus empregados para participarem da pesquisa. No anexo encontra-se o organograma do grupo Cemig.

2. CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Pode-se afirmar que cultura é um processo construído no cotidiano da práxis social, dinâmica e ininterruptamente, “[...] a partir da experiência concreta de vida, sendo trabalho que se materializa na ação humana”. (CABRAL, 1999, p.41)

Segundo Zago (2005):

[...] a cultura pode ser entendida, então, como a resultante cognitiva de uma construção social extraída de aspectos importantes da experiência coletiva dos membros de uma sociedade que se configuram como modelos mentais, visão compartilhada ou arquétipos. (ZAGO, 2005, p.66)

Ainda segundo a autora (ZAGO, 2005, p.67), esses modelos mentais coletivos “[...] dão configuração para a interpretação e representação da identidade do grupo, e [a identidade] é expressa pelas atitudes e comportamentos [dos componentes do grupo]”. Uma vez incorporados, os comportamentos passam para o nível do inconsciente coletivo, onde, muitas vezes, procedimentos não são explicáveis, mas são aceitos como certos, sem questionamentos. A autora entende que o comportamento social de um grupo ou uma comunidade é a manifestação da sua cultura. Falando de cultura organizacional, Schein (2009) explica que, para levarem a uma visão compartilhada e tornarem-se um processo inconsciente, experiências conjuntas devem ter funcionado por tempo suficiente.

A partir das condições ambientais internas e externas, cada comunidade apresenta uma configuração cultural diferente porque escolhem maneiras diferentes de pesquisar, perceber e compreender a realidade. O estudo da cultura seria, então, o estudo dessas formas cognitivas, de suas origens, suas transformações e do simbolismo que assumem. Como em outras visões de cultura, essa também é formada e afetada a partir dos ambientes externo e interno.

De certa maneira, uma organização é uma comunidade que vivencia experiências coletivas, constrói modelos mentais coletivos e cria uma visão compartilhada para a interpretação e representação de identidade do grupo, expressando sua cultura de diversas maneiras. Inicialmente, os estudos sobre a cultura organizacional chegaram a ser considerado um modismo da administração. Hoje são amplamente difundidos e consolidados, e a cultura organizacional é “analisada como ferramenta para condução de processos de mudança ou diagnose e solução de problemas que permeiam o universo organizacional” (LAINO; RODRÍGUEZ, 2003, p.1). Decorre daí que entender essa cultura é um desafio apresentado aos estudiosos e à própria organização.

1.1 Uma definição para cultura organizacional

Segundo Scott *et al.* (2003), a cultura organizacional tem sido definida de várias maneiras, o que denota uma ampla gama de fenômenos sociais. Não é surpresa não existir um consenso sobre a definição da cultura organizacional (SCOTT *et al.*, 2003; CURRY; MOORE, 2003; LAINO; RODRÍGUEZ, 2003; CARRIERI, 2011). Ainda segundo Scott *et al.* (2003), a inexistência de um acordo sobre uma definição precisa da cultura organizacional resulta na falta de consenso tanto sobre como ela deve ser observada ou medida quanto sobre como diferentes metodologias podem ser utilizadas para compreendê-la melhor e subsidiar as organizações e seus gestores quando se trata de como abordá-la. A escolha de uma definição é, assim, uma importante decisão nos estudos sobre cultura organizacional.

Uma das definições de cultura organizacional mais difundida foi desenvolvida por Schein (2009), que buscou inspirações antropológicas e psicanalíticas nos trabalhos de Kluckhohn e Strodtbeck (1961) e Bion (1975), como será mostrado a seguir.

Kluckhohn (1965¹¹), ao estudar o comportamento humano e sua variabilidade, desenvolveu um esquema conceitual para tornar possível a compreensão das diferenças entre as várias comunidades. Partindo dos problemas humanos fundamentais, Kluckhohn (1965) conceituou assim o que é um valor: “[...] uma concepção, explícita ou implícita, distintiva de um indivíduo ou característica de um grupo, que vai influenciar a seleção dos modos, meios e das finalidades de ação disponíveis” (KLUCKHOHN, 1965, p.450).

Para Kluckhohn (1965), a orientação de valor é o núcleo da cultura e é manifesta nas opções dos ‘caminhos possíveis’. Bion (1975) explicou, a partir das teorias de Freud sobre psicologia de grupo, o comportamento de grupos de maneira inovadora. A expressão ‘*suposições básicas*’, utilizada por Bion (1975), inspirou Schein (2009) a denominar a orientação de valor por ‘*pressupostos básicos*’.

Tanto Kluckhohn e Strodtbeck (1961) quanto Bion (1975) elaboraram seus conceitos focando pequenos grupos ou pequenas comunidades e sem ter em mente a questão organizacional.

Edgar Schein (2009) toma esses conceitos como ponto de partida, modifica-os e inclui novas dimensões para elaborar o conceito de cultura organizacional:

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente a ponto de serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2009, p.16)

¹¹ O texto citado, de 1965, é reescrito a partir do texto publicado em 1951, *Dominant and variant cultural value orientations. Social Welfare Forum* (1951, p.97-113).

No conceito de Schein (2009), a cultura organizacional é dinâmica: é apreendida, transmitida e mudada. Sua apreensão pode ocorrer por três maneiras ou níveis: 1) os artefatos visíveis; 2) os valores; e 3) os pressupostos básicos.

Ainda segundo Schein (2009), os pressupostos básicos são padronizados em paradigmas culturais com alguma ordem e consistência, embora alguns possam ser incompatíveis e inconsistentes. A compreensão dos paradigmas culturais exige a análise das conjecturas básicas, o que demanda um conjunto de categorias lógicas para seu estudo: as variações das orientações de valor, enunciadas por Kluckhohn (1965). A cultura pode assim ser identificada por meio de unidades estáveis e definidas; uma visão de mundo (MORGAN, 1996; FLEURY; SHINYASHIKI; STEVANATO, 1997).

É importante perceber no conceito a ligação entre cultura e unidade social e, igualmente importante, a necessidade de estabilidade do grupo. Compreender pequenos grupos é igualmente fundamental no caminho da compreensão da cultura organizacional, como explica Schein (2009):

Se olharmos para as organizações num sentido evolucionário, poderemos compreender que todas elas começam como pequenos grupos e continuam a funcionar, em parte, por meio de vários pequenos grupos. Assim, é necessário entender a formação da cultura em pequenos grupos para entender como a cultura se desenvolve em grandes empresas com subculturas de grupos menores na organização. (SCHEIN, 2009, p.58)

Da existência de significados partilhados, podemos concluir que indivíduos de diferentes níveis hierárquicos e diferentes histórias pessoais tendem a descrever a cultura da organização em termos similares¹². Isso não impede, entretanto, que existam subculturas, “[...] normalmente definidas por nomes de departamentos e separação geográfica (ROBBINS, 2001, p.289)”; subjacentes a essa ‘cultura dominante’.

Para Scott *et al.* (2003), definição de cultura organizacional proposta por Schein (2009, p. 901) consegue capturar “[...] um dos desafios básicos enfrentados por qualquer cultura: conciliar os objetivos e as ações muitas vezes divergentes de seus membros”. Ao enfatizar o papel dos pressupostos básicos compartilhados de influenciar crenças e comportamentos, Schein (2009) ressalta o quão desafiador é entender o funcionamento das organizações e os fatores subjacentes que interferem nos processos de mudanças e nas adaptações organizacionais. Ainda para Scott *et al.* (2003),

Para engendrar com sucesso as mudanças no comportamento organizacional, precisamos entender os processos de pensamento coletivo. Precisamos informar que o comportamento existe em ambos os níveis

¹² Segundo Robbins (2001, p.292), “a opinião de que haverá consistência entre as percepções da cultura organizacional é chamada de ‘integração’”.

conscientes e inconscientes. Esse é o lugar onde uma análise mais profunda e compreensiva da cultura organizacional pode ser produtiva. (SCOTT *et al.*, 2003, p.925)

A 'leitura' da cultura organizacional e suas manifestações é, assim, muito importante. É um desafio enfrentado por diversas correntes dos estudos organizacionais, como veremos adiante.

Por outro lado, a operacionalização metodológica dessa 'leitura' é influenciada pelo conceito de cultura e pela compreensão conceitual de sua estrutura. Nos itens seguintes, serão apresentadas as linhas de estudos sobre cultura organizacional encontradas na literatura e os problemas metodológicos enfrentados por elas.

1.2 Elementos estruturais da cultura organizacional

Se não existe um consenso sobre a definição da cultura organizacional (SCOTT *et al.*, 2003; CURRY e MOORE, 2003; LAINO e RODRÍGUEZ, 2003; CARRIERI, 2011), é, no entanto, muito menor a divergência sobre aquilo que poderíamos chamar de compreensão estrutural da cultura organizacional. Muitos autores consideram que a cultura pode ser analisada utilizando-se a divisão em níveis, camadas ou componentes. Três dessas compreensões estruturais são predominantes na literatura e serão aqui apresentadas.

Para Schein (2009), a cultura apresenta três níveis de elementos: os artefatos, valores e pressupostos básicos. Os primeiros representam o nível superficial da cultura e são mais fáceis de serem percebidos/observados nos ambientes, rituais e símbolos demonstrados pelas organizações. Num nível mais profundo encontram-se os valores. Segundo o autor, são as formas de condução do negócio estabelecidas pelos líderes e fundadores e confirmadas como a melhor maneira de se fazer as coisas. São os valores da organização. Em outras palavras, os valores estão ligados às estratégias, aos objetivos e às metas organizacionais. No nível mais profundo – e, portanto, mais enraizado da cultura organizacional – estão os pressupostos básicos. Eles são as crenças inconscientes, ou seja, mais profundos que os valores. Segundo Schein (2009), à medida que são testados e validados como eficazes para resolver problemas, eles se transformam em pressupostos básicos compartilhados pelo grupo e não precisam mais ser testados. A FIGURA 1 representa o modelo de Schein (2009)

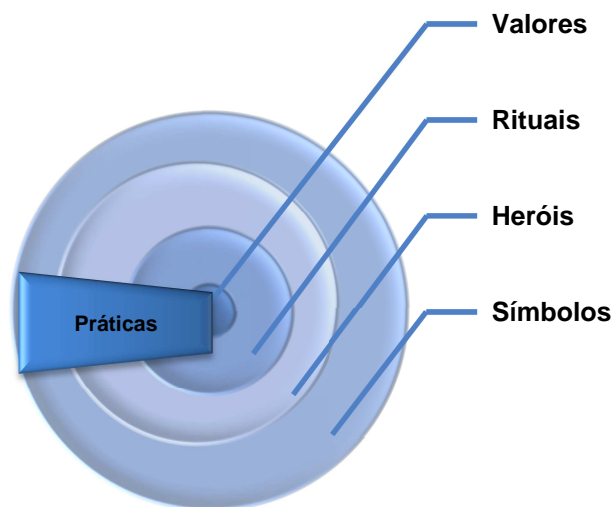
FIGURA 1 – Cultura organizacional – modelo de Schein



FONTE: Schein (2009)

Em outra proposta, Geert Hofstede (1991) divide a cultura em níveis. Segundo o autor, os níveis da cultura podem ser comparados às camadas de uma cebola, cuja visualização parte da camada externa para a mais interna. Com essa representação, as camadas são representadas em símbolos, heróis, rituais e valores. Para Hofstede (1991), as práticas permeiam todas as camadas. Como mostra a FIGURA 2, a camada mais superficial é composta pelos símbolos; a mais profunda, pelos valores.

FIGURA 2 – Cultura organizacional – Modelo de Hofstede



FONTE: Hofstede (1991)

Trompenaars (1993) propõe um modelo de cultura que se assemelha ao modelo de Hofstede (1991). O autor também dispõe as camadas de cultura em forma de “casca de cebola”, embora o conteúdo de cada camada se assemelhe à divisão de cultura proposta por Edgar Schein (2009) descrita anteriormente.

FIGURA 3 – Cultura organizacional – Modelo de Trompenaars



FONTE: Trompenaars (1993)

Vê-se que os modelos apresentados acima possuem algumas semelhanças sob o ponto de vista estrutural, mas suas divergências conceituais influenciam o foco de estudos sobre o tema. No item seguinte, será apresentada uma síntese das variantes das pesquisas em cultura organizacional encontradas na literatura.

1.3 Os estudos em cultura organizacional

Segundo Carrieri (2011, p.1), as pesquisas sobre as culturas nas organizações passaram a receber maior interesse dos estudiosos nos anos 1980, estimulada pela penetração dos japoneses no mercado internacional, ainda que, nos fins dos anos 1960, já houvesse sociólogos estudando organizações como culturas ou grupos de subculturas.

Segundo Scott *et al.* (2003), a “[...] teoria da cultura organizacional surge a partir de uma combinação da psicologia organizacional, psicologia social e antropologia social”. (SCOTT *et al.*, 2003, pag. 923)

Para Sackmann (1991), os estudos organizacionais sobre cultura revelam fortes influências da antropologia, que origina cinco abordagens (ou escolas) antropológicas principais, influenciando os estudos sobre o fenômeno cultural. Para este autor essas

diferentes abordagens possibilitam a interpretação do fenômeno cultural de várias perspectivas, pesquisando-o por meio de métodos quantitativos e qualitativos e ampliando consideravelmente a compreensão do fenômeno. As abordagens que teriam influenciado mais a literatura gerencial, ainda segundo Sackmann (1991), seriam o funcionalismo e o idealismo cultural.

Além das influenciadas pela antropologia, outras abordagens originaram importantes estudos sobre a cultura organizacional ao longo dos últimos 30 anos. Na visão de Scott *et al.* (2003), o desenvolvimento da cultura organizacional como um objeto de estudo pode ser entendido como uma elaboração do campo das relações humanas (ROETHLISBERGER; DICKSON, 1939¹³) e das abordagens de sistemas sociais (PARSONS, 1977¹⁴). Por sua vez, tal elaboração desenvolveu-se como evolução das técnicas de gestão científica de Frederick Winslow Taylor e seus sucessores. A partir dos estudos de Alvesson e Berg (1992) sobre as raízes teóricas das pesquisas sobre a cultura organizacional, Carrieri (2011) apontou 12 perspectivas nos estudos na teoria organizacional. Segundo Carrieri (2011), elas: “[...] foram agrupadas no que esses autores chamam de convenções, designação coletiva para um grupo de perspectivas referentes ao elemento principal abordado pelas perspectivas.” (CARRIERI, 2011, p.6)

QUADRO 1

Perspectivas nos estudos na teoria organizacional

(Continua)

Convenções	Perspectivas	Representantes
Cultura	Cultura corporativa	Kilmann; Davis; Deal
	Cultura como sistema de valores e crenças	Schein; Dyer; Patterson
	Cognitivismo cultural	Brown; Ouchi
	Cultura como sistema de símbolos	Guagliardi; Louis; Pettigrew
Construção de significados	Significados compartilhados	Smircich; Morgan; Frost
	Construção e desconstrução de significados	Martin; Meyerson; Gray; Czarniawska-Joerges
Ideologia	Ideologia corporativa	Beyer; Harrison; Meyer

¹³ Roethlisberger, F., and W. Dickson. 1939. *Management and the Worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

¹⁴ Parsons, T. 1977. *Social Systems and the Evolution of Action Theory*. New York: Free Press.

QUADRO 1
 Perspectivas nos estudos na teoria organizacional

(Conclusão)

Convenções	Perspectivas	Representantes
	Ideologia política	Deetz; Wilmott; Mumby
Psicodinâmica	Fantasias compartilhadas	Kets de Vries; Miller; Bion
	Cultura como arquétipos	Bird
Simbolismo	Particularismo simbólico	Feldman; March
	Universalismo simbólico	Berg; Cassirer; Langer

FONTE: Carrieri (2011, p.6)

Para autores como Denison (1996), o livro *Cultures in Organizations - Three Perspectives*¹⁵, publicado em 1992, abre uma nova visão nas pesquisas sobre cultura e apresenta novas perspectivas para estudo: *integração, diferenciação e fragmentação*. Elas envolveriam opções teórico-metodológicas claras e distintas, passíveis de serem escolhidas segundo a subjetividade dos pesquisadores. A perspectiva integrativa retrata a cultura predominantemente em termos de consistência: clareza e valores constantes, interpretações e/ou assunções que são demonstrados na base da organização. A perspectiva da diferenciação retrata as manifestações culturais como predominantemente inconsistentes entre si, podendo existir subculturas diferenciadas que podem coexistir em harmonia, conflito ou indiferença entre si. A perspectiva da fragmentação vê a ambiguidade como um aspecto inevitável da vida contemporânea. Esses estudos focalizam predominantemente a experiência e expressão de ambiguidade nas culturas organizacionais. Alguns estudos, como o de Cavedon e Fachin (2000), apontam para a abordagem conjunta dessas três perspectivas.

Um levantamento feito por Zago (2005), na literatura, dos elementos que são, na visão de diversos autores, expressão da cultura, revela a diversidade de conceitos anteriormente citada:

¹⁵ Martin, J. *Cultures in Organizations - Three Perspectives*. Oxford University Press, 1992.

QUADRO 2
Aspectos dos Conceitos da Cultura Organizacional

Autor	Aspectos destacados
Katz e Kahn, 1970.	Normas e valores.
Pfeffer, 1981.	Significados e crenças.
Da Mata, 1981.	Conhecimentos ou cognições compartilhadas.
Jhonson e Scholes, 1984.	Valores básicos, suposições e convicções.
Schein, 2009.	Padrão de suposições básicas de um grupo.
Toledo e Milioni, 1986.	Valores, atitudes e padrões de comportamento.
Tavares, 1993.	Soluções do grupo humano, aspectos ideacionais, comportamentais e materiais.
Mitroff, Mason e Pearson, 1994.	Crenças, valores, normas e pressupostos.
Eldridge e Combrie, 1994.	Normas e valores, crenças/convicções, modos de se comportar.
Alves, 1997.	Crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas.
Silva, 1997.	Valores e crenças.
Vasconcelos e Hemsley, 1997.	Normas informais, valores, atitudes e padrões de comportamento.
Nonaka e Takeuchi, 1997.	Crenças e conhecimentos.
Bowditch, 1997.	Crenças, atitudes e comportamentos.
Fleury e Fleury, 1997.	Valores.
Sveiby, 1998.	Valores e atitudes.
Oliveira, 1998.	Valores, crenças e comportamentos individuais e coletivos.

FONTE: Zago (2005)

Carrieri (2011), ao discorrer sobre os estudos sobre o tema 'cultura nas organizações', afirma que o tema é amplo, complexo e profundo.

Essa complexidade se reflete também na abordagem metodológica, trazendo para os estudos sobre cultura organizacional a velha dicotomia entre a metodologia qualitativa e a metodologia quantitativa. O item seguinte expõe a utilização dessas duas abordagens nos estudos culturais sobre as organizações.

1.4 Questões metodológicas nos estudos da cultura organizacional – Metodologia quantitativa x qualitativa

Para Scott *et al.* (2003), não existe um instrumento ideal para medir a cultura das organizações. Ainda que existam muitas metodologias e ferramentas e, ainda que novas ferramentas e metodologias continuem a serem propostas, está evidente que todas elas têm limitações quanto a sua abrangência, facilidade de uso ou de propriedades científicas. Para os autores, a escolha do instrumento depende da escolha da definição de cultura e das medidas, do objetivo da investigação, do uso dos resultados e da disponibilidade de recursos.

Nas palavras de Scott *et al.* (2003):

Aqueles que se sentem confortáveis com uma abordagem positivista para a cultura organizacional pode preferir os instrumentos que produzem um resumo numérico das dimensões da cultura de uma organização (Davies, Philp e Warr, 1993). Aqueles que têm uma abordagem mais construtivista podem preferir usar uma ferramenta tipológica, como o Competing Values Framework, ou o Questionário de Ideologia da Organização, de Harrison. Alternativamente, pode-se rejeitar qualquer tentativa de medir a cultura e optar por usar abordagens qualitativas, como a observação, entrevistas, ou metáforas projetivas (Schein, 1985a; Nossiter e Biberman 1990; Lisney e Allen 1993; Schein, 1999¹⁶). (SCOTT *et al.*, 2003, p.925)

Ao comparar diferentes instrumentos, Scott *et al.* (2003) mostram que um instrumento adequado a uma investigação pode não ter a mesma eficácia para outra pesquisa. Os autores citam como exemplo a metodologia *Competing Values Framework*¹⁷, que dá uma visão global da cultura organizacional¹⁸, mas não gera o nível de detalhe

¹⁶ Lisney, B. and C. Allen. 1993. "Taking a Snapshot of Cultural Change." *Personnel Management* 25 (2): 38–41.

Nossiter, V. and G. Biberman. 1990. "Projective Drawings and Metaphor: an Analysis of Organizational Culture." *Journal of Managerial Psychology* 5 (3): 13–6.

Schein, E. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. 1999. *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.

¹⁷ O *Competing Values Framework* (CAMERON e FREEMAN, 1991) é um exemplo da abordagem tipológica, caracterizando culturas organizacionais definidas como: clãs, hierárquicas, orientadas para o mercado, ou adhocratic. Originária do modelo de arquétipos psicológicos de Jung (1923), a estrutura foi construída empiricamente por Quinn e Rohrbaugh (1981) através de sua análise dos valores mantidos por indivíduos com relação a um desempenho organizacional desejável. Usando uma lista abrangente de critérios de eficácia compilados por Campbell (1977), Quinn e Rohrbaugh descobriram que os critérios agrupados de uma forma que reproduz quase que exatamente a estrutura junguiana (CAMERON e FREEMAN, 1991).

¹⁸ Autores citados na nota de rodapé anterior:

Cameron, K., and S. Freeman. 1991. "Culture, Congruence, Strength and Type: Relationship to Effectiveness." *Research in Organizational Change and Development*, 5: 23–58.

Campbell, J. 1977. "On the Nature of Organizational Effectiveness" In *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, edited by P. Goodman and J. Pennings, pp.13–55. San Francisco: Jossey-Bass.

Quinn, R., and J. Rohrbaugh. 1981. "A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness." *Public Productivity Review* 5: 122–40.

necessário para orientar uma intervenção organizacional. Os autores também identificaram ferramentas construídas especificamente para analisar a cultura de determinado grupo profissional.

Para alguns autores (OTT, 1989; MOTTA e CALDAS, 1997; SCOTT *et al.* 2001 e 2003; LAINO e RODRÍGUEZ, 2003), mais de uma abordagem de avaliação da cultura organizacional pode ser utilizada num único estudo. Nesse caso é importante planejar a ação de maneira a evitar a ‘contaminação’ pelos dados resultantes de uma abordagem. Um exemplo de como evitá-la é encontrado no trabalho de Ott (1989), que utilizou dois instrumentos quantitativos e uma abordagem etnográfica em sua investigação. Ele pesquisou a cultura de uma pequena empresa americana e, em seguida, usou a triangulação dos resultados desses métodos diferentes para uma percepção mais abrangente (OTT, 1989). Ott (1989) evitou que a análise dos dados quantitativos contaminasse o seu estudo etnográfico, atrasando-a até que se passassem três meses observando a empresa.

Também nos estudos sobre a cultura organizacional há um aparente dilema ou conflito entre a abordagem quantitativa e a qualitativa. Para Trice e Beyer (1984), uma ou outra é consequente da influência das correntes teóricas – predominantemente antropológicas – sobre o conceito de cultura organizacional que o estudioso adota. Ainda segundo os autores, a abordagem quantitativa traz em si a crença de que existem alguns elementos universais na cultura e, por consequência, existem elementos comuns em culturas de organizações diversas. Já a abordagem qualitativa acredita ser impossível comparar diferentes culturas de diferentes organizações, por serem únicas e contextuais. Motta e Caldas (1997) afirmam que os métodos utilizados refletem de alguma forma a afirmação de Trice e Beyer (1984). Acrescente-se que, para alguns autores, como Scott *et al.* (2003), as abordagens quantitativas e qualitativas podem ser usadas também de forma complementar para ajudar a desenvolver uma compreensão mais detalhada da cultura da organização estudada.

A seção 3 será dedicada à compreensão da cultura informacional, seu aparecimento como conceito de maneira geral e no campo organizacional especialmente e, por último, sua relação com a cultura organizacional.

3. CULTURA INFORMACIONAL

Esta seção é conceitual e tem por objetivo refletir sobre os diversos conceitos de cultura informacional na busca de uma definição própria. Isso porque na revisão de literatura observou-se que, aparentemente, o termo é usado em distintos campos de conhecimento de maneira geral. Por vezes ele apresenta similaridade, em outros momentos, aparece com significações diferentes. Autores como Curry e Moore (2003) afirmam que a cultura informacional tem apresentado definições mal demarcadas ou difíceis de quantificar ou qualificar. O mesmo pensa Jablonski (2006), para quem não existe consenso sobre a definição de cultura informacional. Já Woida (2008, p.94) afirma que “existe mais consenso na literatura sobre o que constitui a cultura informacional do que na literatura sobre cultura organizacional”.

Sendo assim, propomo-nos a apresentar as múltiplas definições encontradas, seus respectivos autores e favorecer o processo reflexivo do que venha ser “cultura informacional”. Esclarecemos ainda que, para levantamento de textos e artigos científicos que tratassem sobre o tema, usamos como fonte de pesquisa o Portal de Periódicos da Capes, que tem à disposição, em seu acervo, textos científicos completos. A escolha desse portal como fonte de consulta se justifica: como mostrado em nota anterior (nota 7, pag 24), ele congrega uma multiplicidade de publicações científicas. Segundo Shikida (2012), as publicações primárias, como periódicos, monografias e outros, têm grande importância no acesso e na disseminação do conhecimento científico. Shikida afirma ainda:

A ciência e suas produções têm nas publicações a representação de seu desenvolvimento, mapeamento de seus percursos temáticos, espaço de apreciação, refutação, concordância e permutas. Além disso, é nas publicações que se encontram os procedimentos metodológicos, suas diversidades e aplicabilidades que, sem dúvida, enriquecem o campo de conhecimento em que estejam inseridas. (SHIKIDA, 2012, p.63)

Não é de hoje que a comunicação científica é a ferramenta mais eficiente e dinâmica no debate entre os pares de uma comunidade (MEADOWS, 1999). Dessa forma, “[...] pode-se considerar que, em um periódico consolidado e regular de uma área de conhecimento, acha-se registrado, de forma relevante, a trajetória científica da área” (SHIKIDA, 2012, p.64). Pode-se inferir daí que percorrer a base de dados do Portal Capes

significa percorrer uma produção científica mundial importante e relevante de determinada área de conhecimento¹⁹.

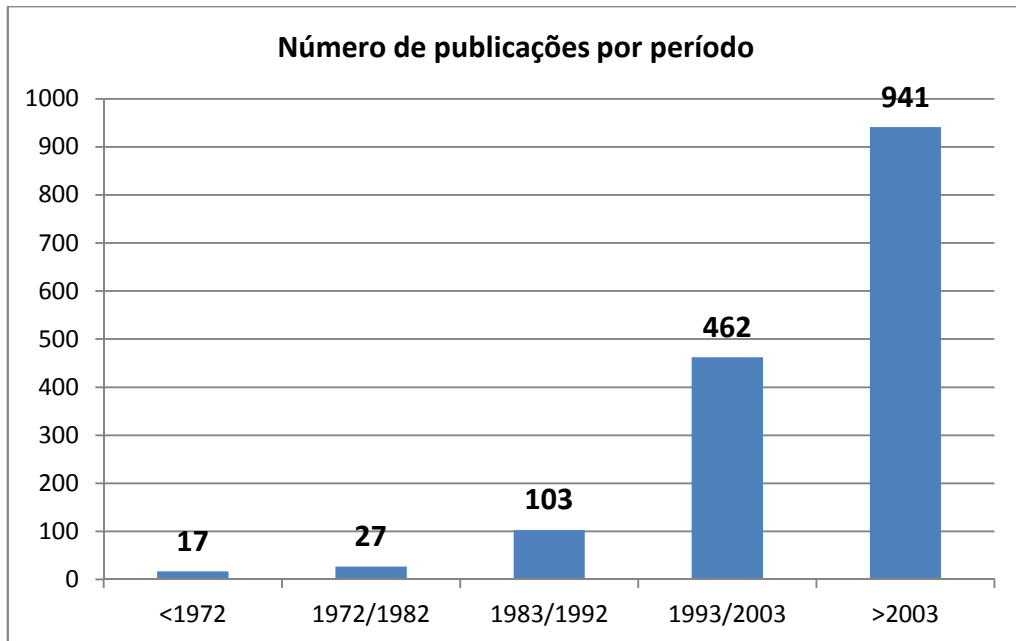
Assim, na busca pelo termo *information culture*, em meados de 2013, obtivemos 2 258 resultados²⁰, 1 507 dos quais encontrados em periódicos revisados pelos pares²¹. Na verdade, muitos textos contêm termos semelhantes, como *information and culture*, *information on culture*, *information as culture* e *information for culture*, por exemplo. Isso significa que o número de artigos que tratam do tema é inferior a 1 507.

Algumas análises desses resultados explicam a diversidade do conceito e evidenciam o crescimento da utilização do termo *information culture*. Para se ter uma ideia, desse aumento, a expressão aparece no resultado da busca apenas 17 vezes antes de 1972, 27 vezes na década seguinte (entre 1972 e 1982), 103 vezes entre 1983 e 1992, 462 vezes entre 1993 e 2003 e 941 vezes após 2003. Esses dados podem ser mais bem visualizados no GRÁFICO 1, que apresenta tal evolução ao longo das décadas:

¹⁹ Uma comunicação oral do XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (Enancib) 2010 – maior evento do país na área da Ciência da informação (CI) – relata uma pesquisa sobre o tema ‘cultura informacional’ no âmbito dos Enancib realizados entre 2003 e 2009. Segundo Woida, Oliveira e Valentim (2010) é possível afirmar que o tema permeia de forma marginal discussões e interesses na área da CI, uma vez que é pouco incluído nas palavras-chave dos trabalhos apresentados. Outra conclusão do trabalho é de que o tema tem significados diferentes nos diferentes grupos de trabalhos (GT) do encontro.

²⁰ O resultado de busca, no portal Capes, é organizado por tipo de recurso (artigos, artigos de jornal, resenhas, recursos textuais, livros, entradas de referência e atas de congresso), por periódico, coleção (ou base de dados), língua, autor, data (por décadas), triagem (avaliados pelos pares ou não) e por tópicos (assunto ou campo de pesquisa).

²¹ Todas as análises feitas a partir de então foram baseadas nesses 1 507 textos, que se encontram publicados em revistas científicas cujo processo de seleção para publicação é a avaliação pelos pares.

GRÁFICO 1 – Número de publicações sobre o termo *information culture*

FONTE: Elaborado pelo autor a partir dos dados do portal Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes).

A intensa utilização científica do termo cultura informacional decorre do crescimento vertiginoso do uso cotidiano das tecnologias da informação e da comunicação (TIC) em praticamente todas as áreas das atividades humanas. Para Woida (2008), o termo aparece na literatura à medida que se começa a refletir sobre a cultura organizacional e sua relação com a informação, o conhecimento e as tecnologias de informação e comunicação:

Pressupõe-se que exista alguma relação entre o período de maior expressão e desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, e da adoção em larga escala dessas tecnologias pelas empresas, com o propósito de trabalhar mais efetivamente a informação. (WOIDA, 2008, p.94)

Sobre o uso intenso das novas tecnologias no cotidiano social, Brigg e Mitcham (2009, p.169), por exemplo, mostram que os impactos das novas tecnologias vão além do espaço organizacional:

O mundo contemporâneo está passando por uma mudança cultural, feita tanto pela diferença quanto pelo longo alcance da centralidade da informação e das tecnologias da informação. À luz deste desenvolvimento, propomos um caminho de pesquisa em filosofia da informação que poderia ser chamado de filosofia da(s) cultura(s) da informação. [...] refletimos sobre as inter-relações entre informação e cultura. Nós nos concentramos sobre a noção de "informação como cultura", ou valores, artefatos e práticas que

são constituídos por e orientada em torno da informação. (BRIGGLE e MITCHAM, 2009, p.169)²²

Percebe-se claramente nas reflexões de Briggles e Mitcham (2009) que a sociedade contemporânea continua a busca por um entendimento daquilo que as mudanças tecnológicas e a centralidade da informação trazem para a cultura humana.

Assim, na contemporaneidade, evidencia-se que a sociedade, imersa na utilização dessas tecnologias, necessita de reflexões e pesquisas sobre o impacto do emprego delas, incorporadas, inclusive, na cultura dessa sociedade.

No item que se segue, busca-se evidenciar as multiplicidades não apenas conceituais, mas também de campos de conhecimento que utilizam o termo cultura informacional.

3.1 A diversidade de conceitos para o termo *information culture* e de campos de conhecimento que o utilizam

Neste item trabalharemos a diversidade de campos que utilizam esse conceito e a pluralidade de significações encontrada para o termo cultura informacional. Assim, e ainda na pesquisa para levantamento de textos e artigos científicos sobre o tema, encontram-se, por exemplo, artigos classificados sob as mais diversas rotulações, das mais diversas áreas do conhecimento: *libraries, higher education, health care industry, biological sciences, information management, information society* e *information literacy*. Lopatina e Sladkova (2012, p.54) evidenciam essa diversidade quando afirmam que “a cultura informacional é um fenômeno que tem se destacado, sendo explorado na Rússia nos campos da informática, psicologia e estudos culturais desde meados de 1980”.²³

Construída a partir das informações retiradas do portal da Capes, o quadro 3 objetiva demonstrar a grande heterogeneidade de campos que utilizam o termo. Em outras palavras, ela evidencia o fato de que a expressão *information culture* é utilizada por campos

²² Tradução livre de: *The contemporary world is experiencing an ongoing cultural change, made both distinctive and far-reaching by the centrality of information and information technologies. In light of this development, we propose a research path in the philosophy of information that could be called the philosophy of information culture(s). [...] we reflect on the interrelationships between information and culture. We focus on the notion of “information as culture,” or distinctive values, artifacts, and practices that are constituted by and oriented around information.*(BRIGGLE e MITCHAM,2009, p.169)

²³ Tradução livre de: *Information culture is a phenomenon that has been distinguished and explored in Russia in informatics, psychology, and cultural studies since the mid 1980s.* Lopatina e Sladkova (2012, p.54)

vários e diferentes, ainda que inexista – em cada um – a mesma conceitualização²⁴.

QUADRO 3

Campos que utilizam o termo *information culture*

(Continua)

TÓPICO ²⁵	Quantidade de artigos identificados
Bibliotecas ²⁶	34
Gestão da informação ²⁷	34
Cultura ²⁸	44
Sistemas de informação	18
Literacia informacional ²⁹	14
Cultura corporativa/organizacional ³⁰	13
Educação superior/universidades ³¹	23
Sociedade da informação ³²	9
Saúde ³³	9
Software ³⁴	7
Ciências ³⁵	5
Ciências biológicas ³⁶	4
Comportamento informacional ³⁷	3
Informação pessoal ³⁸	3

FONTE: elaborado pelo autor.

²⁴ Os tópicos são classificados no portal Capes por nomes/palavras-chave em inglês. Assim, os termos originais do portal são: *libraries, information management, culture, information systems, information culture, information literacy, corporate culture, higher education/universities and colleges, information society, health care industry, software, general sciences, biological sciences, information behavior e personal information*. Eles foram traduzidos para os termos utilizados no QUADRO 3.

²⁵ Alguns artigos estão classificados pelo portal em mais de um tópico. Nas notas de rodapé são listados exemplos de artigos que foram publicados em periódicos das áreas citadas.

²⁶ CAIDI (2006, p.194-212).

²⁷ PORTER, (1995, p.92).

²⁸ JI et al. (2009, p.761-769).

²⁹ VITOLLO, Theresa M.; COULSTON, Chris. *Taxonomy of information literacy competencies*. **Journal of Information Technology Education, Annual**, 2002, Vol.1, p.43(9).

³⁰ Hunter (2010, p.125).

³¹ Garton (1997, p.209).

³² Leith (2012, p.102-12).

³³ Johnson (2006, p.84-8).

³⁴ Kavanagh2002, p.25).

³⁵ Gruss (2004, p.311-312).

³⁶ Tengilimoğlu; Celik e Üglü (2006, p.269-275).

³⁷ Wu (2012, p.889-897).

³⁸ Danielson (2011, p.39).

Deter-se mais apuradamente sobre esses artigos mostra que a maioria não utiliza a expressão *information culture*. Na verdade, as palavras *information* e *culture* aparecem no texto com diferentes conexões entre elas. Ademais aparecem no resultado da busca por possuírem a expressão catalogada como palavra chave. Não obstante, o termo na forma única, *information culture*, praticamente não aparece.

Também há que se ressaltar que, dos artigos que utilizaram o termo nessa forma única, *information culture*, poucos o definem. Os demais artigos utilizam-no como se existisse um consenso sobre seu significado ou apenas apontam um sentido³⁹. No tópico classificado pelo portal Capes como *libraries*, por exemplo, nenhum dos 55 textos identificados conceituou o termo. Quando utilizado, ele faz menção a comportamentos relativos à execução e utilização dos serviços de biblioteca em face do novo contexto que envolve as TIC. Os exemplos mais frequentes são: adaptação e disseminação do uso de novas ferramentas tecnológicas (por usuários e bibliotecários), comportamentos de busca por informação e políticas de informação e desenvolvimento de produtos e serviços de informação. Entre os artigos desse tópico (*libraries*) pode-se citar o exemplo de Caidi (2006), que utiliza as expressões 'baixa cultura informacional' (CAIDI, 2006, p.201, 205 e 206) e 'cultura informacional predominante' (CAIDI, 2006, p.194 e 195). A autora relaciona cultura informacional ao papel social das bibliotecas e dos bibliotecários como facilitadores na aquisição de habilidade e competência para a vida social além do espaço bibliotecário. Incluem-se aí as várias esferas da vida dos indivíduos, abarcando a sua participação na vida política, econômica e cívica.

Sem a devida conceituação, as utilizações do termo *information culture* podem ser vistas também em artigos de outras áreas do conhecimento. Num texto que discute a evolução tecnológica, Copler (1990, p.78) diz:

Dois terços completos da população dos Estados Unidos são empregados em trabalhos relacionados à informação. Informação é o nosso principal recurso desde que mudamos de uma produção industrial para uma economia e **cultura da informação**⁴⁰. (negrito do autor da tese)

Numa entrevista de Mitchell (1991, p.1) com Glenn Jones, CEO⁴¹ da empresa *Jones Intercable*, outra vez usa-se o termo com outro significado:

³⁹ A mesma constatação aparece no artigo de Woida, Oliveira e Valentim (2010) que faz um balanço da utilização do termo nos encontros Enancib. As autoras dizem: "constata-se que a cultura informacional é constantemente abordada de maneira indireta. Parte considerável sugere o assunto sem fazer uso dessa expressão." (WOIDA, OLIVEIRA e VALENTIM, 2010, p.4)

⁴⁰ Tradução livre de: *Fully two-thirds of the United States population is employed in information related jobs. Information is our primary resource as we change from a manufacturing to an **information culture** and economy.* (COPLER, 1990, p.78)

⁴¹ CEO - *Chief Executive Officer* - é o cargo que está no topo da hierarquia operacional de uma empresa.

[...] Você fala sobre a extensão da mente humana no entretenimento, na educação e na informação. De modo que tudo que você faz é apoiado por essa filosofia e objetivo. E usamos a extensão da mente, porque isso é o que está acontecendo em nossa **cultura informacional**. A revolução industrial foi usada para estender nosso corpo você entrar em caminhões e trens e assim por diante. Mas na revolução da informação estamos estendendo a mente humana.⁴² (negrito do autor da tese)

Os vários campos do conhecimento ligados às TIC propriamente e/ou a seus efeitos sociais⁴³ também têm um padrão semelhante. A maioria não define o termo *information culture*. Quando o utiliza, faz menção a comportamentos relativos à execução e utilização das TIC e seus efeitos.

Na maioria das publicações, percebe-se que diversos campos de conhecimento se apropriam do termo “cultura informacional” para explicar valores e comportamentos associados à centralidade da informação e ao impacto da utilização das tecnologias da informação na sociedade. Isso não é suficiente para unificar o conceito. O foco de cada área aponta para preocupações muito diversas. Briggie e Mitcham (2009, p.169), por exemplo, sugerem que o melhor *locus* para o estudo filosófico da cultura informacional é o das amizades nas redes sociais.

Embora poucas publicações definam de forma objetiva o termo, observa-se também, no entanto, que algumas definições começam a ser explicitadas, ainda que com diversos significados. Num dos primeiros artigos a citar a expressão, Kimmage (1989) contrapõe seu significado à prática de se ‘esconder a informação’ ou à cultura do sigilo:

Nova pressão para mudança nas bibliotecas é proveniente de acadêmicos, de ativistas de bibliotecas e de um movimento para promover o pensamento crítico no ensino superior. Até mesmo os funcionários do governo estão falando que há maiores riscos para o desenvolvimento científico e para a segurança nacional na censura do que na disseminação livre de informações. Eles pedem uma mudança do ‘culto do segredo’ para uma ‘cultura de informação’⁴⁴. (KIMMAGE, 1989, p.849)

⁴² Tradução livre de: [...] *you talk about extending the human mind with entertainment, education, information. So that everything you do supports that philosophy and goal. And we use mind extension because that's what's happening in our **information culture**. The industrial revolution was used to extend our bodies -- and you get into artifacts like trucks and trains and so forth. But in the information revolution we're extending the human mind.* (MITCHELL, 1991, p.1)

⁴³ Aqui listadas pelo portal Capes como: *information systems, information literacy, higher education, information society, software, information behavior e satellite communications services industry*, entre outros.

⁴⁴ Tradução livre de: *New pressure for change in libraries is coming from academics, library activists, and a movement to promote critical thinking in higher education. Even government officials are speaking of greater risks to scientific development and national security in censorship than in unimpeded dissemination of information. They call for a shift from the ‘cult of secrecy’ to an ‘information culture’.* (KIMMAGE, 1989, p.849)

De Stricker (2004) também conceitua cultura informacional ao tratar da auditoria e da barreira cultural que pode atrapalhá-la:

A cultura informacional pode ser vista como "a manifestação - em opiniões, comportamentos e orçamentos - do que se acredita ser necessário e que vale a pena em investir em infraestrutura de informação, padrões, ferramentas, práticas e pessoas". Cultura da informação não é feita de infraestruturas técnicas ou de soluções de milhões de dólares da empresa. Ela consiste dos palpites dados e almoços compartilhados e é um fator formidável na formação das decisões que preocupam os profissionais de informação. (DE STRICKER, 2004, p.58)⁴⁵

Vem de De Smaele (2007) uma definição usada no campo organizacional, ampliando-a para o domínio da sociedade:

O conceito de "cultura da informação", entretanto, é usado principalmente em contextos específicos, secundários: primeiro, em combinação com a tecnologia da informação como "cultura da informação digital", no sentido de "lidar com novas tecnologias da informação" e, no segundo sentido, muitas vezes sobreposto, de cultura organizacional ou gestão da informação em contextos de negócios. Aqui queremos aplicar o conceito a um nível geral da sociedade, de forma semelhante, mas mais abrangente. Basicamente, cultura informacional refere-se a como as pessoas usam e compartilhar informações, a como a sociedade valoriza a informação e as atitudes relativas à informação⁴⁶. (DE SMAELE, 2007, p.1 302)

Alguns outros autores defendem também uma definição ampla, como Bauchspies Jr. (2006). Para ele, a cultura informacional pode ser definida de maneira abrangente como a abordagem cultural da informação⁴⁷.

Lopatina e Sladkova (2012, p.54) trazem uma definição ainda mais abrangente. Mostram dois fatos: primeiro, pode existir mais de uma definição de cultura informacional – até para o mesmo autor – como cultura informacional do indivíduo, da sociedade e regional; segundo, mostram os autores o quão abrangente pode ser a definição de cultura

⁴⁵ Tradução livre de: *information culture can be seen as "the manifestation - in opinions, behavior, and budgets - of what is believed about how necessary and worthwhile it is to invest in information infrastructure, standards, tools, practices, and people."* Information culture is not made up of technical infrastructures or million-dollar enterprise solutions; it consists of the hunches and lunches people share, and it is a formidable factor in shaping the decisions we information professionals care about. (DE STRICKER, 2004, p.58)

⁴⁶ Tradução livre de: *The concept of 'information culture', however, is mainly used in derivative, specific contexts: first, in combination with information technology as 'digital information culture', in the sense of 'coping with new information technologies'; and in a second, and often overlapping sense, of organizational culture or information management in business contexts. Here we want to apply the concept to a more general level of society, in a similar but more general way. Basically, information culture refers to how people use and share information, the society's valuation of and attitudes towards information.* (DE SMAELE, 2007, p.1302)

⁴⁷ Em seu artigo, Wang (2006) faz referência a uma lista de discussão, citando Bauchspies Jr. (2006).

informacional para alguns autores (quase toda manifestação cultural em torno da informação):

Nós identificamos a cultura da informação [...] como uma característica holística, complexa e sistêmica marcada por relações mútuas, de interdependência e relações de determinação mútua dos aspectos psicológicos, cognitivos, e axiológicos; de padrões de comportamento informacionais, da visão informacional de mundo de um indivíduo, da capacidade de processamento de informação, e das habilidades reflexivas no entendimento dos mecanismos e princípios de desenvolvimento de informações aplicadas para construir relacionamentos confortáveis e eficientes com o ambiente de informação.⁴⁸ (LOPATINA E SLADKOVA, 2012, p.54).

Outra definição igualmente abrangente é a de Wang (2006), referindo-se também a uma lista de discussão citada por Jablonski (2006). Segundo Wang (2006, p.213), Jablonski afirma que cultura informacional é a manifestação – individual ou de grupo – da experiência informacional ou de conhecimento num contexto – novamente individual ou de grupo – social, político, psicológico ou intelectual.

Como pode ser observado pelos trechos citados, são diversos os campos científicos que usam o termo cultura informacional. São igualmente diversos os conceitos associados ao termo, ainda que haja proximidade conceitual na definição em alguns casos. Um dos objetivos desta tese é propor uma integração do conceito e um modelo que o represente e que possa ser aplicado nas organizações contemporâneas. Interessa a este trabalho compreender e modelar o fenômeno cultura informacional no campo organizacional. Por consequência, a proposta requer que se canalize o foco das reflexões para esse campo. Vejamos então como o conceito de cultura informacional é abordado no campo organizacional, área de interesse desta pesquisa.

3.2 A abordagem organizacional

Este tópico irá abordar a questão da cultura informacional e sua utilização no campo dos estudos organizacionais. Isso porque, mesmo nessa seara, em que o termo cultura informacional é frequentemente utilizado, não há um conceito único nem tampouco consensual. É perceptível, no entanto, que há ‘evolução’ do conceito no tempo. Porter (1995, p.83), por exemplo, utiliza-o para se referir ao ato de se institucionalizar a informação

⁴⁸ Tradução livre de: *we identify the information culture [...] as a complex, holistic, and system feature that is marked by mutual links, interdependence, and mutual determination of psychological, cognitive, axiological, and process aspects, viz., information behavior patterns, the information world outlook of an individual, information processing skills, and reflexive skills in understanding the mechanisms and principles of information development that are applied to build comfortable and efficient relationships with the information environment.* (LOPATINA E SLADKOVA, 2012, p.54).

escrita e formal, contrapondo-se à prática da troca de informação de maneira informal, pessoal, face a face. Em outras palavras, ele qualifica de positivas as práticas de relações formais e registradas no âmbito organizacional. Em seu texto, de revisão histórica para uma publicação da área contábil, Porter comemora a “mudança de valores – num afastamento do domínio pessoal” nas organizações, a inserção dos controles quantitativos e dos relatórios de controle. Cita Yates⁴⁹, (*apud* PORTER 1995, p.88) para explicar a formalização da comunicação nas organizações:

Como os gestores começaram a sistematizar procedimentos, eles precisavam comunicá-los para baixo, de forma escrita, tanto para especificá-los tão inequivocamente quanto possível quanto para fornecer uma fonte de referência sobre os novos procedimentos (YATES, 1994, p.31 *apud* PORTER, 1995, p.88)⁵⁰.

O conceito de cultura informacional de Porter (1995, p.89) refere-se assim à cultura de se utilizar mecanismos de disseminação da informação nas organizações de maneira formal e sistemática.

Entre quem atuou de forma mais eficaz sobre este movimento em direção a uma cultura de informação estavam os investidores, bancos, empresários, educadores e as agências reguladoras. Precisamente porque estavam localizados fora dos limites da organização, eles geralmente não eram bem posicionados para tirar proveito de comunicações informais. A cultura do papel e a objetividade, aparentemente, proviam o único acesso real ao que a empresa estava fazendo e, portanto, era a melhor oportunidade de proteger seus próprios interesses⁵¹. (PORTER, 1995, p. 89)

Ainda no campo organizacional, Travica (2005, p.215) define cultura informacional como *infocultura* ou:

Nós definimos *infoculture* em termos de crenças estáveis (pressupostos, valores, normas, atitudes) e comportamentos (práticas de trabalho, rituais, dramas sociais e de comunicação) que se referem a informações

⁴⁹ Yates, J., *Evolving Information Use in Firms, 1850-1920*, in Bud-Frierman, L. (Ed.) *Acumen: The Understanding and Use of Knowledge in Modern Business*, pp.26-50 (London: Routledge, 1994).

⁵⁰ Tradução livre de: *As managers began to systematize procedures, they needed to communicate them downward in written form both to specify them as unambiguously as possible and to provide a source of reference on the new procedures* (Yates, 1994, p.31).

⁵¹ Tradução livre de: *Among the outsiders who acted most effectively on this move toward an information culture were investors, banks, business educators, and regulatory agencies. Precisely because they were located outside the boundaries of the organization, they generally were not well placed to take advantage of informal communications. The culture of paper and objectivity, it would seem, provided their only real access to what a company was doing, and hence their best opportunity to protect their own interests* (PORTER, 1995, p.89)

organizacionais e a TI. *Infoculture* é a parte da cultura organizacional que se desenvolve em torno da informação e da TI⁵².

Hunter (2010, p.138) utiliza o mesmo conceito de Travica:

O conceito de cultura organizacional e da sua relação com a tecnologia da informação tem sido proposto por Travica (2005; 2008). Empregando o termo *infoculture* (TRAVICA, 2005) ou cultura informacional, tem sido sugerido que a cultura da organização sofre os impactos da adoção e do uso das tecnologias de informação⁵³.

Observa-se que, entre as definições de Porter (1995) e de Travica (2005), há um abismo conceitual dado a diferença de suas definições para o mesmo termo. Alvarenga Neto (2005) afirma que a diversidade de conceitos sobre um termo é, na verdade, a evidência da necessidade de unificação teórico e conceitual. Em suas palavras, “[...] o que há por trás de uma dissensão terminológica é a falta de um modelo ou proposta teórico-conceitual capaz de organizar as ideias subjacentes ao tema.” (ALVARENGA NETO, 2005, p.30)

No presente trabalho, ao se propor realizar tal integração conceitual, escolheu-se elaborar as reflexões sobre o conceito de cultura informacional a partir dos textos encontrados na literatura científica. Embora o resultado da busca pelo termo, no portal Capes, tenha trazido textos desde a década de 1940, a opção pela abordagem organizacional e o próprio exame dos artigos resultantes da pesquisa bibliográfica remeteram a pesquisa para a literatura datada a partir de 1987⁵⁴. Escolhemos fazer o percurso histórico e teórico utilizando textos que definiram explicitamente o conceito de cultura informacional e outros, que relatam pesquisas empíricas que propõem e testam um modelo que representa essa cultura.

⁵² Tradução livre de: *We define infoculture in terms of stable beliefs (assumptions, values, norms, attitudes) and behaviors (work practices, rituals, social dramas, and communication) that refer to organizational information and IT. Infoculture is the part of organizational culture that involves around information and IT.* (TRAVICA, 2005, p.215)

⁵³ Tradução livre de: *The concept of organizational culture and the relationship with information technology has been proposed by Travica (2005, 2008). Employing the term "infoculture" (Travica, 2005) or information culture, it has been suggested that the culture of the organization is impacted by the adoption and use of information technology.* (HUNTER, 2010, p.138)

⁵⁴ Duas observações são importantes nesse ponto: primeiramente, embora o resultado de busca - no portal Capes - apresente referências a artigos publicados antes de 1971, nenhum dos 17 artigos ali apontados pertencentes a tal período contém o termo *information culture*. A primeira referência ao termo encontrada é o artigo de Ware, Willis (*Privacy issues in the private sector: a commissioner's perspective. Computers & society. 1978 vol: 9 iss:2 pg:19 -24.*), que não define o termo. O artigo (datilografado!) versa sobre a privacidade versus a segurança das informações individuais e sua utilização na sociedade. É, verdadeiramente, o único artigo que apresenta o termo até meados da década de 1980. A segunda observação é que esta pesquisa tem foco organizacional. Nesse contexto, o artigo de Ginman (1987) é precursor e reconhecido como tal pela literatura.

Um dos primeiros estudos sobre cultura informacional remonta a 1987. Naquele momento Ginman (1987), da Abdo Academy, desenvolveu pesquisas referentes à relação entre informação e desempenho organizacional. Analisando entrevistas com 39 *chief executive officers* (CEO), a autora encontrou uma ligação entre a cultura informacional do CEO, o ciclo de vida da empresa e o interesse e uso da informação. A autora apresenta outras conclusões sobre seus estudos. Primeiramente, ela argumenta que o fluxo de informações numa empresa, vindo do ambiente externo, depende da cultura organizacional. Defende também que as organizações cujo estilo de gestão é composto por uma "cultura de informação" mais aberta assimilam mudanças e ideias mais facilmente do que outras. A autora chega a afirmar que esse nível de cultura informacional é altamente desenvolvido nessas organizações. Essas características tendem a ser muito positivas e otimistas e se refletem na abordagem da inovação e no planejamento estratégico, levando ao desempenho de sucesso nos negócios. Ginman (1987) descreve a cultura informacional como a cultura em que

[...] a transformação dos recursos intelectuais é mantida ao longo da transformação dos recursos materiais. Os recursos primários para esse tipo de transformação são diferentes tipos de conhecimento e informação. O resultado alcançado é um produto transformado intelectualmente, necessário para as atividades materiais funcionarem e se desenvolverem de forma positiva⁵⁵ (GINMAM, 1997, p.93).

Outra conclusão de Ginman (1987) é: ter esse perfil desejável pode ser planejado e buscado como objetivo estratégico da organização. Sua pesquisa trabalhou em três blocos de variáveis: 1) a abordagem informacional dos CEO (uso de informação interna, uso de informação externa, uso de informação oral, uso de informação escrita, quantidade de informação utilizada e atitudes em relação à informação), 2) as características da empresa (tamanho e idade; eficiência; nível de pesquisa, *know-how* e conhecimento; nível de comunicação interna, nível de comunicação externa e nível de problema (fase de desenvolvimento, ciclo de vida e cultura) e 3) as características pessoais dos CEO (idade, formação e experiência de trabalho; orientação experiencial; orientação para o mercado; orientação de produção e tipo de abordagem de administração e de gestão). As análises das entrevistas e o tratamento estatístico da pesquisa trouxeram uma série de contribuições para a área, relacionando o ciclo de vida organizacional, os resultados organizacionais e a 'cultura da informação'.

⁵⁵ Tradução livre de: *a transformation of intellectual resources is maintained alongside the transformation of material resources. The primary resources for this transformation are varying kinds of knowledge and information. The output achieved is a processed intellectual product which is necessary for the material activities to function and develop positively.* (GINMAM, 1997, p.93)

Os estudos de Ginman (1987) estimularam outras pesquisas, incluindo as de Abell e Winterman (1992, 1995), que delinearão uma série de conclusões da sua revisão da literatura sobre a informação e o desempenho empresarial. Esses autores propuseram um projeto para investigar a correlação entre "cultura da informação" e o desempenho das organizações. A revisão de literatura de Abell e Winterman (1992; 1995) pretendia se basear em trabalhos anteriores sobre "culturas da informação", realizados na Finlândia e em outros lugares, destinados a demonstrar o lugar e a influência da informação sobre as atividades econômicas de uma empresa. Os autores levantaram os muitos estudos que queriam relacionar o uso da tecnologia e o desempenho organizacional desde a metade da década de 1980.

Naquele momento ficou evidente que os termos informação, cultura da informação, cultura organizacional, sistemas de informação, tecnologia da informação, recursos humanos, gestão e organização estavam todos interligados e emaranhados na mesma contextualidade. Algumas conclusões desse trabalho são importantes por fazerem referência ao objeto de estudo desta tese – a cultura informacional – ainda que, novamente, a pesquisa de Abell e Winterman (1992; 1995) não tenha definido qual é o seu conceito de cultura informacional. Essas conclusões são as seguintes:

- A forma como a informação é gerida e utilizada é muito mais um produto da cultura e do estilo de gestão da organização;
- Juntamente com a introdução virtualmente universal da tecnologia da informação, as mudanças nas estruturas organizacionais e nos métodos de utilização dos recursos humanos poderiam ter um efeito de peso sobre a forma como a informação é percebida e utilizada por organizações;
- O pensamento no campo da gestão naquele momento colocava a informação e o acesso à informação interdepartamental no núcleo das operações de negócios;
- Uma cultura organizacional adaptável incentiva os funcionários a trabalharem em seu nível de realização mais alto e serem capazes de absorver mudanças. Esse tipo de cultura, considerada necessária para crescimento no longo prazo, tem características em comum com uma cultura de informação.

A importância dos recursos humanos para o sucesso da empresa foi constatada e refletida na literatura da cultura organizacional durante a década de 1990, como em Davenport e Prusak (1997). Assim, como nos estudos de Ginman (1987), outras pesquisas sugerem que as empresas devem criar uma cultura organizacional adaptativa se querem alcançar um bom desempenho no longo prazo em um ambiente cada vez mais instável e competitivo.

O trabalho de Itami (1989) estabeleceu uma conexão entre o fluxo de informação e o reconhecimento da informação como um ativo invisível com o crescimento da empresa no longo prazo. Segundo ele, são as atividades humanas de informação que dão vantagem competitiva. Itami (1989) afirmou ainda que o controle dos fluxos de informação para construir os ativos "invisíveis" deve ser a atividade mais importante dos executivos de uma organização. O autor definiu "ativos invisíveis" em três posições:

a) Informações do ambiente para a empresa: informações acumuladas sobre clientes, conhecimentos e competências tecnológicas, canais de distribuição e redes de clientes;

b) Informações da empresa para o ambiente: nomes de marcas, reputação, *know-how* em publicidade e *know-how* em marketing;

c) Informações internas e fluxos de informação interna: cultura organizacional, habilidades de gestão e gestão internacional.

Esse tipo de análise dos recursos de informação necessários a uma empresa aparece em toda a literatura, mas Itami (1989) afirmou ser fundamental o papel dos recursos humanos na construção e utilização desses ativos invisíveis:

Em última análise, no entanto, são as atividades humanas de informação que dão vantagem competitiva [às organizações] e o controle dos fluxos de informação para construir ativos invisíveis tem sido e será a atividade mais importante de executivos da empresa (ITAMI, 1989, p.46).

Para Itami (1989), reconhecer a importância da informação como ativo invisível e da gestão do fluxo informacional deve ser incorporado aos valores organizacionais. Dessa maneira, embora não use o termo cultura informacional, Itami (1989) faz referência a ele indiretamente.

Kotter e Heskett (1992) afirmam que a sobrevivência das organizações está associada à sua capacidade de adaptação. Afirmam ainda que, para as empresas se manterem competitivas, a cultura organizacional deve se adaptar rapidamente às mudanças das circunstâncias. E que a "cultura de informação" é parte da cultura organizacional e é necessária para acomodar o fluxo de informações sobre o ambiente interno, externo e as suas próprias operações. Os autores, porém, avaliam que, para criar uma cultura adaptativa, as organizações devem capacitar os funcionários, principalmente os que percebem a necessidade de mudança. Uma cultura adaptativa, no entanto, é construída sobre objetivos e metas comuns e informações compartilhadas. Kotter e Heskett (1992) sugerem que a cultura corporativa ou organizacional tem dois níveis: um reflete valores compartilhados, outro é relativo às normas de comportamento do grupo. O primeiro é uma cultura menos visível e reflete o sistema de valores da empresa, como o valor dado à inovação, ao dinheiro

ou ao bem-estar do empregado. Os autores sugerem que é difícil mudar esse nível de valores básicos. O segundo nível, mais visível, é representado pelos padrões de comportamento ou estilo de uma organização. Exemplos: como as pessoas se vestem ou interagem. Cada nível influencia o outro e afeta diretamente o grau de sucesso de uma estratégia implementada, especialmente estratégias que requerem mudanças. A cultura de uma empresa é distinta e pode ser empreendedora, conservadora, familiar, individualista, conduzida, gerenciada, ética ou amoral. Com base em seus estudos levados a cabo por quatro anos, Kotter e Heskett (1992, p. 11) concluíram que:

1. a cultura organizacional pode causar um tremendo impacto no desempenho econômico de longo prazo de uma empresa. Empresas com culturas que enfatizavam todos os círculos-chave de gestão (clientes, acionistas e empregados) e lideranças dos gestores em todos os níveis superaram outras, que não possuem esses traços culturais, por uma diferença enorme;
2. a cultura organizacional provavelmente será um fator ainda mais importante para determinar o sucesso ou fracasso das empresas na próxima década. Culturas de degradação do desempenho têm um impacto financeiro negativo por várias razões. A mais importante é sua tendência de inibir as empresas quando se trata de adotar mudanças estratégicas ou táticas necessárias. Num mundo que está mudando numa taxa crescente, é de se prever que as culturas não adaptativas terão ainda um impacto financeiro negativo maior na próxima década. (KOTTER; HESKETT, 1992, p.11)⁵⁶.

Para Kotter e Heskett (1992), a "cultura de informação" é importante porque influencia o fluxo de informações. Daí que informação pode agir como catalisador para mudanças organizacionais, como o redesenho dos negócios, em termos de produtividade e efetividade. Aqui, novamente, temos uma referência ao termo cultura informacional sem que ele seja definido. Em muitos autores, essa referência é mais explícita. Para Ginman (1987), Davenport *et al.* (1992), Brown e Starkey (1994), Grimshaw (1995), Davenport e Prusak (1997), Jarvenpaa e Staples (2000, 2001) e Curry e Moore (2003.), por exemplo, os valores relativos à informação e as atitudes em relação a ela, especificamente em contextos organizacionais, são os indicadores de uma "cultura da informação".

Brown e Starkey (1994) realizam um importante estudo que examina a conveniência da utilização da perspectiva cultural nos estudos de informação e de

⁵⁶ Tradução livre de: 1- *Corporate culture can leave a significant impact on a firm's long term economic performance. Firms with cultures that emphasized all the key managerial constituencies (clients, stockholders and employees) and leadership from managers at all levels outperformed firms that did not have those cultural traits by a huge margin.* 2- *Corporate culture will probably be an even more important factor in determine the success or failure of firms in the next decade. Performance-degrading cultures have a negative financial impact for a number of reasons, the most significant being their tendency to inhibit firms from adopting needed strategic or tactical changes. In a world that is changing at an increasing rate, one would predict that non-adaptive cultures will have an even larger negative financial impact in the coming decade.* (KOTTER e HESKETT, 1992, p.11)

comunicação. Eles defenderam a importância de se adotar esta perspectiva, como mostra o texto a seguir:

Em resumo, gostaríamos de sugerir que a cultura de uma organização é um fator importante que afeta atitudes relativas e sistemas e processos pertencentes à gestão da informação e à comunicação. Reconhecer esse fato social pode aprofundar nossa compreensão da gestão e da organização. (BROWN e STARKEY, 1994, p.807)⁵⁷

Para eles, os fenômenos de informação e comunicação são manifestações superficiais de configurações complexas de crenças, valores e atitudes profundamente arraigadas. Os autores afirmam que parte da cultura organizacional influencia a maneira como se lida com as informações e os processos comunicacionais. Afirmam também que, apesar de a cultura ter recebido muita atenção dos estudiosos do comportamento organizacional, da teoria organizacional e do *design* organizacional, seus aspectos ligados à informação e à comunicação têm sido, até então, tratados como pouco importantes, mesmo entre os estudiosos da informação e da comunicação (BROWN e STARKEY, 1994). Embora os autores não tenham usado o termo ‘cultura informacional’, sua descrição da parte da cultura que lida com esses processos aproxima-se fortemente das definições de cultura informacional que aparecem em estudos posteriores. A pesquisa que Brown e Starkey (1994) realizaram era empírica e de natureza qualitativa, usando a metodologia de teoria de base – “[...] e amostragem teórica, observações de campo e entrevistas intensivas como técnica de coleta de dados para compreender o ponto de vista dos autores” – numa organização inglesa de abrangência internacional (BROWN e STARKEY, 1994, p.812). A partir dessa pesquisa, eles identificaram variáveis da cultura que influenciam as práticas de comunicação e informação. Essas variáveis são listadas na subseção **5.3**.

Mesmo sem definir claramente o termo cultura informacional, num estudo feito para determinar a relação entre informação e desempenho empresarial, Owens, Wilson e Abell (1997) também percebem a relação entre cultura organizacional e cultura informacional:

Uma cultura organizacional adaptativa que incentiva os funcionários a trabalhar em seu mais alto nível de realização é capaz de absorver mudanças mais facilmente. Esse tipo de cultura, considerada necessária

⁵⁷ Tradução livre de: *In brief, we wish to suggest that the culture of an organization is an important factor affecting attitudes to, and systems and processes pertaining to, the management of information and communication, and that recognition of this social fact can further our understanding of management and organization. (BROWN e STARKEY, 1994, p.807)*

para o crescimento de longo prazo, tem características em comum com uma cultura de informação. (OWENS, WILSON e ABELL, 1997, p.1)⁵⁸

Com base na análise dos resultados do estudo foi feito um esforço por parte de Owens, Wilson e Abell (1997) para relacionar os vários fatores que se diferenciavam no desempenho das diferentes empresas. Atenção especial foi dada ao estudo para identificar:

- As formas com que a tecnologia da informação é usada para fornecer serviços de informação, abrangendo tanto a informação interna quanto a externa e os dados;
- O que constitui a base de conhecimento;
- Até que ponto a base de conhecimento está em risco dependendo de indivíduos, em vez de sistemas;
- O quanto uma empresa pode ser descrita como possuidora de um ‘ethos de informação’, por meio do qual o valor dessa última é transmitido a todos os trabalhadores.

O estudo de Owens, Wilson e Abell (1997) não propõe um modelo para identificar componentes da cultura informacional. Entretanto, identifica a necessidade de as organizações iniciarem um processo de mudança necessária para promover uma cultura de informação ou *ethos* da informação na organização. O ambiente de negócios naquele momento de mudanças tecnológicas – década de 1980 – começa a ‘solicitar’ essa qualificação e exige mais estudos sobre a relação entre essas mudanças e as culturas organizacionais. As pesquisas sobre cultura informacional começam a ganhar corpo nesse início da década de 90.

Num estudo empírico qualitativo, Widén-Wulf (2000) procura compreender e analisar a cultura informacional de 15 empresas seguradoras finlandesas. A análise foi realizada em cinco etapas e considerou o ambiente de informação, a informação como recurso, os processos de trabalho, a inovação e o sucesso do negócio. Segundo o autor, as comparações entre variedades de cultura informacional e o sucesso do negócio podem ser úteis para compreender a necessidade de um amplo entendimento do moderno conceito de gestão do conhecimento nas organizações empresariais. Nessa pesquisa, Widén-Wulf (2000) propõe um modelo para analisar a cultura informacional de uma organização. Na sua visão, os fatores que importam na cultura informacional têm forte conexão com a inteligência competitiva. Segundo Widén-Wulf (2000, p.6), novas fases da pesquisa poderão trazer novas relações entre as variáveis. O autor sugere que seu modelo é incompleto e merece outras etapas de pesquisa.

⁵⁸ Tradução livre de: *an ‘adaptive’ corporate culture encourages employees to work at their highest achievement level and is able to absorb change. This kind of culture, which is thought necessary for long-term growth, has characteristics in common with an information culture.* (OWENS, WILSON e ABELL, 1997, p.1)

Marchand; Kettinger, Rollins (2000, 2001) propõem um modelo que “[...] mede as capacidades de uma empresa para gerir e utilizar de modo eficaz as informações” (2000, p.70). Esse modelo, Orientação Informacional (OI), é composto por três capacidades informacionais (IC) vitais e pela sinergia entre as três:

1) Práticas de tecnologia da informação: capacidade de uma organização de gerir de forma eficaz as aplicações de tecnologias da informação e infraestruturas de apoio às operações, os processos de negócio, a gestão de tomada de decisão e a inovação;

2) Práticas de gestão da informação: capacidade de uma organização de gerir a informação de forma eficaz ao longo do ciclo de vida de utilização, incluindo monitoramento, obtenção, organização, processamento e manutenção;

3) Valores e comportamentos relacionados com a informação (*Information Behavior Values* (IBV)): a capacidade de uma organização de estimular e capacitar para uma utilização eficaz da informação.

Na dimensão IBV, Marchand, Kettinger e Rollins (2001) identificaram seis valores e comportamentos informacionais para caracterizar a cultura informacional de uma organização. Os seis valores e comportamentos relacionados com a informação propostos pelos autores foram posteriormente adotados por Choo, Detlor, Bergeron e Heaton (2006) e por Correia *et al.* (2010) como componentes que formam um modelo de cultura informacional. Outras variáveis, que aparecem no modelo completo de OI, embora não sejam consideradas pelos autores variáveis componentes da cultura informacional⁵⁹, apareceram também como variáveis em outros modelos de cultura informacional analisados por este trabalho. Por isso foram consideradas nesta pesquisa. Como veremos à frente, as variáveis advindas do modelo de Marchand; Kettinger e Rollins (2000, 2001) foram incorporadas em vários modelos de cultura informacional propostos posteriormente.

Em sua pesquisa, Curry e Moore (2003, p.94) propuseram um modelo conceitual para avaliar a cultura informacional de uma organização. Uma métrica foi proposta como instrumento prático de medida, e um questionário aplicável a essa forma de medida foi testado. Para as autoras, a cultura informacional é:

Uma cultura em que o valor e a utilidade da informação para atingir o sucesso operacional e estratégico são reconhecidos, onde a informação é a base da decisão organizacional e a tecnologia da informação é facilmente explorada como facilitadora para o emprego efetivo dos sistemas de informação. (CURRY e MOORE, 2003, p.94)⁶⁰

⁵⁹ “amplos conjuntos de habilidades, valores e comportamentos que consistem no total de 15 competências específicas” (MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS, 2001, p.70).

⁶⁰ Tradução livre de: *A culture in which the value and utility of information in achieving operational and strategic success is recognised, where information forms the basis of organizational decision making and Information Technology is readily exploited as an enabler for effective Information Systems.* (CURRY e MOORE, 2003, p.94)

Fatores relacionados tanto com a cultura informacional quanto com a organizacional foram destacados: liderança participativa, colaboração e integração de conhecimentos. Curry e Moore (2003, p.95-96) acreditam que a síntese da cultura informacional e da organizacional é parte do processo de se tornar uma organização baseada no conhecimento:

Primeiramente a primeira organização reconhece a necessidade de adotar uma cultura informacional. Em seguida, comunica o *ethos* e demonstra o compromisso por uma reestruturação para refletir os componentes de uma cultura informacional. O processo é dinâmico e prossegue até que a filosofia e a prática de uma cultura informacional se tornam a norma. [...] Nessa fase, a cultura informacional não é mais distinguível da organizacional. A organização evoluiu para uma em que a disponibilidade e o uso da informação são inerentes às atividades cotidianas. (CURRY e MOORE, 2003, p.95-96)⁶¹

Curry e Moore (2003) identificaram uma série de variáveis como componentes necessários a que floresça uma cultura de informação eficaz. Esse trabalho também influenciou outras pesquisas, incluído esta tese, que absorveu suas variáveis e também seu modelo de ambiente organizacional no qual a cultura informacional está inserida.

Oliver (2003, 2004 e 2008) realizou uma série de estudos empíricos buscando identificar os componentes de uma cultura informacional. Como Ginman (1987), ele também afirma que a cultura pode ser moldada:

Os valores concedidos às informações e atitudes relativas à informação são indicadores da "cultura da informacional" em contextos organizacionais. Esses valores e essas atitudes são susceptíveis de serem moldados pelas interações dentro e entre as diversas camadas da cultura organizacional – nacional, profissional e empresarial. (OLIVER, 2004, p.288)⁶²

Nessa série de trabalhos, Oliver (2003, 2004 e 2008) apresentou propostas de modelos de cultura informacional que foram - de certa forma - evoluindo para o modelo final. Tais pesquisas são apresentadas neste espaço porque têm conexão conceitual, mostram esses estágios evolutivos do modelo proposto por Oliver (2003, 2004 e 2008) e é necessário

⁶¹ Tradução livre de: *The organization first recognizes the need to adopt an information culture, then communicates the ethos and demonstrates commitment by restructuring to reflect the components of an information culture. The process is dynamic and continues until the philosophy and practice of an information culture become the norm [...] At this stage the information culture is no longer distinguishable from the organizational culture and the organization has evolved into one in which the availability and use of information are inherent in everyday activities.* (CURRY e MOORE, 2003, p.95-96)

⁶² Tradução livre de: [...] *the values accorded to information, and attitudes towards it are indicators of 'information culture' within organisational contexts and that these values and attitudes are likely to be shaped by interactions within and across the various layers of organisational culture – national, occupational and corporate.* (OLIVER, 2003, p.288)

que sejam todas mostradas, neste contexto, a título de resgate de cada uma das variáveis desse modelo.

No seu primeiro estudo, Oliver (2003) examinou a literatura relativa às interações da cultura organizacional com a gestão da informação. Os vários modelos culturais encontrados na literatura foram avaliados, e foi verificada a aplicabilidade desses modelos para o contexto da cultura da gestão da informação. Foi realizada, então, uma análise detalhada do modelo das dimensões culturais de Hofstede. Nesse trabalho observa-se que Oliver (2003) ainda não usa o termo cultura informacional. Ele analisou os aspectos e as dimensões culturais da organização que afetam a gestão da informação.

Num trabalho seguinte, Oliver (2004) – ainda investigando as interações da cultura organizacional com a informação e sua gestão – descreveu os principais conceitos envolvidos na pesquisa e as duas estruturas teóricas utilizadas como instrumentos de análise do estudo: o modelo de continuum de informações e as dimensões da cultura nacional de Hofstede. Justificando sua pesquisa, Oliver (2004) afirma:

Embora haja um extenso corpo de literatura em sistemas de informação que exploram a influência da cultura, incluindo estudos comparativos nacionais e organizacionais (em nove anos, mais de 300 artigos com uma perspectiva global foram publicados em periódicos de IS de acordo com Gallupe e Tan, 1999), há muito pouca pesquisa formal nas disciplinas de registros ou biblioteconomia relativas à cultura organizacional e manutenção de registros (são exceções CALVERT, 2001, e McSWINEY, 2003). Os principais estudiosos de registros (BEARMAN, 1992; COX e DUFF, 1997; KETELARR, 1997, 2001), no entanto, identificaram esse tema como um a requerer estudos mais aprofundados. (OLIVER, 2004, p.287)

O foco nas culturas nacionais por parte de Oliver é justificado pelos benefícios que sua pesquisa traz:

Os resultados dessa pesquisa comparativa de estudo de caso serão relevantes quando se consideram os temas da globalização relevantes para a gestão da informação. Eles incluem a aplicação de normas internacionais para a gestão da informação, a manutenção de registros por empresas multinacionais e organizações internacionais e o fluxo de informações entre as nações e a crescente mobilidade internacional de profissionais de gerenciamento de informações. (OLIVER, 2004, p.287-288)⁶³

Oliver (2004) amparou-se nas dimensões de Hofstede (1991) para ver esses resultados e verificar que as diferenças podem ser atribuídas aos valores nacionais e às

⁶³ Tradução livre de: *Findings from this comparative case study research will be significant when considering globalisation issues relevant to information management. These include the application of international standards to information management, recordkeeping by multinational companies and international organisations, the transborder flow of information and increasing international mobility of information management professionals.* (OLIVER, 2004, p.287-288)

atitudes relacionadas à informação. Por exemplo, dois fatos foram verificados: a natureza da transação comunicativa, incluindo a mídia e o formato, pode ser influenciada por valores culturais nacionais. Segundo, o grau de contexto que precisa ser implícito na comunicação pode ser ligado à dimensão cultural individualista/coletivista, identificada por Hofstede (1991).

Nessa pesquisa (OLIVER, 2004), aparece pela primeira vez nos trabalhos do autor o termo cultura informacional e também aparece uma definição para o termo, quando explicitado o objetivo de sua pesquisa:

O objetivo principal deste estudo foi aumentar a compreensão das interações da cultura organizacional com a informação e sua gestão, ou seja, da cultura informacional nas organizações estudadas (OLIVER, 2004, p.288)

Esclarecemos que Oliver (2004) toma o partido da definição anteriormente defendida por Ginman (1987), Davenport *et al.* (1992), Grimshaw (1995), Davenport e Prusak (1997), Jarvenpaa e Staples (2000, 2001) e Curry e Moore (2003): “A perspectiva de cultura informacional adotada é de que os valores e as atitudes relativos à informação no contexto organizacional são os indicadores dessa cultura.” (OLIVER, 2004, p.288)

Em outro estudo em que busca relações entre cultura informacional e nacional, Oliver (2008) afirma que, de maneira geral, a cultura de informação também tem sido definida como propícia para a gestão eficaz da informação. No entanto, afirma ele, reduzir o conceito de cultura informacional à cultura que facilita a gestão da informação é uma perspectiva bastante limitada. Para Oliver, existem diferentes culturas informacionais nas organizações, quer sejam ou não facilitadoras da gestão eficaz da informação. Seu estudo aborda a governança da informação dentro das organizações e utiliza os modelos de governança de Davenport e Prusak (1997) para analisá-la. Oliver (2008) explica que todas as organizações têm modelos de governança da informação, independentemente do fato de esses modelos serem implícitos ou explícitos. Ele utiliza os quatro modelos identificados por Davenport e Prusak (1997). Segundo eles, tais modelos formam um *continuum* de locais para o controle centralizado do ambiente de informação. Os modelos são descritos em termos de sistemas políticos. Assim, há o federalismo de informações, o feudalismo de informações, a monarquia de informações e a anarquia de informação. Essas atitudes de governança sobre a informação vão determinar a quão solidária e eficaz é a cultura informacional. Além desses modelos de sistemas políticos, um estado ideal tecnológico também foi definido. Os traços característicos de cada modelo são mostrados no QUADRO 4.

QUADRO 4
Modelos de governança da informação

MODELO DE GOVERNANÇA	CARACTERÍSTICAS
Anarquia	Ausência de qualquer política global de gestão da informação, os indivíduos obtêm e gerenciam as próprias informações.
Federalismo	Baseado no consenso e na negociação sobre os principais elementos da organização da informação e estruturas de relatórios.
Feudalismo	As unidades de negócio individuais gerenciam suas informações, definindo suas necessidades e elaboram relatórios limitados somente a informações gerais da organização.
Monarquia	Categorias de informação e estruturas de relatórios definidos pelos líderes empresa, que podem ou não compartilhar as informações após coletá-las.
Utopia tecnocrática	Ênfase em engenharia de informação e soluções tecnológicas, as tecnologias emergentes em particular.

FONTE: Oliver (2008)

O objetivo maior do projeto de pesquisa de Oliver (2008) foi melhorar o entendimento das interações da cultura organizacional com a informação e sua gestão. A pesquisa foi conduzida no paradigma interpretativo⁶⁴, e o pressuposto subjacente era o de que a informação existe como parte da atividade comportamental humana (DERVIN, 1992). O conceito central de Oliver (2008) é: “a informação é parte de uma transação de comunicação, intrinsecamente ligada com a interação com a comunidade”. Segundo esse autor, esse reconhecimento da inserção da informação em um contexto social enfatiza a probabilidade de sua gestão ser influenciada pela cultura e suas manifestações. Oliver (2008) entendia que, se os resultados do estudo não pudessem ser generalizados e aplicados a outras organizações, ainda assim forneceriam *insights* sobre as interações das dimensões culturais com a gestão da informação. Sua pesquisa abordou as atividades em uma das quatro dimensões:

- 1) onde as informações são criadas no processo de comunicação;
- 2) onde elas são atribuídas a metadados e capturadas para que possam ser usadas por outros no grupo de trabalho;

⁶⁴ O paradigma interpretativo ou qualitativo tem como bases o naturalismo e os processos qualitativos. A realidade é encarada como múltipla, intangível, divergente e holística. Daí procura-se compreendê-la e interpretá-la (fundamentação da teoria interpretativa e da fenomenologia). No paradigma interpretativo, os valores do investigador exercem influência no processo, tendo em conta que existe dependência derivada do inter-relacionamento entre sujeito e objeto e, como tal, existe risco de subjetividade. Tal paradigma apresenta como objetivo a generalização das hipóteses de trabalho em contexto e tempo dado, por meio da utilização de explicações ideográficas, indutivas, qualitativas e centradas sobre as diferenças. (COUTINHO, 2005).

3) onde ela está organizada dentro de uma empresa;

4) onde as informações podem ser acessadas pelo ambiente mais amplo além dos limites da organização.

Ao falar da pesquisa de Martinsons e Westwood (1997) sobre a relação entre a cultura chinesa e o uso dos sistemas de informação, Oliver (2008) afirma que pesquisas sugerem que os chineses veem menos valor na codificação de informações de negócios num formulário padronizado, principalmente porque o contexto, e grande parte do significado, portanto, é perdido. A análise dos estudos de caso de Oliver (2008) utiliza também, nesta pesquisa, o modelo dimensional de Hofstede (2001) e ilumina as áreas nas quais os valores culturais nacionais têm sérias influências e sugere algumas razões pelas quais as organizações estudadas estavam perseguindo determinadas áreas de atividade, mas outras não. Os principais fatores que caracterizam e diferenciam as culturas de informação das organizações estudadas nos três casos foram relacionados com a estrutura de gestão da sociedade de informação, os valores dados à informação e com as atitudes relativas à informação. Eles podem ser resumidos da seguinte forma:

- Reconhecimento e aceitação das exigências da sociedade para o gerenciamento de informações;
- Reconhecimento e aceitação dos requisitos organizacionais para o gerenciamento de informações;
- Atitudes em relação ao compartilhamento de informações.
- Utilização da tecnologia da informação;
- Confiança em documentação escrita;
- Preferência por determinado contexto de comunicação.

Nesse quarto estudo, Oliver (2008) verificou dois fatos: até que ponto os indivíduos aceitam, entendem e praticam os valores de gestão da informação propostos pelas empresas e, o segundo, sua atitude com relação às tecnologias utilizadas nas práticas informacionais.

Como citado anteriormente, Travica (2005) também propôs um modelo para a cultura informacional e para a política informacional e os testou empiricamente. Seu estudo de caso baseou-se numa pesquisa⁶⁵ que acompanhou a criação de duas organizações, a trajetória de suas estruturas organizacionais, de suas políticas de informação, suas culturas informacionais, de suas práticas de gestão e seus desempenhos por mais de 25 meses. Nesse estudo, o autor escreveu que define a cultura informacional:

⁶⁵ Para a coleta de dados, foi usada uma metodologia triangular que consistiu em etnografia, entrevista e análise de documentos. (TRAVICA, 2005, p.217)

[...] em termos de crenças estáveis (pressupostos, valores, normas, atitudes) e comportamentos (práticas de trabalho, rituais, dramas sociais e de comunicação) que se referem a informações organizacionais e de TI. A *infoculture* [cultura informacional] é a parte da cultura organizacional que se desenvolve em torno da informação e da TI. Note-se que nosso conceito de cultura inclui tanto os componentes emocionais quanto comportamentais e assim conciliam ontologias opostas (cf. Jaques, 1952; Schein, 1991). (TRAVICA, 2005, p.215)⁶⁶.

Olhando pelas lentes da *infoculture*, pode-se ver facilmente que a informação e a TI moldam uma parte considerável da cultura de qualquer organização. (TRAVICA, 2005, p.216⁶⁷)

Travica (2005) afirma ter buscado as bases para o seu conceito de cultura informacional nas literaturas organizacional e de sistemas de informação. Segundo o autor, a maioria dos conceitos dessas áreas tem origem experimental. Os autores que os produziram não tinham em mente o conceito de cultura informacional quando publicaram seus estudos. O autor lembra ainda que Davenport e Prusak (1997) definiram a cultura da informação em termos de "[...] padrão de comportamentos e atitudes que expressam a orientação de uma organização para a informação" e exemplificam atitudes⁶⁸ e comportamentos informacionais⁶⁹. Davenport e Prusak (1997) distinguem ainda entre a cultura informacional relativa ao nível de grupo e da organização e os comportamentos informacionais demonstrados no plano individual (por exemplo, a busca e o uso de informações).

Ainda segundo Travica (2005), o termo cultura informacional tem sido usado também no contexto das redes sociais por Bressand e Distler (1995). Esses autores consideram como características da cultura informacional os objetivos comuns e as expectativas mútuas que:

[...] constroem uma base sobre a qual os membros da rede podem concordar sobre projetos conjuntos e sobre a mobilização de recursos de rede, [também entendida como] "regras que governam as mudanças de regras" e, muitas vezes, é constituída pelo *background* de conhecimento

⁶⁶ Tradução livre de: *in terms of stable beliefs (assumptions, values, norms, attitudes) and behaviors (work practices, rituals, social dramas, and communication) that refer to organizational information and IT. Infoculture is the part of organizational culture that evolves around information and IT. Note that our concept of culture includes both the mental and behavioral components, thus reconciling opposed ontologies (cf. Jaques 1952; Schein, 1991). (TRAVICA, 2005, p.215)*

⁶⁷ Tradução livre de: *Taking on the lenses of infoculture, one can easily see that information and IT shape a considerable part of culture in any organization. (TRAVICA, 2005, p.216)*

⁶⁸ "um exemplo de atitudes da cultura informacional é a preferência por fatos ou boatos". (DAVENPORT e PRUSAK, 1997, págs 84).

⁶⁹ "incluem o compartilhamento de informações e preferências por tipos de canal de comunicação, como face-a-face, versus e-mail". (DAVENPORT e PRUSAK, 1997, págs 87)

utilizado pelos atores participantes como garantia e legitimação do seu uso diário da rede. (TRAVICA, 2005, p.216)⁷⁰

Essas duas variáveis, objetivos comuns e expectativas mútuas, são consideradas também parte do conceito de cultura informacional de Travica (2005). No entanto, o autor expande o conceito de Davenport e Prusak (1997) para incluir a TI e evitar a ambiguidade da abordagem generalista cultural no conceito de Bressand e Distler (1995), concentrando-se claramente em informação e TI. Travica (2005) incorporou ainda variáveis culturais propostas por autores de outras pesquisas, como as originárias dos estudos de Deal e Kennedy (1999) sobre o impacto das tecnologias computacionais nas culturas organizacionais. Agregou também variáveis dos estudos de Orlikowski e Gash (1994)⁷¹ sobre o que o autor chama de *technological frames*. O que é isso? É a forma como os membros da organização constroem sentido e atribuem significado aos artefatos organizacionais, às suposições, aos conhecimentos e às expectativas expressas simbolicamente por meio da linguagem, de imagens, metáforas e histórias. Travica (2005) adicionou ainda variáveis advindas de dois estudos: o de Orlikowski (1996)⁷² sobre o impacto de novos sistemas de comunicação computacionais na cultura organizacional e o de Sarker e Lee (2000)⁷³ sobre o impacto cultural na implantação de sistemas de informação de grande porte.

Num estudo posterior, Travica (2008) trouxe para o seu modelo, proposto em 2005, variáveis decorrentes da pesquisa de Kaarst-Brown e Robey (1999)⁷⁴ sobre culturas de TI. Trouxe também variáveis da pesquisa de Leidner e Kayworth (2006)⁷⁵ sobre modelagem das relações entre os valores culturais do grupo, relacionados a valores de TI, e os valores culturais incorporados numa tecnologia de informação específica. O modelo completo de Travica (2005; 2008) com a descrição de cada variável também é descrito na seção 5.

Ao estudar o impacto da cultura informacional na gestão do conhecimento, Wang (2006) utilizou o modelo proposto por Brown (1990) em sua tese de doutorado e ampliado na pesquisa de Brown e Starkey (1994). O objetivo do estudo de Wang (2006) foi descobrir como a cultura informacional das organizações podem influenciar a implementação de um programa de gestão do conhecimento (GC). A autora realizou um estudo qualitativo utilizando entrevistas em profundidade - analisadas pela metodologia de estudo de caso. Ao

⁷⁰ Tradução livre de: *that make a basis on which network members can agree on joint projects and mobilization of network resources; "rules that govern changes of rules;" and "the background knowledge" that actors take for granted and enact in their daily use of the network.*

⁷¹ Orlikowski e Gash (1994).

⁷² Orlikowski (1996).

⁷³ Sarker (2000).

⁷⁴ Kaarst-Brown (1999).

⁷⁵ Leidner e KAYWORTH (2006).

trabalhar com um modelo de cultura informacional, a pesquisa identificou os principais obstáculos para a implementação da GC para os fabricantes de produtos farmacêuticos em Taiwan, identificando quais as variáveis da cultura informacional eram inibidoras ou resistentes a um projeto de GC. O estudo conclui que a solução fundamental e mais econômica para os problemas de GC da indústria de Taiwan é lidar com a atmosfera não "receptiva" dos atores, refinando as características e cultivando as dimensões desejadas de sua cultura informacional.

Choo, Detlor, Bergeron e Heaton (2006) realizaram um estudo sobre a gestão da informação e os comportamentos de uso da informação numa organização intensiva em conhecimento. O alvo da pesquisa foi uma grande organização de serviços canadense, da área jurídica. Lá a habilidade para encontrar, compartilhar e processar informações é crítica. Os autores consideraram os comportamentos informacionais situados na interseção de três linhas de influência: gestão da informação, cultura informacional e uso da informação. Esses autores conceituaram assim gestão da informação: é a abordagem formal adotada pela organização para maximizar a disponibilização dos recursos úteis para resolver problemas informacionais individuais e organizacionais. Já a cultura informacional foi assim definida: são padrões de comportamento e valores socialmente transmitidos sobre o significado e o uso da informação na organização. Por fim, como uso da informação afeta a maneira como as pessoas selecionam e aplicam informações quando desenvolvem seu trabalho, dão sentido aos seus mundos e desempenham seu papel profissional na organização.

Como parte de seu arcabouço conceitual, o estudo de Choo, Detlor, Bergeron e Heaton (2006) usou os seis comportamentos e valores informacionais identificados por Marchand, Ketting e Rollins (2000): integridade, formalidade, controle, compartilhamento, transparência e proatividade. Como resultado do estudo, além do modelo testado, os autores deixaram como contribuição a sugestão de que, ao definirem estratégias e sistemas, é importante para as organizações reconhecer os valores informacionais. Alertam ainda para o fato de que cultura informacional sempre tem influência definidora no modo como a informação é compartilhada e usada.

Em estudo subsequente, os mesmos autores exploraram ainda mais a ligação entre a cultura informacional e o uso da informação. Nessa pesquisa, Choo, Bergeron, Detlor e Heaton (2008) buscaram verificar se era possível identificar sistematicamente os comportamentos e valores informacionais que poderiam caracterizar a cultura informacional de uma organização e se essa cultura teria efeito nos resultados da utilização da informação. Nesse trabalho, os autores definiram assim cultura informacional:

[são] os padrões de comportamentos, as normas e os valores socialmente compartilhados que definem o significado e o uso da informação. [e ainda] consideramos a cultura informacional os elementos da cultura de uma organização que influenciam a gestão e o uso da informação. (CHOO, BERGERON, DETLOR e HEATON, 2008, p.792 e 793)⁷⁶

Aqui novamente Choo, Bergeron, Detlor e Heaton (2008) usam os seis comportamentos e valores informacionais identificados por Marchand, Ketting e Rollins (2000) para representar a cultura de uma organização. Os resultados da pesquisa indicam:

[...] que, com mais testes e aperfeiçoamento, esses itens podem formar a base de um método sistemático para identificar os comportamentos e valores informacionais que podem descrever a cultura informacional de uma organização. (CHOO, BERGERON, DETLOR e HEATON, 2008, p.802)⁷⁷

As conclusões da pesquisa sugerem ainda que o modelo proposto não define toda a cultura informacional, ainda que a descreva em algumas dimensões.

Ao pesquisar as relações entre os componentes da cultura informacional e a inteligência competitiva, Woida (2008) também propõe um modelo de cultura informacional. Na visão da autora,

Enquanto a cultura organizacional visa a discutir questões mais amplas, a cultura informacional propõe-se a discutir sobre especificidades organizacionais relacionadas à informação, ao conhecimento e às tecnologias da informação e comunicação. (WOIDA, 2008, p.94)

Esta autora assume no seu modelo parte do modelo de cultura informacional proposto por Curry e Moore (2003)⁷⁸, agregando duas variáveis comportamentais ligadas ao uso das TIC: percepção quanto à utilidade e facilidade de uso percebida. Essas duas variáveis fazem parte do Modelo de Aceitação da Tecnologia⁷⁹ proposto por Davis (1989). Segundo Woida (2008), as variáveis de Davis são importantes para a cultura informacional, "[...] visto que demonstram a relação do indivíduo com as tecnologias de informação e comunicação." (WOIDA, 2008, p.105)

Correia *et al.* (2010) utilizaram o modelo de cultura informacional proposto por Choo, Detlor, Bergeron e Heaton (2006) construído sobre as variáveis do modelo de

⁷⁶ Tradução livre de: *the socially shared patterns of behaviors, norms, and values that define the significance and use of information.[...] as those elements of an organization's culture that influence its management and use of information.*(CHOO, BERGERON, DETLOR e HEATON, 2008, p.792 e p.793)

⁷⁷ Tradução livre de: *with further testing and refinement, these items can form the basis of a systematic method to identify information behaviors and values that can describe the information culture of an organization.* (CHOO, BERGERON, DETLOR e HEATON, 2008, p.802)

⁷⁸ Gestão de sistemas de informação, gestão da informação e suporte à processos.

⁷⁹ *User Acceptance of Information Technology.*

Marchand, Ketting e Rollins (2000) para realizar um estudo empírico. O objetivo do estudo foi 'preparar o terreno' para desenvolver um *colaboratório*⁸⁰, a fim de compartilhar conhecimento e recursos entre os laboratórios de Estado portugueses. Para os autores, a construção do *colaboratório* está ancorada em três objetivos principais: a) nas auditorias de informações realizadas em cada organização-alvo, para mapear os principais fluxos de informação e sistemas utilizados em cada organização; b) na pesquisa sobre o comportamento informacional. Ela se destina a ter uma visão sobre a cultura informacional da organização e os padrões de busca de informação e de conexão dos pesquisadores. Destina-se também a relacioná-los a uma série de fatores de natureza tanto individual quanto organizacional; c) na implementação da infraestrutura e das ferramentas adequadas para acomodar pesquisa e arquivamento de informações, ferramentas de software de colaboração, acessos de multicanais, sensação comum e interface humana familiar e ferramentas de software de código aberto baseado em soluções *open source* sempre que possível. Dessa forma, era importante 'medir' os elementos da cultura informacional nos laboratórios envolvidos, e assim foi feito.

Amorim e Tomaél (2011) também realizaram um estudo empírico no qual procuraram identificar os fatores da cultura organizacional que dificultavam a plena utilização de um importante sistema de informações num órgão público. A pesquisa teve levantamentos quantitativos na primeira fase (questionários *online*) e qualitativos (entrevistas, observação *in loco* e análise de documentos) na segunda. Amorim e Tomaél (2011, p.79) advogam ser "essencial a formação de uma cultura informacional por meio da interação social" uma vez que certos aspectos da cultura organizacional interferem na nossa relação com as tecnologias, os sistemas de informação e no compartilhamento de informações.

Foram apresentados aqui diversos estudos encontrados na literatura, que propuseram e/ou utilizaram um conceito para cultura informacional com a perspectiva organizacional. Deles, foram identificados e selecionados 15 trabalhos empíricos para compor a base sobre a qual esta pesquisa concentra seus esforços de integração conceitual e proposição de um modelo de cultura informacional que represente essa integração. O QUADRO 6 apresenta esses 15 trabalhos com suas definições de cultura informacional.

⁸⁰ Segundo Correia et al. (2010, p.59); "Os *colaboratórios* representam um potencial de transformação da ideia de laboratório (FINHOLT e OLSON, 1997; FINHOLT, 2005; SONNENWALD *et al*, 2004). Para os cientistas e engenheiros, os *colaboratórios* têm o potencial de revolucionar o que eles podem fazer, como eles fazem isso, e quem participa no que está sendo feito. Os recursos fornecidos pelos *colaboratórios* são esperados para aumentar a eficácia dos recursos existentes. Cientistas e engenheiros se tornam capazes de interagir como se estivessem utilizando o mesmo local físico, compartilhando dados, sistemas de computação de alto desempenho e instrumentação, independentemente da sua localização." É "um laboratório sem paredes onde os cientistas estão ligados uns aos outros, aos instrumentos e aos dados, independente de tempo e da localização" (FINHOLT, 2005:73)

Esclarecemos que as seções 4 e 5 mostrarão a utilização dessas pesquisas e das variáveis – ou os valores e comportamentos – propostas por eles para a tentativa de criação de um modelo.

QUADRO 5

Pesquisas empíricas e modelos propostos de cultura informacional

(Continua)

Nº	ANO	REFERÊNCIA	CONCEITO DE CULTURA INFORMACIONAL
1	1987	Ginman, M., "Information Culture and Business Performance", IATUL Quarterly 2(2), (1987): 93-106	É uma cultura na qual "a transformação dos recursos intelectuais é mantida ao longo da transformação dos recursos materiais. Os recursos primários para esse tipo de transformação são diferentes tipos de conhecimento e informação. O resultado alcançado é um produto transformado intelectualmente necessário às atividades materiais para funcionarem e se desenvolver de forma positiva" (p.93). Pode ser medida pelo "grau de interesse em informações e atitudes com relação a fatores dos ambientes externo". (p.103)
2	1994	Brown, A.D. and Starkey, K. (1994), "The effect of organizational culture on communication and information", Journal of Management Studies, Vol. 31 No. 6, pp.807-28.	Não conceituam explicitamente 'cultura informacional'. Trabalham com a relação entre a comunicação, a informação e as dimensões da cultura organizacional com elas relacionadas. Afirmam que a cultura organizacional "é um fator importante que afeta atitudes relativas à comunicação, aos sistemas, aos processos e à informação". (p.807).

QUADRO 5

Pesquisas empíricas e modelos propostos de cultura informacional

(Continuação)

Nº	ANO	REFERÊNCIA	CONCEITO DE CULTURA INFORMACIONAL
3	2000	Widén-Wulff, Gunilla. Business information culture: a qualitative study of the information culture in the Finnish insurance business. Information Research, 2000. 5(3).	“Cultura informacional é difícil de definir. É muitas vezes descrita em termos de tecnologia da informação (TI).” [...] “a TI é mais como uma parte da cultura da informação, e há um papel interactivo entre a TI e cultura informacional.” (p.2) [...] “Além disso, a cultura da informação é uma parte de toda a cultura organizacional. Valorização e atitudes sobre informações são dependentes da situação da organização. Além disso, [...] é também acerca de atitudes pessoais [...] “A cultura da informação é também sobre sistemas de informação formais (tecnologia), o conhecimento comum, sistemas de informação individuais (atitudes) e a ética da informação”. A cultura da informação é responsável pelo comportamento não escrito, inconsciente e preenche a lacuna entre o que oficialmente aconteceu e o que realmente aconteceu”. (p.2 e 3).
4/5	2000 / 2001	Marchand, D., Kettinger, W., & Rollins, J. Information orientation: people, technology and the bottom line, Sloan Management Review, 41, no4, Summ 2000. / Marchand, D., Kettinger, W., & Rollins, J. (2001). Information orientation: The link to business performance. New York: Oxford University Press	Não explicita. Fala em seis "valores e comportamentos informacionais" como componentes de seu modelo (Orientação Informacional (OI) que mede ou prediz o desempenho organizacional. Posteriormente, Choo, C. W.; Dettlor, B.; Bergeron, P.e Heaton, L. (2006) usam esses componentes como modelo de cultura informacional.
6	2003	Curry, A. and Moore, C., “Assessing Information Culture – An Exploratory Model”, International Journal of Information Management 23 (2003): 91–110.	Uma cultura em que o valor e a utilidade da informação para atingir o sucesso operacional e estratégico são reconhecidos, na qual a informação é a base da decisão organizacional e a tecnologia da informação é facilmente explorada como facilitadora para o emprego efetivo dos sistemas de informação. (p.94)

QUADRO 5

Pesquisas empíricas e modelos propostos de cultura informacional

(Continuação)

Nº	ANO	REFERÊNCIA	CONCEITO DE CULTURA INFORMACIONAL
7	2003	Oliver, G., "Cultural Dimensions of Information Management", <i>Journal of Information and Knowledge Management</i> 2(1) (2003): 53–62.	Não explicita. Fala em aspectos da cultura organizacional que têm impacto na gestão da informação, principalmente em contextos interculturais.
8 /9	2004 / 2008	Oliver, G. Investigating information culture: Comparative case study research design and methods. <i>Archival Science</i> 4(3-4), 287-314. / Information culture: exploration of differing values and attitudes to information in organizations. <i>Journal of Documentation</i> Vol. 64 No. 3, 2008, pp.363-385	"Os valores concedidos à informação e as atitudes em relação a ela são indicadores de uma 'cultura da informação' em contextos organizacionais." (2004, p.288; 2008, p.364) ⁸¹ . Afirma "que existem culturas informacionais nas organizações, quer sejam ou não facilitadoras da gestão eficaz da informação". (p.364)
10 /11	2005 / 2008	Travica, B. Information politics and information culture: A Case Study. <i>Informing Science: The International Journal of an Emerging Trans-discipline</i> , 8, 211-244. / Influence of information culture on adoption of a self-service system. <i>Journal of Information, Information Technology, and Organizations</i> , 3, 1-15.	[cultura informacional] "consiste em crenças, comportamentos e artefatos materiais relacionados à informação e à TI. [...] é uma parte da cultura organizacional, é influenciada por ela e a influencia."
12 /13	2006 / 2008	Choo, Chun Wei; Detlor, Brian; Bergeron, Pierrete and Heaton, Lorna. Working with information: information management and culture in a professional services organization. <i>Journal of Information Science</i> , 32(6) 2006, pp.491-510. / . "Information culture and information use: An exploratory study of three organizations," <i>Journal of the American Society for Information Science & Technology</i> (59:5) 2008, pp 792-804.	"Por cultura informacional entendemos padrões de comportamento e valores socialmente transmitidos sobre o significado e o uso da informação na organização." (p.492)

FONTE: Elaborado pelo autor

⁸¹ Oliver ainda afirma que esse conceito é sustentado por Brown, A.D. and Starkey, K. (1994), Curry e Moore (2003); Davenport et al (1992); Davenport e Prusak (1997); Ginman (1987); Grimshaw (1995) e Jarvenpaa e Staples (2000, 2001).

QUADRO 5

Pesquisas empíricas e modelos propostos de cultura informacional

(Conclusão)

Nº	ANO	REFERÊNCIA	CONCEITO DE CULTURA INFORMACIONAL
14	2008	Woida, L. M. Cultura informacional: um modelo de realidade social para ICO. In: VALENTIM, M. L. P.(Org.). Gestão da informação e do conhecimento: no âmbito da ciência da informação. São Paulo: Polis, 2008. p.93-11.	Uma cultura em que o valor e a utilidade da informação para atingir o sucesso operacional e estratégico são reconhecidos, na qual a informação é a base da decisão organizacional e a tecnologia da informação é facilmente explorada como facilitadora para o emprego efetivo dos sistemas de informação. (CURRY & MOORE, 2003, p.94)
15	2011	Amorim, F. B.; Tomael, M. I. O uso de sistemas de informação e seus reflexos na cultura organizacional e no compartilhamento de informações. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v.1, n. 1, p.74-91.	Não define. Citando Woida (2008), menciona a necessidade de formação de uma cultura informacional, uma vez que existem aspectos da cultura organizacional que interferem no compartilhamento de informações e em nossa relação com as tecnologias e os sistemas de informação.

É importante ressaltar que, para o presente trabalho, definiu-se que cultura informacional refere-se ao conjunto de padrões de comportamentos, normas e valores socialmente compartilhados que definem o significado e o uso da informação organizacional, da comunicação e da TI, influenciando sua gestão. A definição aqui apresentada unifica a maioria dos conceitos apresentados na literatura e tem como principais 'influenciadores' as pesquisas de Travica (2005), Choo, Bergeron, Detlor e Heaton (2006 e 2008) e Woida (2008).

A seção 4 discute a importância de se pesquisar a cultura informacional no âmbito organizacional e de se propor um modelo que a represente.

4. CULTURA INFORMACIONAL – A NECESSIDADE DE UM MODELO CONCEITUAL

A partir dos estudos sobre cultura informacional encontrados na literatura, este capítulo se propõe explicitar a importância de três fatos: pesquisá-la, compreendê-la melhor e a necessidade de representar essa cultura por meio de um modelo.

4.1 Cultura informacional: em busca de um modelo

O que se percebe na maioria dos conceitos de cultura informacional encontrados na literatura é que eles surgem do esforço de identificação dos atributos da cultura organizacional que interferem em outros aspectos das organizações, como desempenho organizacional, ciclo de vida, sucesso organizacional e implantação de novas tecnologias.

Ginman (1987), por exemplo, relacionou o ciclo de vida organizacional, os resultados organizacionais e a cultura da informação. Brown e Starkey (1994) identificaram que parte da cultura organizacional afeta a maneira como se lida com as informações e os processos comunicacionais. Widén-Wulf (2000) estudou a relação entre os atributos e as variáveis da cultura informacional e a inteligência competitiva.

Marchand; Kettinger e Rollins (2000, 2001) propuseram um modelo chamado de orientação informacional que “[...] mede a capacidade de uma empresa de gerir e utilizar de maneira eficaz as informações” (2000, p.70). Seis valores e comportamentos relacionados com a informação fazem parte desse modelo.

A pesquisa de Curry e Moore (2003) teve como objetivo criar e testar um modelo conceitual para avaliar a cultura informacional das empresas. Oliver (2003; 2004; 2008) relaciona a cultura de uma organização com a gestão da informação. Choo; Detlor; Bergeron e Heaton (2006) estudaram a relação entre a gestão da informação e os comportamentos de uso da informação numa organização intensiva em conhecimento. Choo; Bergeron; Detlor e Heaton (2008) exploram a ligação entre a cultura da informacional e uso da informação.

Travica (2005) pesquisou e testou empiricamente um modelo para a cultura informacional e para a política informacional. Seu estudo de caso baseou-se num estudo que acompanhou a estrutura organizacional, a política de informação, a cultura informacional, a gestão e o desempenho organizacional de duas organizações por mais de 25 meses. Wang (2006) estudou a relação entre a cultura informacional dos empregados de uma multinacional e a estratégia de gestão do conhecimento pretendida pela organização que os empregava. Woida (2008) estudou a relação entre a cultura informacional e a

inteligência competitiva. Correia, Zita *et al.* (2010) pesquisaram o papel da gestão da informação, da cultura informacional e do fluxo de informação na colaboração numa organização de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) em engenharia.

Finalmente, Amorim e Tomael (2011), numa pesquisa em que se procurou identificar as dificuldades de uso de um sistema de informações num órgão público, encontraram variáveis culturais que poderiam ser identificadas como pertencentes à cultura informacional.

Observa-se aqui que, de maneira geral, as pesquisas relacionadas com tal cultura têm como objeto outras questões organizacionais. O estudo da cultura informacional é, assim, um instrumento importante para entender determinados aspectos organizacionais. No QUADRO 6 é apresentada de maneira resumida a lista dessas pesquisas com seus objetivos primários.

QUADRO 6

Pesquisas empíricas que utilizam modelos de cultura informacional e o objeto de pesquisa de cada uma delas

(Continua)

Ano	Autor	Objetivo da pesquisa
1987	Ginman, M	Analisar os fatores determinantes da cultura da informação num ambiente de negócios.
1992 / 1995	Abell, A. e Winterman, V.	Desenvolver e testar empiricamente um modelo que mede a correlação entre o uso da informação e o desempenho organizacional.
1994	Brown, A.D. and Starkey, K. (1994)	Demonstrar a importância e utilidade da noção de cultura organizacional para estudiosos e profissionais da área de estudos da informação e da comunicação.
1997	Owens, Ian, Wilson, T.D. and Abell, Angela	Investigar a relação entre informação e o desempenho empresarial.
2000	Widén-Wulff, Gunilla.	Analisar a relação entre cultura informacional, a inteligência competitiva e o sucesso nos negócios.

QUADRO 6

Pesquisas empíricas que utilizam modelos de cultura informacional e o objeto de pesquisa de cada uma delas

(Continuação)

Ano	Autor	Objetivo da pesquisa
2000 / 2001	Marchand, D., Kettinger, W., & Rollins, J.	Propor um modelo, composto de três 'recursos de informação' ("amplos conjuntos de habilidades, valores e comportamentos – que consistem no total de 15 competências específicas") associados ao uso eficaz de informações que "medem as capacidades de uma empresa para gerir e utilizar eficazmente as informações" (2000, p.70).
2003	Curry, A. and Moore, C.,	Propor um modelo conceitual para avaliar a cultura informacional.
2003 / 2004 / 2008	Oliver, G.	Aumentar a compreensão das interações da cultura organizacional com a informação e sua gestão.
2005 / 2008	Travica, B.	Explicar a relação entre a cultura informacional e a utilização de sistemas de informação.
2006	Wang, Mei-Yu	Estudar a relação entre a cultura informacional e a estratégia de gestão do conhecimento.
2006 / 2008	Choo, Chun Wei; Detlor, Brian; Bergeron, Pierrette and Heaton, Lorna.	Explorar a ligação entre a cultura informacional e uso da informação em organizações.
2008	Woida, L. M.	Propor um modelo de realidade social que torna possível compreender as relações entre os eixos que compõem a cultura informacional voltada ao processo de inteligência competitiva organizacional.

QUADRO 6

Pesquisas empíricas que utilizam modelos de cultura informacional e o objeto de pesquisa de cada uma delas

(Conclusão)

Ano	Autor	Objetivo da pesquisa
2010	Correia <i>et al.</i>	Pesquisar o papel da gestão da informação, da cultura informacional e do fluxo de informação na colaboração em uma organização de P&D em engenharia.
2011	Amorim, F. B.; Tomael, M. I.	Identificar os fatores que dificultavam a plena utilização de um sistema de informações importante num órgão público.

FONTE: elaborado pelo autor

Um ponto relevante identificado por essas pesquisas diz respeito à importância dos estudos sobre a cultura informacional⁸². Nas palavras de Alvarenga Neto (2005, p.29), “[...] são poucos os estudos no Brasil e pouco se conhece sobre as questões culturais e o comportamento informacional em organizações brasileiras”. Choo, Bergeron, Detlor e Heaton (2008 p.803) reforçam essa percepção ao abordarem o cenário internacional de pesquisas e defendem a necessidade de investigações sobre cultura informacional. Para eles, como dito anteriormente, o conceito de ‘cultura da informação’ é pouco presente nas pesquisas atuais. Além disso, pesquisas na área indicam que a compreensão dessa cultura é fundamental para permitir a uma organização delinear prioridades para melhorar a gestão do ambiente informacional, a interação pessoal, o fluxo informacional e os resultados organizacionais. (CURRY & MOORE, 2003).

Num dos primeiros artigos sobre o assunto, Ginman (1987) afirma:

Uma cultura da informação altamente desenvolvida tem uma correlação positiva com o desempenho dos negócios de sucesso e está intimamente ligada com as atividades, atitudes e culturas empresariais que se iniciam com resultados bem sucedidos⁸³. (GINMAN, 1987, p.104)

⁸² Lembramos que estamos falando aqui, sempre, da abordagem organizacional da cultura informacional.

⁸³ Tradução livre de: [...] *a highly developed information culture correlates positively with successful business performance and is closely connected with activities, attitudes, and business cultures initiating successful results.* (GINMAN, 1987, p.104)

Segundo Davenport, De Long e Beers (1998), construir e prover uma infraestrutura tecnológica para permitir a livre circulação e o compartilhamento da informação, ainda que de importância evidente, não é suficiente para garantir o sucesso.

Nas palavras de Curry e Moore (2003, p.91), “[...] o que é necessário é uma cultura organizacional que propicie a gestão eficaz da informação, uma cultura que garanta o apoio, entusiasmo e a cooperação dos funcionários e do *staff* de gestão de maneira semelhante”.

Curry e More (2003, p.92) ainda afirmam: [...] uma cultura informacional é fundamental para o êxito dos objetivos e das metas estratégicas [...] e deve ser alimentada e desenvolvida pelo comprometimento e por uma infraestrutura de suporte⁸⁴.

Com base em três estudos de caso em organizações britânicas, Orna (2005, p.57) concluiu que “[...] a cultura informacional nas organizações tem uma influência decisiva sobre produtos de informação como [recursos e serviços] são geridos e como eles são eficazes”.

Fica evidente, portanto, a importância dessa parcela da cultura organizacional. Entendê-la passa a ser o próximo desafio. E compreendê-la bem requer, por sua composição, identificar seus componentes, como Abell e Winterman (1992; 1995) reforçam:

Identificar as estruturas formais que sustentam a cultura organizacional ajuda a determinar o valor e a natureza da informação e como ela é tratada e processada. (ABELL e WINTERMAN, 1992, p.7)⁸⁵.

Nesse esforço de identificação dos atributos da cultura organizacional que interferem em outras questões sempre despontaram as questões da tecnologia, da informação e de seu fluxo. Assim, o conceito de cultura informacional partiu do conceito de cultura organizacional ou da percepção de que aspectos da cultura organizacional referentes a determinadas questões informacionais era um tipo específico de cultura. Dessa forma, algumas variáveis da cultura organizacional foram sendo identificadas aos poucos como parte de uma chamada “cultura informacional”. É, provavelmente, por isso que, na abordagem organizacional, o termo cultura informacional é quase sempre associado ao conceito de cultura organizacional.

O termo cultura informacional é frequentemente utilizado. Não há consenso, porém, quanto à sua definição. A cultura organizacional é um

⁸⁴ Tradução livre de: *an information culture is critical to the successful achievement of strategic aims and objective [...] and must be nurtured and developed by the necessary commitment and support infrastructure.* (CURRY e MOORE, 2003, p.92)

⁸⁵ Tradução livre de: *Identifying the formal structures which support the corporate culture helps to determine the value and nature of information and how it is handled and processed.* (ABELL e WINTERMAN, 1992, p.7).

bom ponto de partida. Não como um fim em si, mas como pano de fundo contra o qual o trabalho do conhecimento organizacional é realizado⁸⁶. (CURRY e MOORE, 2003, p.94)

Pode-se perceber também que a busca por uma explicação dos efeitos da cultura sobre os fatos organizacionais trouxe evolução e amadurecimento do conceito de cultura informacional. De maneira que os conceitos mais amplamente aceitos hoje na literatura têm grande proximidade ou semelhança, diferentemente do estágio conceitual identificado acima por Curry e Moore (2003)⁸⁷. Essa semelhança conceitual é refletida nos modelos de cultura informacional propostos pela comunidade científica e nas variáveis que compõem cada modelo.

Comparar os modelos e suas variáveis, entender sua sustentação teórica, identificar as igualdades e semelhanças é o primeiro passo para uma visão histórica e sistêmica que objetiva embasar uma proposição de modelo conceitual de cultura informacional. O segundo passo é transportar esse modelo conceitual proposto para um instrumento passível de ser testado empiricamente. O terceiro é testar esse modelo aplicando-o a uma organização. É o que propõe esta pesquisa.

Deve-se ressaltar que, na revisão da literatura sobre cultura informacional exposta na seção 3, foram citados vários exemplos de valores e comportamentos que compõem os modelos encontrados na literatura. É importante dizer que os estudos culturais, os sobre cultura organizacional e os relativamente escassos estudos sobre cultura informacional utilizam, em grande parte, valores e comportamentos para entender e “medir” as culturas em estudo. Não vai ser diferente nesta pesquisa. Antes de entrar na discussão dos modelos de cultura informacional na literatura e na proposição de um modelo conceitual, é preciso entender por que a maioria dos modelos propostos – incluindo o desta pesquisa – usam os valores e os comportamentos como representação da cultura.

4.2 Valores como representação da cultura

Como dito anteriormente, grande parte dos estudos culturais, inclusive aqueles sobre cultura organizacional e cultura informacional, utiliza os valores - e os comportamentos, na medida em que eles são manifestação desses valores - para entender

⁸⁶ Tradução livre de: *The term information culture is frequently used but without consensus as to its definition. Organizational culture is a useful starting point, not as an end in itself but as a backdrop against which organizational knowledge work is accomplished.* (CURRY e MOORE, 2003, p.94)

⁸⁷ Nesse sentido, Woida (2008, p.94) afirma: “existe mais consenso na literatura sobre o que é a cultura informacional do que na literatura sobre cultura organizacional, apesar de existirem opiniões contrárias, como as de Curry e Moore (2003, p.94)”.

e “medir” as culturas em estudo. Essa prática é recorrente em diversas disciplinas, como afirmam Meglino e Ravlin (1998, p.351 *apud* ROKEACH e BALL-ROKEACH, 1989):

Os valores ocupam um lugar de destaque no discurso científico e público em vários níveis. [...] Eles estão entre os poucos conceitos sócio-psicológicos que têm sido empregados com sucesso em todas as disciplinas das ciências sociais⁸⁸. (Rokeach & Ball-Rokeach, 1989, p.775).

Segundo Russo (2010), os primeiros são a base para a geração de comportamentos. Quando compartilhados entre os membros de um grupo constituem a base de sua cultura. Sua importância é percebida pelo interesse que o tema provoca em várias disciplinas: antropologia (os valores abordados como o núcleo da cultura), sociologia (estudos sociológicos ressaltam sua natureza normativa e a característica de serem compartilhados por membros de agrupamentos sociais e organizacionais) e psicologia (estudos que relacionam os valores como determinante do comportamento individual), entre outras. No campo organizacional, a literatura enfatiza a importância dos valores como base de compreensão do contexto pelos membros de uma organização, o que sustenta a ação de cada um. (RUSSO, 2010)

Considerando que o foco dos estudos desta tese é o ambiente organizacional, incluindo as manifestações da cultura informacional em semelhante ambiente, ressalta-se a importância de se distinguir os valores pessoais individuais dos organizacionais. Para Russo (2010, p.30), os valores organizacionais, em contraposição aos individuais,

[...] Podem refletir as práticas organizacionais. Em muitos casos, às vezes em todos, eles revelam o que as pessoas acreditam ser a organização, o que gostariam que ela fosse ou o que gostariam que os acionistas acreditassem que a organização poderia ser. (RUSSO, 2010, p.30).

É evidente que a conexão dos valores pessoais e organizacional é relevante:

Os valores podem servir como grande força unificadora, desde que ambos os valores corporativos e individuais sejam razoavelmente congruentes, porque unem as pessoas e seu movimento em direção à realização dos objetivos organizacionais⁸⁹. (KLENKE, 2005, p.50)

⁸⁸ Tradução livre de: *values occupy a prominent place in the scientific and public discourse at a number of levels. [...] They are "among the very few social psychological concepts that have been successfully employed across all social science disciplines". (Rokeach & Ball-Rokeach, 1989, p.775)*

⁸⁹ Tradução livre de: *Values can serve as a great unifying force, providing that both corporate and individual values are reasonably congruent because they bind people together as they move toward the achievement of organizational objectives. (KLENKE, 2005, p.50)*

São diversas as definições de valores organizacionais, ainda que exista muita semelhança entre algumas. No QUADRO 7, são apresentados alguns exemplos encontrados na literatura:

QUADRO 7

Diversas definições de valores encontradas na literatura

(Continua)

DEFINIÇÃO	FONTE
Valores são crenças que direcionam a maneira como devemos-nos comportar	ADKINS, C.L.; RAVLIN, E.C. e MEGLINO, B.M. "Value congruence between co-workers and its relationship to work outcomes". <i>Group & Organization Management</i> , vol. 21, n. 4, 1996, pp.439-460.
O sistema de valores numa organização forma a pedra fundamental da cultura organizacional, produz o senso de direção para todos e guia para o comportamento diário dos membros.	BHARGAVA, S. e MATHUR, R. "An empirical study on transforming 21st century organizations through values". In: 8th Bi-Annual Conference of the International Society for the Study of Work and Organizational Values, 2002. <i>Proceedings of the 8th Bi-Annual Conference of the International Society for the Study of Work and Organizational Values</i> , 2002.
Valores são crenças duradouras que direcionam atitudes, julgamentos e comportamentos individuais.	CHATMAN, J.A. "Improving International Organizational Research: a model of person-organization fit". <i>Academy of Management Review</i> , vol. 14, n. 3, 1989, pp.333-349.
Valores constituem o núcleo da cultura e são os valores compartilhados que definem o caráter fundamental da organização. É aquilo que diferencia umas das outras.	DEAL, T.E. e KENNEDY, A.A. <i>Corporate Cultures: the Rites and Rituals of Corporate Life</i> . Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1999.

QUADRO 7

Diversas definições de valores encontradas na literatura

(Continuação)

DEFINIÇÃO	FONTE
“os valores são definições a respeito do que é importante para a organização atingir o sucesso”.	FREITAS, M.E. de. Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, 1991. p.18
Valores são “perspectivas intrínsecas e duradouras do que é fundamentalmente certo ou errado”	JUDGE, T.A. e CABLE, D.M. “Applicant Personality, Organizational Culture, and Organization Attraction”. Personnel Psychology, vol. 50, n. 2, pp.359-394, 1997:360.
O entendimento de valor como preferência permite inferir que os valores organizacionais são reafirmados em comportamentos eficazes, internalizados gradativamente e passam a ser pressupostos subjacentes da cultura organizacional.	NOGUEIRA, E.E.S. e MACHADO-DA-SILVA, C.L. “Identidade Organizacional – a Importância dos Valores e Crenças: Estudo de Caso em uma Organização extinta por Incorporação”. In: Enanpad, 2003, Atibaia (SP).
Os valores expressam opções da organização por determinadas estratégias, condutas ou metas organizacionais. Eles guiam e orientam a vida das organizações, apesar de nem sempre serem explicitados claramente como as normas nem terem força imperativa explícita. Revelam uma espécie de modelo mental da organização que o empregado tem.	RUSSO, Giuseppe. Diagnóstico da cultura organizacional: o impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações. Rio de Janeiro : Elsevier; São Paulo: Dedix, 2010.

QUADRO 7

Diversas definições de valores encontradas na literatura

(Conclusão)

DEFINIÇÃO	FONTE
“como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientem a vida da empresa”.	TAMAYO, A.; MENDES, A. M. e PAZ, M.G.T. “Inventário de Valores Organizacionais”. Estudos de Psicologia, vol. 5, n. 2, pp.289-315, 2000:293.
Valores organizacionais referem-se à oposição entre o que é principal e o que é secundário na organização, entre o desejável e o indesejável.	TAMAYO, A. e BORGES, L. “Valores del Trabajo e Valores de las Organizaciones”. In: ROS, M. e GOUVEIA, V.V. Psicologia Social de los Valores Humanos: Desarrollos Teóricos, Metodológicos y Aplicados. Madri: Biblioteca Nueva, 2000.

FONTE: Elaborado pelo autor a partir de texto de Russo (2010) e consultas bibliográficas.

Segundo Klenke (2005), os valores organizacionais têm qualidades comuns entre as diversas definições. Para Russo (2010), as características conceituais comuns dos valores organizacionais:

- São construções latentes envolvidas na avaliação de atividades ou resultados;
- Têm natureza mais geral do que específica;
- Podem ser aplicadas em múltiplos níveis;
- São duradouras e transcendem situações específicas;
- Proveem senso de propósito para o comportamento individual;
- Constituem a base para a geração de comportamentos adequados às necessidades dos grupos.

Por que os valores e comportamentos são importantes afinal? Segundo Daft (2000), os valores organizacionais representam a verdadeira essência da cultura e são exclusivos em cada organização. Desse entendimento pode-se inferir que é possível identificar e interpretar a cultura organizacional a partir do diagnóstico dos valores organizacionais. Adkins, Ravline e Meglino (1996, p.440) reforçam essa percepção. Para eles, “[...] em virtude de os valores influenciarem o comportamento, é mais fácil prever o comportamento do outro quando se compartilham valores semelhantes”.

Russo (2010), por exemplo, afirma que Jeminson e Sitkin (1986) usaram os valores para descrever similaridades culturais entre organizações. Chatman (1989) já havia registrado que os valores organizacionais compõem os principais elementos de diagnóstico da cultura organizacional.

A percepção de que valores e comportamentos organizacionais relativos à informação têm um papel importante no desempenho organizacional aparece já nos primeiros artigos que discutem a cultura informacional. Abell e Winterman (1992, 1995), citando Whitehead (1998)⁹⁰, com relação ao uso da informação e dos recursos informacionais, comentam:

Tais sistemas são cada vez mais empregados para a aquisição, manipulação, o acesso, a análise e posterior integração de informações para os recursos centrais das organizações. O resultado tem sido uma **mudança poderosa na atitude em relação ao uso e à utilização dos recursos de informação e, mais particularmente, a sua gestão e exploração**⁹¹. (ABELL; WINTERMAN, 1992, p.10). (negrito nosso)

Mintzberg e Quinn (2001) corroboram essa afirmação ao dizerem que os valores

[...] influenciam na escolha das questões prioritárias, na definição de qual informação será mais seriamente considerada, na delimitação das possibilidades de ascensão dos membros da organização e na comunicação ao mundo externo sobre o que se pode esperar da organização, a qualidade, a inovação, enfim, aquilo que possa apresentar vantagens competitivas. (MINTZBERG; QUINN, 2001, p.32)

Para Choo *et al.* (2008), é clara a justificativa para se tomar os valores e comportamentos organizacionais pela cultura:

[...] **a cultura informacional se manifesta nos valores da organização** e nas normas e práticas que têm impacto na forma como a informação é percebida, criada e usada. [Os] Valores [informacionais] são as crenças mais profundas sobre o papel e a contribuição das informações para a organização e os princípios que definem como a informação deve ser criada e usada. **Normas** são regras ou padrões socialmente aceitos que **definem quais os comportamentos informacionais são normais ou esperados** na organização. [...]

Valores e normas em conjunto moldam as práticas de informação de pessoas e grupos numa organização. Práticas de informação são padrões

⁹⁰ Whitehead, John (ed). *Information management and competitive success*. London, Aslib, 1988. O livro citado está fora de catálogo e não foi encontrado em biblioteca alguma, em sebo algum (a www.estantevirtual.com.br agrupa mais de 1700 sebos em mais de 300 cidades no Brasil) nem na Amazon.

⁹¹ Tradução livre de: *Such systems are increasingly being employed for the acquisition, manipulation, access, analysis and subsequent integration of information into the central resources of organizations. The result has been a significant change in attitude to the use and utilization of information resources, and, more particularly, their management and exploitation.*

observáveis e estáveis de trabalho e de inter-relação que ligam pessoas, informação e tecnologia no desempenho social do trabalho organizacional. Na medida em que **práticas de informação** são decretadas por uma estrutura social de papéis, regras e garantias são **uma manifestação de normas e valores culturais**. (CHOO *et al.*, 2008, p.793)⁹² (negrito nosso)

Meglino e Ravlin (1998, p.351) completam afirmando que os valores são considerados dotados de enorme influência em respostas aos comportamentos dos indivíduos.

Tanto Jeminson e Sitkin (1986), Chatman (1989), Daft (2000) e Russo (2010) quanto este pesquisador consideram que, ao se propor um modelo de cultura informacional baseado em valores e comportamentos, constroi-se uma ferramenta que permite um diagnóstico utilizando elementos que efetivamente representam essa cultura⁹³.

Na seção 5 serão apresentados os modelos de cultura informacional propostos pelos diversos autores e as variáveis que compõem cada um. Serão identificadas, ainda, as semelhanças encontradas nos diversos modelos. Finalmente, proporemos um agrupamento conceitual dessas variáveis de maneira a formarem um modelo novo, completo, mais amplo.

⁹² Tradução livre de: *Thus, information culture is manifested in the organization's values, norms, and practices that have an impact on how information is perceived, created and used. Values are the deeply held beliefs about the role and contribution of information to the organization, as well as the principles that define how information ought to be created and used. Norms are rules or socially accepted standards that define what information behaviors are normal or to be expected in the organization. [...] Values and norms together mold the information practices of people and groups in an organization. Information practices are the observable, stable patterns of working and interrelating that link people, information, and technology in the social performance of organizational work. Insofar as information practices are enacted by a social structure of roles, rules, and warrants, they are a manifestation of cultural norms and values.*(CHOO, BERGERON, DETLOR e HEATON, 2008, p.793)

⁹³ Os autores Meglino e Ravlin (1998), Choo, Bergeron, Detlor e Heaton (2008) e Russo (2010) afirmam que valores e comportamentos representam a cultura. Assim, podemos usá-los para representá-la.

5. CULTURA INFORMACIONAL – UMA PROPOSTA DE MODELO CONCEITUAL

Nas seções 3 e 4 foram apresentados os diversos estudos encontrados na literatura que propõem um modelo para representar a cultura informacional. Foi também explicitada a relevância desses estudos para as organizações e demonstrada a importância de se utilizar os valores como representação da cultura nos estudos empíricos. Nesta seção, a partir do conceito de cultura informacional defendido por esta tese e dos modelos de cultura informacional testados empiricamente, pretendemos elaborar uma proposta de modelo conceitual para a cultura informacional.

Esta pesquisa toma como ponto de partida as variáveis identificadas pelas várias pesquisas citadas anteriormente. O caminho metodológico que o possibilitou será apresentado na seção 6.

5.1 Sobre construção de modelos

O desafio da compreensão, explicação e representação da realidade confunde-se com a história da ciência e de sua própria construção e consolidação. Segundo Rego (2011), a publicação *De Docta Ignorantia*, de 1440, do teólogo e filósofo alemão Nicolau de Cusa, inaugura as mudanças nas ciências naturais que marcaram a maneira como elas são feitas e reconhecidas até os dias de hoje. Rego (2011) explica: Para Nicolau, nosso conhecimento sempre é baseado em comparações, em aproximações. Nossas representações do mundo se aproximam, mais ou menos, da realidade, mas nunca são a realidade. (REGO, 2011, p.2)

A percepção de que a realidade e sua representação são diferentes leva às ciências à busca do refinamento dessa representação. Medeiros e Medeiros (2001) imputam a Galileu, no século XVII, a introdução da atitude de produção de uma realidade representada que pode ser compartilhada por uma comunidade científica e que, devido à sua simplificação, torna possível sua matematização. Segundo os autores, Galileu:

[...] inaugura uma atitude de idealizar o real, afastando-se dele, aparentemente, em sua objetividade ontológica, para construir um real pensado e mais simples, criação da mente humana e dotado de uma realidade epistemologicamente objetiva (MEDEIROS; MEDEIROS, 2001, p.108-109).

A partir daí, as ciências ganham grande impulso na representação da realidade.

Para Almeida (1981), o ser humano sempre recorre à reflexão e ao conhecimento acumulado, por intermédio de hipótese e estruturação de modelos, quando busca novos conhecimentos e/ou esclarecimentos sobre os fenômenos e eventos. Assim, a abstração é uma ferramenta poderosa na aquisição do conhecimento.

Sayão (2001) completa:

[...] para compreender a imensa variedade de formas, estruturas, comportamentos e fenômenos residentes no nosso universo, é necessário selecionar aqueles de maior relevância para o problema objeto de investigação e elaborar para eles descrições adequadas. Constroem-se, assim, esquemas abstratos da realidade, nos quais as coisas são reduzidas a seus perfis mais convenientes. (SAYÃO, 2001, p.82)

Segundo o autor, a evolução da humanidade, incluindo aí as ciências, pode ser encarada como a evolução progressiva da capacidade humana de abstração.

A abstração, dessa forma, resulta numa criação destinada a representar a realidade ou parte dela de maneira a possibilitar sua descrição qualitativa e quantitativa e a permitir sua observação posterior. Essa representação pode ser construída por formalismos matemáticos, fenomenológicos ou conceituais (SAYÃO, 2001, p.83).

Os modelos são, então, “[...] representações simplificadas e inteligíveis do mundo” (SAYÃO, 2001, p.83) ou o “[...] resultado de uma reflexão sobre uma parte da realidade e da tentativa de entender e/ou agir sobre ela” (da PAZ, 2005, p.2). Para Fourez (1997), a simplificação do modelo não é considerada um inconveniente, mas uma necessidade. Assim, “[...] a elaboração de [...] modelos nos leva a níveis mais altos de compreensão sobre o problema”. (LIMA, 2004, p.41)

Uma vez que são simplificações da realidade, os modelos têm suas limitações claras. Isso porque, em sua elaboração, nem todas as características da realidade são representadas, em nome de mais facilidade de compreensão e mais inteligibilidade. Dessa forma, os modelos são factíveis de evolução e de assegurar a percepção de outros aspectos não imaginados antes de sua criação. (SAYÃO, 2001)

Demo (2007) alerta sobre a armadilha do empirismo simplista, que traz a tentação de a extrema redução servir de base para a construção de explicações distantes da essência do fenômeno real. Para ele:

Não se poderia, contudo, ver na simplicidade explicativa um ideal pura e simplesmente atingível. Afinal de contas, não se supera a complexidade imanente do real em termos definitivos. Nenhuma análise é capaz de fazer decomposição final e cabal. (DEMO, 2007, p.188)

E ainda,

Na busca da explicação mais simples, que produziria o modelo mais simples e mais explicativo por isso, constroi um conluio metodológico entre experimentação e construção de modelos [...] (DEMO, 2007, p.187)

Contudo recorremos à referência que Demo (2007) faz de Lévi-Strauss⁹⁴ para defender a interação entre o concreto (a realidade) e o abstrato (constituição do modelo) na construção da ciência:

Com efeito, a construção de modelos é parte essencial do método, encontrando suporte lógico e real, além de vir ao encontro da expectativa científica dominante: explicar é fazer um modelo de explicação. (DEMO, 2007, p.188)

Pietrecola (1999) traz um alívio para esse conflito. Afirma que a modelização pode ser uma instância mediadora entre o teórico e o empírico. Pietrecola (1999) ressalta ainda a importância dos modelos e da modelização como objeto de estudo no escopo da didática das ciências e sua crescente utilização na formação acadêmica, na medida em que eles contribuem fortemente para a compreensão dos fenômenos (da PAZ, 2005).

Explicitadas as limitações de um modelo e, também, a força que ele pode ter como auxílio na compreensão de um fenômeno, passamos, no próximo item, a descrever os passos metodológicos da construção do modelo de cultura informacional aqui proposto.

No item seguinte são apresentadas as bases teóricas que cada autor utilizou para justificar suas variáveis.

5.2 A origem das variáveis⁹⁵

Ginman (1987) é a autora que primeiro propôs um modelo que buscava representar a cultura informacional. As variáveis propostas por ela surgiram de suas observações por intermédio de pesquisa empírica sobre a ligação entre a cultura informacional do CEO, o ciclo de vida da empresa e o interesse e uso da informação. As variáveis do modelo de Ginman (1987) são dez: abrangência das redes de contatos, aplicação da leitura no trabalho, capacidade de identificar e discutir autores específicos, diversidade profissional da rede de contatos, importância da rede de contatos nas atividades

⁹⁴ Lévi-Strauss, C. Antropologia estrutural. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1967.

⁹⁵ Como será explicitado no capítulo 6, um dos passos metodológicos na construção do modelo proposto por esta tese foi a unificação ou padronização e/ou fusão de variáveis. Assim, nem todas as variáveis apresentadas aqui em cada autor aparecem da mesma forma que aparecem no modelo final.

cotidianas, importância das fontes de informação, leitura de fontes profissionais, leitura de jornais e artigos científicos, nível de conhecimento e capacidade de identificação de leituras de interesse e, por último, preferência por informação oral quando interna ou externa.

Brown e Starkey (1994) realizam suas pesquisas com a preocupação de entender a relação entre cultura, comunicação e informação. Os autores afirmam que os fenômenos de informação e de comunicação são manifestações superficiais de configurações complexas de crenças, valores e atitudes. Ambos os pesquisadores tomam como ponto de partida para identificar as variáveis importantes da cultura a perspectiva de Wilson et al. (1986). Ela sugere uma definição de comunicação organizacional como um processo evolutivo culturalmente dependente do compartilhamento de informação e da criação de relações.

Além de Ginman (1987) e Wilson *et al.* (1986), os autores que Brown e Starkey (1994) buscaram para sustentar teoricamente as variáveis são outros da teoria organizacional e da comunicação organizacional. Destacam-se: Caplow (1964), Stoner (1982), Brown (1993) e Cyert e March (1992). As variáveis de Brown e Starkey (1994) são: formalidade, gestão de sistemas de informação, grau de consciência informacional, preferência por comunicação oral ou formal e meio de comunicação utilizados. Salienta-se que todas as variáveis propostas por Brown e Starkey (1994) são posteriormente referendadas por outros modelos, como pode ser visto pelo QUADRO 8 deste capítulo.

Widén-Wulff (2000) também propôs um modelo de cultura informacional. O referencial teórico utilizado buscou pautar-se na teoria organizacional e, mais especificamente, na literatura sobre cultura organizacional, na literatura da ciência da informação sobre criação de conhecimento e inteligência social e na literatura sobre tecnologia da informação. Utilizou ainda elementos das pesquisas da ciência da informação sobre as necessidades de informação e comportamento informacional, a fim de lidar com aspectos cognitivos, sentimentos de incerteza e situações ambientais complexas. Fatores de sucesso de empresas também foram levados em consideração. Os autores que embasaram o modelo de Widén-Wulff (2000) foram Ginman (1987), Grønhaug e Haukedal (1988), Kay (1993), Cronin e Davenport (1993), Prahalad e Hamel (1990, 1994), Porter (1994), Senge (1990), Nonaka (1994), Davenport (1994b), Abel (1995), Owens, Wilson e Abell (1997), Carlsson (1996) e Koenig (1998). O modelo depreendido pela pesquisa de Widén-Wulff (2000) pode ser representado pela flexibilidade, cooperação, pelo suporte à criatividade, à aprendizagem coletiva, ao treinamento, aos meios de comunicação e ao *feedback* e, finalmente, pela capacidade de identificação de valores comuns.

Embora não tenham proposto um modelo para a cultura informacional, Marchand, Kettinger e Rollins (2000) criaram um modelo para diagnóstico organizacional que incluía valores e comportamentos informacionais. A pesquisa dos autores baseava-se

na ideia de que para melhorar o uso da informação em nível organizacional, os comportamentos e valores de uso da informação precisam ser identificados, medidos e formalmente administrados. Para Marchand, Kettinger e Rollins (2000):

[...] o uso da informação em organizações de negócios é indiscutivelmente centrado nas pessoas. Ele é baseado no contexto de decisão e em tarefas que devem ser executadas para alcançar o propósito da organização. Ele [o uso da informação] envolve tanto a forma como a TI é usada e as informações são gerenciadas para ajudar a melhorar as decisões quanto como [as pessoas da organização] se comportam com a informação, baseadas em valores organizacionais associados ao uso eficaz da informação. (MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS, 2000, p.99)⁹⁶

Marchand, Kettinger e Rollins (2000) são os únicos autores que justificam teoricamente cada variável proposta para o seu modelo de maneira bem detalhada. Provavelmente devido a sua força conceitual é que as variáveis de Marchand, Kettinger e Rollins (2000) aparecem em vários modelos de cultura informacional propostos posteriormente.

As variáveis propostas pelos autores como valores e comportamentos informacionais são: integridade, formalidade, controle, transparência, proatividade e compartilhamento.

A integridade é definida por Marchand, Kettinger e Rollins (2000) como o uso da informação de maneira ética e confiável tanto no nível pessoal quanto organizacional. Para eles, a integridade é um valor que desempenha papel importante na utilização eficaz de informações nas organizações empresariais e é refletida nos valores individuais e organizacionais e nos comportamentos associados.

Segundo correntes da literatura em recursos humanos, a integridade tem estreita relação com o desenvolvimento da confiança entre os membros da organização. Nesse campo de pesquisa a integridade tem sido descrita, dessa forma, como parte do “sistema de limites” da organização. (SIMONS, 1995). Marchand, Kettinger e Rollins (2000) acreditam que ela atua como a base para o uso da informação, estabelece limites apropriados para o comportamento informacional ético e influencia diretamente o uso formal da informação⁹⁷ numa organização.

Ainda segundo Marchand, Kettinger e Rollins (2000) a integridade, no nível individual, envolve várias características inter-relacionadas. Primeiro, ela é associada com

⁹⁶ Tradução livre de: [...] *information use in business organizations is inarguably people-centric. It is based on the decision context and tasks that people must execute to achieve organizational purpose. It not only involves how people use IT and manage information to help improve decisions, but how they behave with information, based on organizational values associated with effective information use.* (MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS, 2000, p.99)

⁹⁷ O uso formal da informação também é tratado pelos autores como um dos valores e comportamentos informacionais. Ele é chamado ‘formalidade’ e é mostrado a seguir.

"solidez do princípio moral" (BROWN, 1993). O que isso significa? Significa praticar o que se prega independentemente da pressão emocional ou social. Ser íntegro é dito ser "[...] baseado em princípios" (BECKER, 1998, p.157). Em segundo lugar, a integridade é fortemente relacionada com a busca e a expressão da verdade, ideia relacionada à honestidade e também à característica de representar a realidade com a maior precisão possível. Em terceiro lugar, alguém com integridade é sincero e pode exercer um bom julgamento não apenas sobre o que dizer e fazer, mas também sobre como dizer e "[...] fazer isso com um sentimento de consideração razoável para com os outros" (MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS, 2000, p.105).

No nível organizacional, a integridade é baseada na noção de que uma empresa é orientada por um conjunto de princípios-chave associados ao comportamento ético razoável. Não é só da empresa que se espera comportamento ético em relação aos seus funcionários, clientes, às partes interessadas e ao ambiente de negócios. Também dos gerentes e funcionários se espera integridade nas palavras e ações. Aqui integridade está intimamente relacionada com a confiança: as pessoas acreditam e compartilham um conjunto de princípios comuns sobre comportamento adequado na organização (BECKER, 1998; KOUZES e POSNER, 1993). A confiança é geralmente acompanhada por um "[...] pressuposto de um direito reconhecido para proteger os direitos e interesses dos outros" (HOSMER, 1995, p.392).

A integridade nas organizações altera também o uso do poder ou da influência dos gerentes e funcionários. Dessa forma a integridade fornece aos gerentes e funcionários as condições de contorno nas quais o poder e a influência podem ser empregados legitimamente em uma organização. Além disso, é um traço essencial ou uma característica de liderança dos gerentes seniores. Obter resultados de negócios sem perder a integridade tem um impacto direto sobre a credibilidade da liderança (KOUZES e POSNER, 1993).

Para Marchand, Kettinger e Rollins (2000), a integridade da informação é um valor organizacional exibido no comportamento pessoal. Assim, não se deve conscientemente passar informações imprecisas nem usá-las para justificar as decisões tomadas após o fato. Além disso, se informações importantes que poderiam ser utilizadas nas decisões são mantidas em segredo, então a integridade do uso da informação e a tomada de decisão entre os indivíduos e a organização é posta em dúvida. Por fim, "[...] a integridade informacional, no mínimo, deveria coibir o uso de informações da organização para ganho pessoal" (MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS, 2000, p.106).

Os autores lembram também que a transparência – outra variável dos valores e comportamentos informacionais propostos – é necessária para compartilhar informações sigilosas numa empresa. Na perspectiva dos autores, a confiança é uma condição prévia para compartilhar informação. Gerentes e funcionários devem possuir, portanto, integridade

peçoal forte para permitir que a organização consiga compartilhar informação de maneira regular, prática que faz a diferença para decisões e ações que afetam o desempenho da empresa⁹⁸.

As perguntas expressas no questionário aplicado nesta pesquisa de doutorado se propõem a captar todas essas facetas da integridade, a nível individual, organizacional, no exercício do poder ou da influência, na liderança e na tomada de decisões.

A formalidade diz respeito à relação entre o uso de informação formal e informal numa empresa. Segundo Marchand, Kettinger e Rollins (2000), já em 1930 as pesquisas começaram a se preocupar com a forma como as pessoas comunicam e se conectam nas empresas e como o uso da informação é influenciado por essas relações informais e redes. Interessavam-se também pelas comunicações formais e os padrões de relatórios definidos na organização e pela forma de fazer negócios (MAYO, 1933). A dimensão informal da comunicação humana e do uso da informação também remete aos estudos de Hawthorne⁹⁹ durante as décadas de 1920 e 1930. Os pesquisadores descobriram que as relações dos empregados tinham um impacto importante sobre a produtividade do trabalhador. Segundo Marchand, Kettinger e Rollins (2000), durante os anos 1960 e 1970, muitos estudos empíricos foram conduzidos para entender melhor a interação entre os padrões de comunicação formais e informais e as redes de pessoas nas empresas. Basicamente, os pesquisadores descobriram que ambas as formas de utilização da comunicação e informação são necessárias nas organizações. Os pesquisadores também descobriram que existiam maneiras formais e informais de comunicação e de uso da informação consideradas complementares. Entretanto, os padrões formais de comunicação e de uso da informação foram aos poucos sendo considerados mais estáveis e previsíveis (ROGERS e ROGERS-AGARWALA, 1976, p.81).

Por isso as organizações preferencialmente pressionam para estabelecer processos e fluxos formais de informação para alcançar os resultados de negócios. No entanto, sabe-se que as organizações procuram complementar as informações formais “[...] usando os contatos e a comunicação informais com quem é de dentro e de fora para verificar a confiabilidade da informação se necessário.” (MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS, 2000, p.108)

A formalidade pode também influenciar a capacidade da empresa de criar o uso pró-ativo da informação – outra variável importante dos valores e comportamentos informacionais – ao fornecer acesso mais fácil à informação e ao conhecimento. A

⁹⁸O compartilhamento de informações, um dos valores e comportamentos informacionais propostos pelos autores, aparece também em quatro outros modelos de cultura informacional encontrados na literatura.

⁹⁹ O "efeito Hawthorne" tem sido um legado duradouro dos célebres estudos de comportamento no local de trabalho realizados em 1920 e 1930 nas instalações da Western Electric Hawthorne.

capacidade de uma organização de usar a informação formal sobre fontes informais pode melhorar a confiabilidade e qualidade do uso da informação, desde que a organização possua integridade para validar sua veracidade e utilidade. Para os autores, sentimo-nos mais confortáveis quando formalizamos ou tornamos a informação explícita quando compartilhamos os mesmos valores éticos relacionados ao uso adequado de informações e confiamos neles.

O controle é outra variável proposta por Marchand, Kettinger e Rollins (2000). Os autores afirmam que alguns estudos organizacionais têm enfatizado o papel da informação na gestão de pessoas e a importância de vincular o seu desempenho ao desempenho da empresa. Lembram que nos últimos anos têm aumentado os esforços de gestão tanto para o desenvolvimento de métricas financeiras e não financeiras (*balanced scorecard*¹⁰⁰ e 'valor econômico agregado', por exemplo) quanto para interpretar esses critérios de desempenho e essas medidas em cada nível hierárquico e funcional das empresas.

Algumas metodologias criadas para o mundo corporativo implantaram medidas de maneira a criar, entre os empregados, a consciência da relação entre seu trabalho, ou o de sua unidade de trabalho, e o desempenho global da empresa¹⁰¹. Segundo Marchand, Kettinger e Rollins (2000), o *balanced scorecard*, proposto por Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996a e 1996b), é fruto da evolução da contabilidade e de seu esforço considerável para ampliar e melhorar os critérios de desempenho e métricas. A ideia do BSC é complementar os critérios financeiros, incorporando outros, orientados para o cliente, para o operacional, para o serviço, e até mesmo critérios que contemplem medidas de aprendizagem e de crescimento profissional e organizacional. A aplicação de metodologias dessa natureza dá início a um processo em cascata que

[...] articula, conecta e comunica a relação entre os critérios de desempenho e as medidas destinadas à estratégia de uma empresa para todos os níveis da empresa e 'enlaça' os funcionários com recompensas para o desempenho adequado. (MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS, 2000, p.109)¹⁰²

¹⁰⁰ O Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia gerencial proposta por Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996a e 1996b) e considerada inovadora porque quebrou o paradigma de gestão baseada unicamente em indicadores financeiros, predominante até então. A metodologia dos autores incorporava indicadores que levam em consideração cinco dimensões, além da financeira: clientes, processos de negócios internos, aprendizagem e crescimento. (KAPLAN e NORTON, 1996a) Como metodologia, o BSC procura conectar o mapa estratégico da organização com um conjunto de indicadores de desempenho. Tais indicadores explicitam as ligações do dia a dia operacional com a estratégia adotada pela organização e são capazes de retratar as nuances e as interligações entre as diversas áreas das organizações. (LOURENÇO, 2003).

¹⁰¹ A consciência do valor da informação (e não do valor do trabalho) e de sua relação com o desempenho organizacional é uma variável proposta por Brown e Starkey (1994) e por Curry e Moore (2003).

¹⁰² Tradução livre de: [...] articulates, connects, and communicates the relationship between performance criteria and measures and the intended strategy of a firm to all levels in the company, and ties employee rewards to appropriate performance. (MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS, 2000, p.109)

Uma razão chave para a implementação do *balanced scorecard* é aumentar a transparência – outra variável proposta por Marchand, Kettinger e Rollins (2000) e explicitada a seguir – e o *feedback*¹⁰³ para todos os níveis da empresa, com o intuito de influenciar o desempenho individual e em grupo.

Em segundo lugar, ainda segundo os autores, a mudança do pensamento contábil avançou ao repensar o ‘controle’ de forma mais ampla como uma alavanca de mudança estratégica. Um grande elemento de controle de gestão é exercido pelo controle da informação. Simons (1995) sugeriu abordagens para exercer esse controle. Marchand, Kettinger e Rollins (2000) defendem que os gestores podem utilizá-las de forma dinâmica para também promover a pesquisa e a inovação. Os sistemas de crenças inspiram a busca, mas os sistemas de limite definem o foco e a atenção dedicada à pesquisa dos membros da organização.

Empresas onde as informações sobre o controle se encontram dispersas entre as unidades organizacionais, cada uma responsável por diferentes critérios de desempenho e sistemas de controle diferentes, são incapazes de exercer controle sobre as pessoas ou os processos de negócios de maneira eficiente. É preciso saber por que fazemos o que fazemos e sua conexão com o desempenho de sua empresa, afirmam os autores.

O controle da informação também tem uma influência direta sobre o compartilhamento, como avaliam Marchand, Kettinger e Rollins (2000). Se os gerentes seniores fornecem informação formal, crível e útil sobre o desempenho da empresa a cada nível organizacional, podem criar um clima de confiança na organização e influenciar a vontade de compartilhar as informações mais importantes. Em empresas onde as informações com base no desempenho são amplamente compartilhadas há uma disposição entre os membros da organização para compartilhar muitos outros tipos de informações, como os sobre clientes, competidores ou informação operacional em equipes, em todas as funções, e nos processos (MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS, 2000).

Outra variável do modelo de Marchand, Kettinger e Rollins (2000) é a transparência. Ela significa que informações sobre erros, surpresas e fracassos são igualmente tratadas de maneira aberta, confiante, franca e justa pelos gestores e demais membros da organização. Os autores associam a transparência a quatro características. Primeiro ela é associada à sinceridade consigo próprio, à ausência de preconceitos e à tolerância em relação à opinião alheia. Em segundo lugar, ela é associada à justiça, honestidade, imparcialidade e justiça para lidar com as decisões e situações. Em terceiro lugar, ela, como o compartilhamento, requer confiança. Requer de nós acreditarmos que

¹⁰³ Como veremos adiante, Widén-Wulff (2000) considera o *feedback* uma variável da cultura informacional. A variável proposta por Marchand, Kettinger e Rollins (2000) – transparência – é mais ampla e poderia conter, conceitualmente, a variável de Widén-Wulff (2000). No entanto, esta tese preferiu apresentar as duas variáveis como componentes distintas do modelo proposto.

nossas opiniões ou informações não serão usadas contra nós. Finalmente, transparência requer receptividade para o modo de pensar alheio, mesmo quando a 'notícia' é negativa.

Isso sugere que os altos níveis de integridade pessoal e organizacional são necessários para ser transparente sobre 'más notícias' ou surpresas numa empresa. É necessário saber quais comportamentos prejudicam a integridade da informação e agir para eliminá-los.

A transparência é um valor tanto de gestão quanto organizacional. Segundo Marchand, Kettinger e Rollins (2000), a transparência de informações sobre falhas, erros, enganos e surpresas é necessária por três razões. Em primeiro lugar, a melhoria da qualidade do produto e do processo depende da identificação e resolução de defeitos e erros, razão pela qual o movimento da "qualidade total" enfatizou tanto essa questão. A segunda razão pela qual se exige transparência sobre os enganos, erros e falhas é: ela é fundamental para a aprendizagem gerencial e organizacional. Gestores e membros são continuamente confrontados com mudanças em seu ambiente de negócios internos e externos. Condições de mudança da empresa desafiam os gerentes e demais membros a pensar e reagir a essas mudanças.

Nos processos de aprendizagem organizacional, identificados por Argyris e Schön (1978), os membros detectam erros, problemas e fracassos em suas respostas às condições de mudança da empresa que tentam corrigir com sua estratégia pretendida. Para isso é necessário ter confiança para compartilhar informações sobre os erros, fracassos, as surpresas e os enganos. Abertura para aprender sobre as mudanças nos ambientes de negócios exige transparência. A terceira razão pela qual a transparência é uma preocupação importante é a incerteza corporativa e a velocidade do *feedback* e da resposta necessárias ao enfrentamento das mudanças turbulentas nas condições de negócios.

Como Peter Senge observou: "Nada compromete mais a abertura do que a certeza. Uma vez que temos 'a resposta', toda a motivação para questionar nosso pensamento desaparece" (SENGE, 1990, p.281). Em face das rápidas mudanças nas condições de negócios com altos níveis de incerteza sobre o que funciona e o que não funciona, a transparência das informações é a 'prova de fogo' rápida, construtiva e flexível de aprendizagem organizacional.

A transparência como elemento de comportamento do uso da informação tem sido abordada principalmente pelos estudiosos da aprendizagem organizacional. A abertura e a transparência com as informações têm sido discutidas de modo geral na obra de Argyris e Schön (1978) e, mais especificamente, no modelo conceitual proposto por Senge sobre

aprendizagem organizacional¹⁰⁴ (SENGE, 1990). Em inglês, compartilhamento significa "dividir e repartir em partes entre dois ou mais destinatários." Segundo Marchand, Kettinger e Rollins (2000), o compartilhamento tem sido abordado como um comportamento fundamental por estudiosos do movimento da 'qualidade total' (BELL, MCBRIDE, e WILSON 1994, HODGETTS, 1993.), pelos defensores dos projetos organizacionais (GALBRAITH, 1995), das organizações em rede ou virtuais (LIPNACK e STAMPS, 1997; CHARAN, 1991) e por estudiosos do uso da informação (DAVENPORT E PRUSAK, 1997).

Marchand, Kettinger e Rollins (2000) afirmam que

[...] embora compartilhar pareça ser um ato voluntário, em muitas circunstâncias, somos solicitados ou incentivados a compartilhar nossos brinquedos com irmãos ou companheiros de brincadeira, o nosso conhecimento ou a nossa informação com membros da nossa equipe ou gerentes e nosso tempo com cônjuges e amigos (MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS, 2000, p.114).

O que parece simples torna-se mais complexo quando examinadas as pré-condições, os atos e as consequências para os participantes do compartilhamento.

Segundo os autores, o modo como os indivíduos podem compartilhar informações é afetado por cinco pré-condições para o compartilhamento de informações numa empresa: 1) a existência de uma linguagem comum e significados compartilhados entre os membros de uma organização; 2) a existência de uma relação anterior entre eles; 3) existência de confiança entre pessoas que podem compartilhar informações; 4) a necessidade de um propósito ou interesse comum ou a apropriação dos resultados do compartilhamento. No mínimo, é preciso que se tenha noção das consequências negativas de não se compartilhar informações; e, finalmente, 5) o compartilhamento de informações deve ser parte da cultura da empresa.

Desta forma percebe-se que o compartilhamento é sempre associado à percepção sobre as vantagens e desvantagens de se compartilhar informações e ao grau de reciprocidade entre as pessoas ao compartilharem. Os estudos mostram que, quando realizado num ambiente de negócios, o compartilhamento é um ato mais complexo.

Marchand, Kettinger e Rollins (2000) afirmam ainda que o valor do compartilhamento de informações para os negócios tem sido um tema comum em muitas correntes de pensamento e práticas de gestão. O movimento da 'qualidade total' vê o compartilhamento de informações entre as equipes como fundamental para o desempenho

¹⁰⁴ Senge (1990) argumenta que a "era da informação" exige um modelo de organização radicalmente diferente da herdada da revolução industrial. Seu conceito de 'learning organization' contém a ideia de organização em constante e contínuo esforço de aprendizagem e tem como referência sempre os grupos e não os indivíduos isolados. O modelo de Senge (1990) tem como pilar cinco disciplinas: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, visão partilhada e aprendizagem em grupo.

da equipe (BELL, MCBRIDE, e WILSON 1994, HODGETTS, 1993.). Os *designers* organizacionais (GALBRAITH, 1995) têm promovido o compartilhamento de informações redesenhando organizações empresariais, processos e fluxos informacionais. Os defensores das organizações em rede ou virtuais (LIPNACK e STAMPS, 1997; CHARAN, 1991) sugerem que, com a ajuda da TI, o compartilhamento de informações pode ser estimulado por meio de equipes virtuais e de processos, como os das cadeias de suprimento com fornecedores, clientes e parceiros que operam numa rede virtual. Como Charan observou,

Compartilhar informações aberta, visível e simultaneamente é uma das dimensões mais importantes da manutenção de uma rede. Com o tempo, o livre fluxo de informação permite às redes tornarem-se autocorretivas. (CHARAN, 1991, p.114)

Outro detalhe importante para que os autores chamam a atenção é que outra variável, a transparência, permite que se tenha confiança¹⁰⁵ no compartilhamento.

Segundo Marchand, Kettinger e Rollins (2000), o uso pró-ativo da informação pode ser avaliado com base em diversos ramos de pensamento da gestão e das práticas dos pesquisadores da inovação (DESCHAMPS, 2000), acadêmicos de administração geral (HAMEL e PRAHALAD, 1994) e profissionais de gestão do conhecimento (SVEIBY, 1997). Segundo os autores, é necessário levar as organizações a pensar e aprender a usar a informação de modo a criar novos produtos e serviços. Reconhecer tal necessidade tem sido um argumento das áreas de pesquisa para dois objetivos. O primeiro é melhorar a capacidade [dessas organizações] quando se trata de buscar ativamente as mudanças no ambiente de negócios. O segundo, criar previsões para seus setores e, igualmente, criar a capacidade de agir e responder a essa informação e a esse conhecimento. (MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS, 2000, p.116-117)

No contexto da criação ou melhoria de produtos e serviços, a empresa deve valorizar as pessoas que pensam sobre o uso da informação para gerenciar a inovação em produtos e serviços de forma eficaz. Isso inclui desenvolver fluxos de inovação e ações para levar os membros a concentrarem-se tanto em como usar as informações nas mãos da empresa quanto em como procurar os sinais que fornecem a base para a ação futura e novas informações na forma de pistas e tendências e (DESCHAMPS, 2000).

A capacidade de traduzir o pensamento sobre a inovação organizacional em busca de informações relacionadas às tendências competitivas nessa área tem sido

¹⁰⁵ Allen e Wilson (2003), em estudo posterior sobre o papel da confiança na elaboração da estratégia de informação organizacional, sugerem características organizacionais (competência, coerência, transparência, benevolência, confiabilidade, integridade) como necessárias para a confiança ser estabelecida.

popularizada por Hamel e Prahalad (1994) em seu conhecido livro *Competindo pelo Futuro*. Argumentam eles que a responsabilidade básica de gestores e equipes de gerência sênior é "criar o futuro" para suas empresas.

A previsão sobre o setor no qual a organização atua tem a ver com o desenvolvimento de um ponto de vista sobre quais os benefícios futuros uma empresa deve buscar oferecer, quais competências são necessárias para entregar valor ao cliente futuro e qual a interface com o cliente será a mais adequada. Ter essa visão exige que se antecipem pistas, sinais e linhas de tendência para o sucesso futuro, antes mesmo que a informação seja bem definida e conhecida pelo concorrente.

Para agir sobre a informação percebida e coletada¹⁰⁶, necessita-se de uma política e um clima organizacional na qual se busca informações ansiosamente e se responde a ela rapidamente. Como afirmam Marchand, Kettinger e Rollins (2000), os gerentes de uma empresa desse tipo não devem apenas utilizar a informação em resposta às mudanças do negócio de forma eficaz e rapidamente. Eles devem desenvolver um senso de urgência para detectar a informação útil e compartilhá-la de forma eficaz entre os outros empregados, em equipes, e entre as funções. Estudiosos de gestão de conhecimento referem-se a isso como a necessidade de as organizações a desenvolverem a "capacidade de agir" (SVEIBY, 1997). Ela daria às pessoas flexibilidade para responder a essa informação e ao conhecimento.

Define-se o uso pró-ativo da informação como a capacidade de as pessoas refletirem sobre como usar a informação para criar ou melhorar os produtos e serviços, buscar outras informações sobre condições de negócios para testar essas ideias e responder rapidamente a essas informações. Há evidências de pesquisas que sugerem a existência de uma predisposição comportamental para três coisas: 'escaneamento' de informações, busca de informações com sentido e de novos conhecimentos (VANDENBOSCH e HUFF, 1997).

Tais comportamentos informacionais pró-ativos também parecem conduzir práticas de processamento de informação mais eficazes. São mais bem compreendidas as informações necessárias à realização do trabalho e as relativas ao trabalho dos colegas.

Há uma visível relação entre as variáveis de valores e os comportamentos informacionais propostos por Marchand, Kettinger e Rollins (2000). Quando uma organização compreende melhor a natureza do trabalho de cada um, por exemplo, ela também pode utilizar melhor a TI para apoiar a tomada de decisão. Quando os sistemas de TI ajudam a formalizar o conhecimento de uma organização, aumenta a transparência em

¹⁰⁶ Os trabalhos de Widén-Wulff (2000) e Woida (2008) abordam essa faceta da cultura informacional voltada para a inteligência competitiva ou inteligência social.

toda a empresa, alimentando-se mais o compartilhamento e o comportamento mais pró-ativo.

Embora Marchand, Kettinger e Rollins (2000) não os considerem valores ou comportamentos informacionais, as práticas¹⁰⁷ de TI e as de gestão da informação são consideradas elementos importantes que contribuem para o bom desempenho organizacional. Juntamente com os valores e comportamentos informacionais, essas duas práticas completam o tripé do modelo de orientação informacional (OI) como uma das ‘capacidades informacionais’. Posteriormente, algumas dessas práticas de TI e das de gestão de informação foram assumidas como parte de outros modelos de cultura informacional¹⁰⁸. Dessa forma e amparadas na sustentação teórica que Marchand, Kettinger e Rollins (2000) oferecem, elas foram incorporadas como valores e comportamentos ao modelo proposto por esta tese.

Os três autores usam a estrutura conceitual sobre tomada de decisões de Gorry e Scott Morton (1971) para analisar as práticas de TI e sua relação com o desempenho organizacional. Adaptam os conceitos de Gorry e Scott Morton (1971), integrando duas visões - a atividade de planejamento estratégico de tomada de decisão e a de controle de gestão - em uma visão de TI para apoio à gestão. Acrescentam ainda ao modelo de Gorry e Scott Morton (1971) dois novos níveis para a TI: 1) suporte a tomada de decisões, que têm crescido em importância desde a década de 1990, aqui chamada uso da TI para apoiar processos de negócio; 2) uso da TI para suporte à inovação¹⁰⁹.

Segundo Marchand, Kettinger e Rollins (2000), essa adaptação é uma necessidade do mundo contemporâneo. Hoje, a tomada de decisões sobre a estratégia é parte fundamental das ações gerenciais – e não mais uma função ou atividade separada como era vista pelos gestores nas décadas anteriores. Da mesma forma, o controle de gestão é percebido como uma atividade de tomada de decisão em que os gerentes seniores estão engajados, e não apenas uma responsabilidade da gerência intermediária. Com o

¹⁰⁷ Hostede *et al.* (1990) adotam um modelo para cultura organizacional em que os valores são o nível mais profundo da cultura e as práticas – incluindo aí os símbolos, heróis e rituais – se situam nas camadas mais externas.

¹⁰⁸ Travica (2005 e 2008) defende como comportamento informacional integrante de seu modelo de cultura informacional o ‘uso da TI como suporte à inovação’, ‘o uso de TI como suporte à gestão’ e ‘o uso de TI como suporte aos processos de negócios’, assim como a variável ‘gestão da informação’. Curry e Moore (2003), Oliver (2003, 2004, 2008) e Woida (2008) também incorporam ao seu modelo a variável ‘gestão da informação’.

¹⁰⁹ No modelo proposto por esta tese, as variáveis ‘uso da TI para suporte à gestão’ e ‘uso da TI para apoiar processos de negócios’ estão acobertadas pela dimensão sistemas de informação. Ela engloba os valores e comportamentos que descrevem e explicita a relação com a gestão de sistemas de informação, as práticas de TI e a informatização dos processos. A primeira variável está acobertada pela dimensão chamada ‘orientação estratégica e orientação de inovação’. Ela engloba os valores e comportamentos que, mais uma vez, descrevem e explicitam consciência ativa para obter e aplicar novas informações para responder às mudanças e promover inovação e o alinhamento informacional.

achatamento da hierarquia organizacional, esses gerentes assumiram maior responsabilidade pelo controle de gestão nas empresas. Ao mesmo tempo, os avanços de TI tornaram possível controlar os processos e as operações da empresa a partir do topo e em direção à base. Assim, temos integradas duas de suas atividades de planejamento estratégico de tomada de decisões e controle de gestão em uma visão de TI para suporte à gestão.

Para os autores, essas práticas, relativamente recentes, são consequência da evolução das tecnologias de TI, como argumentam:

Ao longo dos últimos dez anos, novos softwares e novas tecnologias de banco de dados, juntamente com a reengenharia dos processos empresariais, abriram oportunidades para introduzir a TI nos aplicativos de negócios que ajudam as empresas a gerenciar processos de negócios multifuncionais e as cadeias de suprimento. Conhecidas como *enterprise systems* ou *enterprise resource planning systems* (ERPs), essas aplicações têm sido amplamente implementadas em empresas de manufatura e serviços. Além disso, os avanços em desenho assistido por computador (CAD), simulação e ferramentas de modelagem e em *groupware* [...] evoluíram para permitir aos trabalhadores desenvolverem design de novos produtos [...] e colaborar em projetos de forma criativa. Ambas as práticas foram amplamente adotadas pelas empresas na década de 1990 e, portanto, não estavam previstas ou incluídas nos quadros teóricos anteriores. (MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS, 2000, p.50-51)¹¹⁰

O modelo adaptado de práticas de TI proposto por Marchand, Kettinger e Rollins (2000) é baseado em duas realidades da organização moderna. A primeira é o reconhecimento de que a maior parte do trabalho em empresas de serviço e de manufaturas é hoje, em todos os níveis, baseada no conhecimento. Dos trabalhadores operacionais até os executivos seniores, todos devem aplicar seu conhecimento, suas habilidades e sua inteligência para as suas responsabilidades na empresa. A segunda realidade é que o trabalho baseado no conhecimento envolve diferentes níveis e diferentes tipos de decisões em torno dos quais o trabalho é organizado nas empresas. Quatro níveis de trabalhadores do conhecimento e níveis de tomada de decisão correspondem a quatro tipos de práticas de TI (como suporte) propostas pelos autores.

¹¹⁰ Tradução livre de: *Over the last ten years, new software and database technologies, coupled with re-engineering of business processes, have opened opportunities to apply IT to business applications that help companies manage cross-functional business processes and supply chains. Known as Enterprise Systems or Enterprise Resource Planning Systems, these IT applications have been widely implemented in manufacturing and service companies. In addition, advances in computer-aided design, simulation, and modeling tools, as well as in groupware, such as Lotus Notes, have progressed to permit professional workers in companies to design new products and collaborate on projects creatively. Both of these IT practices have been widely adopted by companies in the 1990S, so were not envisioned or included in the earlier IT frameworks.* (MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS, 2000, p.50-51)

Assim, o uso da TI para apoiar os processos de negócio centra-se na implantação de software, hardware, redes e conhecimento técnico para facilitar a gestão dos processos de negócios e das pessoas por intermédio de funções e, externamente, com fornecedores e clientes. Sua origem está em dois acontecimentos da década de 1990. O primeiro desenvolvimento ocorreu nas práticas de gestão como consequência do rápido e generalizado aumento da “reengenharia dos processos de negócios”. Michael Hammer e James Champy a definiram como “[...] os processos de repensar o fundamental e o redesenho radical dos negócios para alcançar melhorias dramáticas” no desempenho, tais como “[...] custo, serviço e qualidade” (HAMMER e CHAMPY, 1993, p.32).

O segundo desenvolvimento ocorreu nos softwares, que tinham o foco na produção e, mais tarde, passou a ser direcionadas às companhias de serviço, que passaram a utilizar a TI para apoiar o seu processo de negócio. Ao mesmo tempo em que os projetos “reengenharia” foram lançados em empresas de manufatura, empresas de software como SAP, People Soft, Oracle e muitas outras adaptaram os bancos de dados e os softwares dos *mainframes* para administração financeira, produção, gestão de inventário, distribuição e atendimento de pedidos para apoiar o uso multifuncional da informação na cadeia de abastecimento e dos processos de vendas. Esses recursos são hoje conhecidos como *enterprise systems* ou *enterprise resource planning* (ERP). Para os autores,

Os sistemas ERP fornecem as plataformas de TI e permitem às empresas “redesenham” suas cadeias de abastecimento, não só para processar as transações de funções, mas, mais importante, para compartilhar informações entre as funções, para melhorar a coordenação, o controle de custos e aumentar a eficiência em toda a cadeia de suprimento. (MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS, 2000, p.57)¹¹¹

Esses dois acontecimentos se espalharam rapidamente e saíram das organizações fabris para empresas de serviços nos anos 90. Não apenas permitiram avanços do suporte de TI para gerenciamento de processos dentro das empresas. Levaram também à utilização da TI para processos interempresas, com os fornecedores, atacadistas, distribuidores e clientes. Além disso, a rápida expansão da Internet permitiu conectar fornecedores, parceiros e clientes de maneira segura, de modo a permitir a coordenação e o controle das cadeias de fornecimento e de demanda. Embora os sistemas ERP tenham sido criados para processar as transações e aumentar a eficiência operacional, seu principal ganho foi apoiar o processo de gestão interfuncional, a coordenação das decisões e utilizar as informações de maneira mais estratégica. Essa evolução foi chamada 'competição em

¹¹¹ Tradução livre de: *ERP systems provide the IT platforms to permit firms to re-engineer their supply chains not only to process transactions within functions, but, more importantly, to share information across functions to improve coordination, control costs, and increase efficiency in the whole supply chain.* (MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS, 2000, p.57)

rede', 'redesenho da rede de negócios', ou 'cadeia de valor em rede'. Ela destacou o uso da TI para suporte de processos de negócios utilizando-se de redes competitivas das empresas, dos fornecedores, parceiros e clientes no mesmo setor (MARCHAND, 1999). O uso da TI para apoiar o processo de negócio representa um passo importante para conectar os fluxos de decisões e de informação. A utilização da TI para apoio aos processos de negócio origina comportamentos que compuseram a cultura informacional.

Segundo Marchand, Kettinger e Rollins (2000), o uso da TI para suporte à inovação é a segunda maneira com que a TI é usada para apoiar decisões de negócio, facilitando a criatividade e a exploração de novas ideias entre os profissionais da área e melhorando a utilização de conhecimentos e informações dentro e fora da empresa. Já há algum tempo as empresas têm feito progressos robustos na implantação de TI para acelerar a introdução de novos produtos e serviços. No passado, a investigação e a inovação tinham uma abordagem caracterizada por “[...] encontrar trabalhadores com bom conhecimento, deixando-os à própria sorte, apenas para medir o quão rapidamente e quão bem eles produzem resultados” (DAVENPORT E PRUSAK, 1997, p.100). Segundo os autores, no passado, essa abordagem foi típica dos departamentos acadêmicos em universidades, empresas de consultoria de serviços profissionais e serviços de P&D em grandes empresas. Em parte, devido à explosão da utilização da TI como suporte à inovação, isso foi mudando durante a década de 1990. Naquela época a TI passou por três grandes evoluções.

Primeira, a introdução de poderosos computadores, juntamente com aplicações de software e bancos de dados em todas as fases do processo de inovação. Os avanços do software alteraram profundamente todos os aspectos da inovação, da investigação fundamental até a introdução do produto no mercado (QUINN, BARUCH e ZIEN, 1996). As ferramentas daí decorrentes permitiram: a) pesquisas bibliográficas e de banco de dados; b) comunicações via web com outros pesquisadores, antes difíceis; c) concepção e execução de experimentos, estudos de campo e testes de laboratório; d) modelagem e simulação de complexos físicos, ambientais e até de fenômenos sociais; e) análise estatística dos dados e análise de ideias; f) fácil publicação final dos resultados (QUINN, BARUCH e ZIEN, 1996, p.11-12).

A segunda evolução no uso de TI para apoio à inovação foi a enorme expansão da Internet e, conseqüentemente, a ampla difusão das tecnologias de softwares de manipulação de documentos. A terceira foi a ampla utilização e o desenvolvimento das redes de telecomunicações e a integração digital de vídeo, voz, wireless e comunicações de dados nas empresas e no mundo, levando a um aumento exponencial da interatividade. Seu impacto na criação de valor tornou-se conhecida como lei de Metcalf: “Para qualquer rede de comunicações, o número de nós (N) numa rede produz um valor potencial igual ao número N ao quadrado, N^2 ” (DOWNES e CHUNKA, 1998, p.24). Seguindo tal lei, o aumento

da interatividade entre os trabalhadores do conhecimento abriu novas oportunidades para o compartilhamento de informações e colaboração em marketing, projetos, negócios, investimentos e esforços de equipes em outras localizações geográficas, fronteiras organizacionais e outros fusos horários.

Marchand, Kettinger e Rollins (2000) lembram que, com essa oportunidade abundante veio a correspondente necessidade de gerir o trabalho de conhecimento de modo que a atenção, o tempo e os recursos dos trabalhadores profissionais estão direcionados para alcançar resultados de negócios (RAYPORT e SVIOKLA, 1994).

Finalmente, outra forma pela qual a TI pôde facilitar a tomada de decisão organizacional foi no suporte à gestão. Marchand, Kettinger e Rollins (2000) definem tal suporte como a capacidade e a competência para ajudar os gerentes, executivos e funcionários no processo decisório. Geralmente, os gestores estão preocupados com três tipos de decisão: (1) estratégica (2); de alocação de recursos e (3) de controle da gestão.

O desenvolvimento de sistemas de informação informatizados foi inevitável para o cenário de então, como constata Keen e Scott Morton: "as decisões em julgamento intuitivo não serão suficientes, pois a solução envolve julgamento e análise" (KEEN e SCOTT MORTON, 1978, p.86). De sistemas de informações gerenciais (SIG) os sistemas de informação evoluíram significativamente e não param de evoluir. Assim, os gerentes têm hoje muitas escolhas a fazer sobre a TI apropriada para apoio à gestão. Não se limitam a receber as impressões volumosas do foco interno via dados numéricos. Podem pessoalmente usar a TI como ferramenta para analisar as escolhas estratégicas, alocar recursos, exercer o controle da gestão e testar suas hipóteses de decisão em face da alteração das condições de negócio (MARCHAN, KETTINGER e ROLLINS, 2000, p.63).

Curry e Moore (2003) também apresentaram um modelo de cultura informacional. Os autores se apoiam nos estudos de Broadbent e Weill (1997), que afirmam que, se a cultura informacional é fundamental para o êxito dos objetivos e das metas estratégicas, deve ser alimentada e desenvolvida pelo comprometimento e por uma infraestrutura de suporte. Nas considerações dos autores para a construção de seu modelo, várias pesquisas foram avaliadas. A de Konsynski & McFarlan (1990) é uma delas. Afirmam ambos que a informação deve ser enviada de uma forma útil para os outros sem comprometer a confidencialidade. Deve ser embalada para todos os parceiros de todos os parceiros, envolvendo considerável integração por meio das barreiras organizacionais e desenvolvendo relações relevantes. Isso implica muito mais do que mero compartilhamento de informação.

Outra pesquisa avaliada foi a de Webster (1995). Ele afirma que, se usadas de maneira correta, as redes de computador podem promover a integração e o aumento da colaboração necessária. Curry e Moore (2003) baseram-se em Earl (1994) para afirmar que

a cultura da organização deve ver a informação como um recurso crítico para atingir os objetivos e as metas tanto operacionais quanto estratégicas e também deve ser confortável explorar a TI como um facilitador dos sistemas de informação (SI). Segundo Curry e Moore (2003), a base de conhecimento organizacional global emerge do processo de avaliação, do intercâmbio e da integração dos conhecimentos. Elas se apoiam em Brown (1991), Dougherty (1992), Purser e Tenkasi (1992), Nonaka (1994) e Henderson (1994) para afirmar que a cultura informacional - como todos os processos organizacionais - é composta das interações dos indivíduos e não de comportamentos isolados.

Assim, afirmam Curry e Moore (2003), considerando-se os indivíduos e suas interações, pode-se pensar em termos de comunidades de conhecimento, tais como divisões, áreas funcionais, especialidades profissionais, equipes de projeto e comissões temáticas, que se entrelaçam umas com as outras por meio dos vários níveis da organização (BOLAND & TENKASI, 1995). Encontraremos-nos como membros de comunidades diferentes, e novos conhecimentos serão gerados como resultado de uma transformação do sistema aberto, como questões de comunidades de saber, e revisarão rotinas e criarão novos processos e relações entre si (WIENER, 1954; VON BERTALANFFY, 1968; ARGYRIS e SCHÖN, 1978).

Além disso, há um papel para a comunicação eletrônica capaz de mediar e facilitar a interação entre as comunidades de conhecimento ou impedi-la e há um papel crucial a ser desempenhado por um SI para a gestão da informação. Outros pontos, como a estrutura, cultura, os sistemas de recompensa e o estilo de liderança desempenham um papel na mediação da interação e comunicação (BOLAND e TENKASI, 1995). Há necessidade de se pensar uma reorganização conceitual para acomodar a aprendizagem no trabalho e a inovação. Ela deverá estender-se do nível de comunidades, suas práticas e tecnologias ao da arquitetura organizacional (BROWN e DUGUID, 1991). O modelo conceitual proposto por Curry e Moore (2003) integra participantes, processos e informação. Ele mede o desempenho organizacional em termos desses elementos com vistas a melhorar a cultura informacional organizacional. Para tal, Curry e Moore (2003) se sustentam em diversos outros autores, como Earl e Scott (1999), por exemplo. Eles argumentam que muitas empresas dependem do conhecimento como seu principal trunfo para a criação de valor. Já Davenport *et al.* (1998) define conhecimento como “[...] informação combinada com a experiência, o contexto, a interpretação e reflexão” (Davenport *et al.*, 1998).

Curry e Moore (2003) afirmam que, para se tornar uma organização do conhecimento, é necessário incutir e fomentar uma cultura informacional bem sucedida. A gestão do conhecimento é a gestão sistemática e ativa das ideias, informações e dos conhecimentos dos trabalhadores (LEIDNER, 1989).

O processo de gestão do conhecimento deve dar igual atenção ao armazenamento do conhecimento, da distribuição e integração para alcançar melhorias organizacionais notáveis (ALAVI e LEIDNER, 1998). Enquanto o conhecimento explícito é formalmente transmitido e externamente documentado (NONAKA, 1994; BROWN and DUGUID, 1991), o tácito é muitas vezes não integrado e, portanto, é de valor organizacional limitado (GRANT, 1996). Estudos preliminares sugerem que a gestão do conhecimento pode requerer uma mudança na cultura organizacional, que os valores e a cultura de uma organização têm um impacto imenso no processo de aprendizagem e na extensão da capacidade de adaptação à mudança (SATA, 1989).

Alavi e Leidner (1998) mostraram que a superação das barreiras culturais organizacional foi responsável pela maior parte das iniciativas de gestão conhecimento bem-sucedidas. Skyrme e Amidon (1997) afirmaram que a cultura empresarial e a mudança de comportamento das pessoas são os grandes desafios à gestão do conhecimento contínuo. Junnakar e Brown (1997) também sugeriram que os gerentes do conhecimento interessados no papel da TI como facilitadora da gestão do conhecimento não devem apenas interessar-se por conectar as pessoas com informação mas também criar um ambiente organizacional propício ao compartilhamento do conhecimento tácito.

Ao considerar o usuário um fornecedor de informação para o sistema de gestão do conhecimento, afirmam Curry e Moore (2003), podemos considerar a informação dotada de certo valor para o usuário como um ativo individual e certo grau de valor como um ativo corporativo. Alguns irão compartilhar o conhecimento de boa vontade, outros vão acumular conhecimentos, outros serão indiferentes e, portanto, compartilhar de forma aleatória, e outros ainda vão compartilhar de forma seletiva (LEIDNER, 1989).

Além disso, certos tipos de conhecimento terão valor maior. O conhecimento explícito, como um manual de treinamento corporativo, não será percebido como um bem valioso individual. Por outro lado, o conhecimento tácito, como lições aprendidas a partir de determinado projeto, é o tipo de conhecimento com o maior potencial de ser percebido como ativo individual. Essas percepções do valor do conhecimento tácito para o indivíduo e para a organização são fatores que irão influenciar a cultura da informação.

Curry e Moore (2003) distinguiram os seguintes componentes necessários para uma cultura de informação florescer: a existência de fluxos de comunicação eficazes, de parcerias interorganizacionais, de práticas de trabalho cooperativas e livre acesso à informações relevantes, de uma gestão de sistemas de informação em conformidade com a estratégia de negócios e, ainda, de orientações claras e de documentação sobre as informações e sobre o gerenciamento de dados. Também enfatizaram a importância da confiança e a vontade de compartilhar informações. Curry e Moore (2003) ainda identificaram os seguintes componentes críticos e como aqueles nos quais uma avaliação

da cultura informacional deve ser baseada: comunicação, parcerias interdepartamentais, apreciação do valor da informação, gestão de sistemas de informação, ambiente interno e gestão da informação.

Oliver (2003, 2004 e 2008) desenvolveu uma série de estudos explorando a questão cultural nas organizações. Seu primeiro estudo (OLIVER, 2003) não propôs um modelo para a cultura informacional, mas trouxe contribuições importantes que fundamentaram os estudos seguintes. Na época, Oliver (2003) comentou o fato de existirem estudos explorando a relação entre cultura e sistemas de informação e cita o trabalho de Gallupe e Tan (2002) no qual são analisadas as publicações de 15 periódicos científicos num período de nove anos e são encontrados mais de 300 artigos tratando do tema. No entanto, Gallupe e Tan (2002) não identificaram nessa análise pesquisas originadas da biblioteconomia ou da ciência da informação tratando desse tema. Segundo Oliver (2003), acadêmicos importantes (BEARMAN, 1992; COX e DUFF, 1997; KETELAAR, 1997) identificaram esse tópico como merecedor de estudo mais aprofundado.

Os estudos de Oliver (2003) identificaram pesquisas com evidências sobre a importância de determinados valores e comportamentos como componente da cultura organizacional que abordam problemas e temas ligados à informação no contexto das organizações. Assim, Oliver (2003) relata pesquisas, por exemplo, na literatura de sistemas de informação, de gestão e de contabilidade, sobre a ética e seu efeito sobre a gestão da informação nas organizações. Destaca ainda as preocupações com a proteção da informação e a privacidade frente à evolução da Internet. Milberg *et al.* (1995), por exemplo, investigou as relações entre nacionalidade, valores culturais e preocupações com a privacidade. Também quis determinar se os valores culturais e as preocupações quanto à privacidade são associados com regimes políticos diferentes. Iacovino (1998) analisou a natureza da relação entre a manutenção de registros e a lei, sublinhando a importância de levar em conta a especificidade cultural.

Nesse momento, Oliver (2003) experimenta conectar sua preocupação informacional com as pesquisas culturais de Hofstede (2001). Segundo Oliver (2003), o modelo de Hofstede foi utilizado repetidas vezes sem alterações e, desta forma, testado e validado com mais frequência. Portanto, ele é o mais útil para, explorando suas dimensões em detalhes, vinculá-lo à gestão da informação. Oliver (2003) afirma que Calvert (2001) parece ter sido o primeiro pesquisador a usar as dimensões de Hofstede no contexto dos estudos de biblioteca e de informações. Citando Ketelaar (1997), Oliver (2003) afirma:

Na reengenharia de processos de negócios e na gestão de recursos de informação [...] é essencial compreender com clareza o viés cultural, as restrições e possibilidades. (OLIVER, 2003, p.60)

Na pesquisa seguinte, Oliver (2004) investiga a interação entre cultura organizacional e informação e sua gestão. Nesse momento, Oliver amplia sua base conceitual ao incorporar aos estudos de Hofstede a estrutura teórica 'modelo contínuo de informações'¹¹² (UPWARD, 2000). No estudo de Oliver (2004), a informação foi concebida como parte da transação comunicativa (KAUFER e CARLEY, 1993), o que enfatiza a impossibilidade de se separar a informação de seu contexto social, cultural e organizacional. Oliver incorporou ainda conceitos de pesquisas sobre diversos assuntos. A diversidade de profissionais no campo da gestão da informação (BEST, 1990¹¹³) é um. A cultura corporativa na gestão da informação (DUFF, 1998), outro. O papel da informação como parte da atividade comportamental humana (DERVIN, 1992) e as interações culturais (WALSHAM, 2002). As implicações na gestão da informação dos diferentes tipos de organização (BEARMAN, 1992). Mais: a implementação de sistemas de informação e seu impacto sobre o fluxo de informações nas empresas (DAVISON e JORDAN, 1996).

Em 2008 Oliver avança suas pesquisas sobre as interações das dimensões culturais com a gestão da informação. Pela primeira vez, fala explicitamente em culturas informacionais – propositalmente no plural, como defende. Nessa nova investida, Oliver (2008) acrescenta ao seu modelo uma perspectiva de governança da informação utilizando os modelos de Davenport e Prusak (1997, p.67-82). Da mesma forma, trata da confiança na informação em si e da confiança na informação como produto dos ambientes digitais, questões oriundas das pesquisas de Iacovino (2001), Ketelaar (1997), MacNeil (2000; 2002); Allen e Wilson (2003) e Marsh e Dibben (2003). Tal confiança, segundo o autor, afeta tanto as ferramentas tecnológicas (ORLIKOWSKI, 1992) da cultura organizacional quanto afeta outra variável da cultura informacional – o compartilhamento de informações – visto pela ótica dos sistemas de informações (JARVENPAA e STAPLES, 2000; ROBEY e BOUDREAU, 1999, CONSTANT; KIESLER e SPROULL, 1994 e KOLEKOWSKI e HEMINGER, 2003).

Sustentado pelas pesquisas citadas, o modelo de cultura informacional de Oliver (2003; 2004; 2008) contém as seguintes variáveis como componentes: acesso a informações de outras áreas, acesso a informações de fontes pessoais, *copyright* e acesso a documentos, fluxos de informação, gestão da informação e privacidade.

Choo, Detlor, Bergeron e Heaton (2006; 2008) estudaram a relação da cultura informacional com o uso da informação. Os autores discutem gestão da informação, compartilhamento, ambiente informacional, estratégia informacional e política informacional e fazem uma revisão interessante de literatura sobre cultura informacional. Para realizar seu

¹¹² Ver nota de rodapé número 68, capítulo 3.

¹¹³ Publicado originalmente em 1990, o artigo foi republicado como comemoração do 20º aniversário do *Records Management Journal* (David P. Best, (2010) "The future of information management", *Records Management Journal*, Vol. 20 n. 1, pp.61-71)

estudo empírico, os autores utilizaram como modelo de cultura informacional as seis variáveis do modelo proposto por Marchand, Kettiger e Rollins (2000): integridade das informações, formalidade, controle, compartilhamento, transparência e proatividade.

Travica (2005; 2008) propôs uma definição de cultura informacional e afirmou que as visões clássicas de organizações – como as culturais, políticas e estruturais – precisam ser aplicadas diretamente à informação (no conceito mais amplo) e à tecnologia da informação. Segundo o Travica (2005), as bases teóricas de sua pesquisa incluem, principalmente, os conceitos oriundos da teoria sobre mediação tecnológica (DEAL e KENNEDY, 1999), das pesquisas sobre a atribuição de sentido e significado – na forma de pressupostos e valores – aos artefatos organizacionais relacionados à TI e à informação organizacional (ORLIKOWSKI e GASH, 1994), da pesquisa sobre a discussão sobre os impactos culturais de implantações de sistemas de informação. – Como isso é feito? Discutindo-se sobre o impacto cultural da implantação de sistemas de informação e sobre os conceitos de fragmentação da cultura informacional.

Para a construção de um modelo de cultura informacional, Travica (2005) trouxe, como ponto de partida, a definição de cultura informacional proposta por Davenport e Prusak (1997, p.84): “[...] um padrão de comportamentos e atitudes que expressam a orientação de uma organização para a informação”. O autor estreita ainda o conceito generalista de cultura organizacional de Bressand e Distler (1995) e concentra seu foco na informação e na TI.

O modelo de Travica (2005) continha sete variáveis. A primeira é a escolha do canal de comunicação, o compartilhamento de informações e a preferência por fatos ou rumores (comunicação formal ou informal) (DAVENPORT & PRUSAK, 1997). A segunda são as expectativas compartilhadas e o *background* do conhecimento (BRESSAND & DISTLER, 1995). A terceira, as suposições sobre a instrumentalidade da TI e das informações para que se alcancem os objetivos de desempenho (ORLIKOWSKI & GASH, 1994). A quarta variável é a preservação de conhecimento por meio de documentação (ORLIKOWSKI, 1996). A quinta, o nível de digitalização de documentos, a necessidade de eficiência nos processos, as características de comunicação e nível de coordenação departamental (SARKER & LEE, 2000). A sexta, o nível de comunicação departamental. A sétima e última variável é o nível de confiança nas ferramentas tecnológicas – incluindo os sistemas de informação – e a orientação para mudanças de TI e informacionais. Posteriormente, ao estudar a reação organizacional à implantação de sistemas de informação, Travica (2008) amplia seu modelo de cultura informacional e faz uma incursão às teorias de implantação de sistemas de informação (SI), à teoria comportamental e a modelos de difusão da inovação. Além de reafirmar as percepções sobre a cultura informacional identificadas na primeira pesquisa, Travica (2008) incorporou novas variáveis

aqui. Exemplo: a percepção da utilidade da informação e dos sistemas de informação, advindas do modelo de aceitação de tecnologia conhecido pela sigla TAM¹¹⁴ (DAVIS, BAGOZZI, e WARSHAW, 1989). As variáveis do modelo de Travica (2005; 2008) são: acesso a informações de outras áreas; compartilhamento de informações; fluxos de informação, formalidade; gestão da informação; gestão de sistemas de informação, influência das ferramentas tecnológicas informacionais; informatização de processos; meios de comunicação, nível de confiança nas TIC; nível de conhecimento; preferência por comunicação oral ou formal; suporte à gestão; suporte a processos de negócios e transparência.

Woida (2008) apresenta um modelo de realidade social que objetiva ajudar a “compreender as relações entre os eixos que compõem a cultura informacional voltada ao processo de inteligência competitiva organizacional”. (WOIDA, 2008, p.93) A autora (2008) transita pelos conceitos de cultura informacional propostos por Davenport e Prusak (1997) e Curry e Moore (2003). Woida (2008) trata ainda das dimensões cognitiva, emocional e situacional do uso da informação (CHOO, 2003), do comportamento informacional na utilização dos sistemas de informação (DAVENPORT e PRUSAK, 1997), do compartilhamento de informação (WEICK, 1973 e CHOO, 2003) e do comportamento em relação ao uso efetivo das tecnologias de informação e comunicação (DAVIS, 1989).

Amorim e Tomael (2011) estudaram o uso de sistemas de informação e seus impactos na cultura e no compartilhamento de informações. Embora não proponham exatamente um modelo para a cultura informacional, as autoras buscam identificar elementos da cultura da organização que facilitam ou dificultam a utilização de sistemas de informação e demais ferramentas informacionais.

Os principais autores utilizados para auxiliar essa reflexão tratam de sistemas de informação (DAVENPORT, 1994 e CRUZ, 2000) e cultura informacional (DAVENPORT, 1994 e WOIDA, 2008). As variáveis culturais identificadas pelas autoras são: o compartilhamento da informação, o nível de informatização dos processos, a influência das ferramentas tecnológicas e informacionais e o nível de confiança nas tecnologias de informação e comunicação.

5.3 Em busca de um modelo consolidado

Nem todas as propostas de modelos conceituais de cultura informacional conseguem descrevê-la completamente. Primeiro, é necessário considerar que houve uma evolução em direção a uma consolidação do conceito – como mostramos na seção 3. Daí é

¹¹⁴ Technology Acceptance Model.

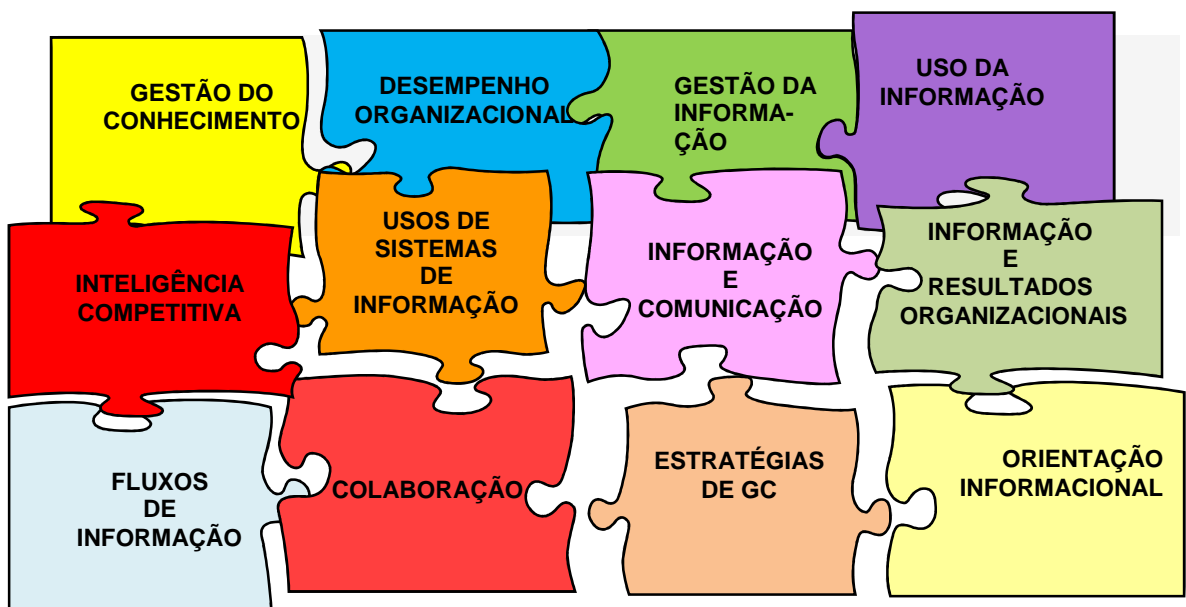
natural que os modelos se modifiquem como consequência de semelhante evolução. Diversos autores (WIDÉN-WULLF (2000), TRAVICA (2005) e CHOO, BERGERON, DETLOR e HEATON (2008), por exemplo) afirmam que nenhum desses modelos é completo nem definitivo. Como notam Choo, Bergeron, Detlor e Heaton (2008, p.803), “ainda há muito a ser aprendido sobre as forças que moldam a cultura informacional.” Assim, é importante o esforço de compreendê-la melhor e compreender seus componentes. A comparação tipológica dos modelos pode nos ajudar nessa compreensão.

Os modelos de cultura conceitual apresentados pelos autores citados trazem uma série de variáveis que, na visão desses autores, os compõem. Ressalta-se aqui que cada um deles teve origem numa pesquisa cujo objeto trazia um viés para o modelo. Exemplificando: o trabalho de Widén-Wulff (2000) tinha o foco nos aspectos da cultura informacional afetos à inteligência competitiva. Dessa forma, é compreensível que os vários modelos identificados na literatura possam, em certa medida, ser complementares. Eles compõem um mosaico com vários olhares sobre a cultura informacional. A FIGURA 4 se propõe a ilustrar isto.

O que se percebe, nos diversos modelos estudados, é que eles concordam em alguns tópicos sobre o que seriam os componentes da cultura informacional. Percebe-se também nos diversos modelos conceituais propostos é que algumas variáveis se repetem entre eles e que algumas são muito semelhantes, divergindo apenas no nome escolhido para identifica-las.

FIGURA 4

A diversidade de foco das pesquisas empíricas que propuseram elementos para os modelos de cultura informacional



FONTE: Elaboração do autor.

A partir dos estudos empíricos e de suas respectivas propostas de modelo de cultura informacional, foram mapeadas as variáveis que compõem cada modelo para identificar melhor essas concordâncias conceituais. O próximo passo na construção do modelo proposto por essa pesquisa foi unificar/fundir e/ou padronizar alguns nomes de variáveis. Exemplificando: por nossa opção, as variáveis 'capacidade de identificação de leituras de interesse', 'aplicação da leitura no trabalho', 'leitura de jornais e artigos científicos' e 'capacidade de identificar e discutir autores específicos' foram fundidas numa só. E 'abrangência das redes de contatos', 'diversidade profissional da rede de contatos' e 'importância da rede de contatos nas atividades cotidianas' foram fundidas sob o nome 'rede de contatos: abrangência, diversidade profissional e importância'.

Ao serem colocados lado a lado, é possível identificar essas variáveis iguais em cada modelo. Uma representação gráfica dessa comparação é mostrada na FIGURA 5, onde as variáveis iguais têm a mesma cor.

Em suma, o mapeamento e a unificação e padronização dos nomes das variáveis propostas pelos diversos modelos resultaram em 33 variáveis componentes do conceito de cultura informacional. O QUADRO 8 mostra todas elas e sua origem (autores).

QUADRO 8

As variáveis do modelo de cultura informacional proposto e sua origem

(Continua)

Variáveis	Autores	Num
Acesso à informação de fonte pessoal	OLIVER (2003, 2004, 2008)	1
Acesso a informações de outras áreas	CURRY e MOORE (2003) / OLIVER (2003; 2004; 2008) / TRAVICA (2005; 2008)	2
Capacidade de identificação de leituras de interesse	GINMAN (1987)	3
Compartilhamento de informação	MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS (2000; 2001) / CURRY e MOORE (2003) / TRAVICA (2005; 2008) / CHOO, BERGERON, DETLOR e HEATON (2008) / WOIDA (2008) / AMORIM e TOMAEL (2011)	4
Controle	MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS (2000; 2001) / CHOO, BERGERON, DETLOR e HEATON (2008)	5
<i>Copyright</i> e acesso a documentos	OLIVER (2003, 2004, 2008)	6
Percepção da estratégia e objetivos organizacionais	GINMAN (1987)	7
<i>Feedback</i>	WIDÉN-WULFF (2000)	8
Flexibilidade	WIDÉN-WULFF (2000)	9
Fluxos de informação	CURRY e MOORE (2003) / OLIVER (2003; 2004; 2008) / TRAVICA (2005; 2008)	10
Formalidade	BROWN e STARKEY (1994) / MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS (2000; 2001) / TRAVICA (2005; 2008) / CHOO, BERGERON, DETLOR e HEATON (2008)	11
Gestão da informação	MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS (2000; 2001) / CURRY e MOORE (2003) / OLIVER (2003; 2004; 2008) / TRAVICA (2005; 2008) / WOIDA (2008)	12
Gestão de sistemas de informação	BROWN e STARKEY (1994) / CURRY e MOORE (2003) / TRAVICA (2005, 2008)	13
Grau de consciência informacional	BROWN e STARKEY (1994) / CURRY e MOORE (2003)	14

QUADRO 8

As variáveis do modelo de cultura informacional proposto e sua origem

(Conclusão)

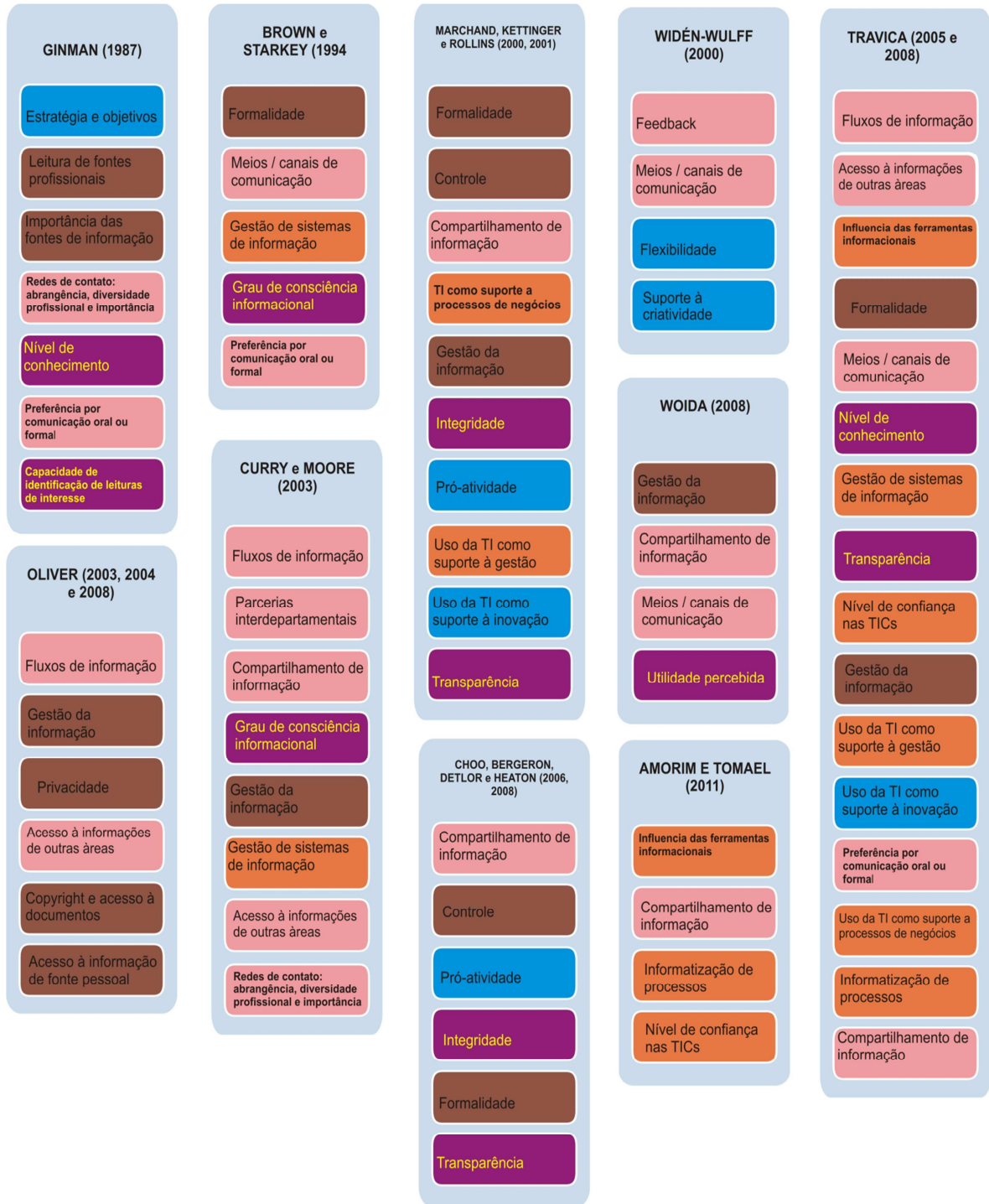
Variáveis	Autores	Num
Importância das fontes de informação	GINMAN (1987)	15
Influência das ferramentas informacionais	TRAVICA (2005; 2008) / WOIDA (2008) / AMORIM e TOMAEL (2011)	16
Informatização de processos	TRAVICA (2005; 2008) / AMORIM e TOMAEL. (2011)	17
Integridade	MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS (2000; 2001) / CHOO, BERGERON, DETLOR e HEATON (2008)	18
Leitura de fontes profissionais	GINMAN (1987)	19
Meios/canais de comunicação	BROWN e STARKEY (1994) / WIDÉN-WULFF (2000) / TRAVICA (2005; 2008) / WOIDA (2008)	20
Nível de confiança nas TIC	TRAVICA (2005; 2008) / AMORIM e TOMAEL. (2011)	21
Nível de conhecimento	GINMAN (1987) / TRAVICA (2005, 2008)	22
Parcerias interdepartamentais	CURRY e MOORE (2003)	23
Percepção da utilidade da informação	WOIDA (2008)	24
Preferência por comunicação oral ou formal	GINMAN (1987) / BROWN e STARKEY (1994) / TRAVICA (2005, 2008)	25
Privacidade	OLIVER (2003, 2004, 2008)	26
Proatividade	MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS (2000; 2001) / CHOO, BERGERON, DETLOR e HEATON (2008)	27
Rede de contatos: abrangência, diversidade profissional e importância	GINMAN (1987) / CURRY e MOORE (2003)	28
Suporte à criatividade	WIDÉN-WULFF (2000)	29
Transparência	MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS (2000; 2001) / TRAVICA (2005; 2008) / CHOO, BERGERON, DETLOR e HEATON (2008)	30
Uso da TI como suporte à gestão	MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS (2000; 2001) / TRAVICA (2005, 2008)	31
Uso da TI como suporte à inovação	MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS (2000; 2001) / TRAVICA (2005, 2008)	32
Uso da TI como suporte a processos de negócios	MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS (2000; 2001) / TRAVICA (2005, 2008)	33

FONTE: Elaborada pelo autor.

O esforço metodológico seguinte foi agrupar as variáveis conceitualmente semelhantes. Um exame mais cuidadoso sobre as variáveis permite perceber que existem algumas outras que têm proximidade temática, sugerindo que elas possam ser agrupadas no mesmo construto. Assim, vê-se que, nos modelos de Ginmam (1987), Brown e Starkey (1994), Widén-Wulff (2000), Marchand, Kettinger e Rollins (2000), Curry e Moore (2003), Choo, Bergeron, Detlor e Heaton (2006, 2008) e Amorim e Tomaél (2011), existem 11 variáveis que se repetem e/ou se aproximam conceitualmente já que todas são relacionadas às questões referentes à comunicação e às redes de relacionamento. No modelo aqui proposto, essas variáveis foram incorporadas e agrupadas conceitualmente numa categoria, a “comunicação e redes de relacionamento”. O mesmo aconteceu com as demais variáveis dos diversos modelos, sugerindo a criação de cinco construtos que ‘acobertassem’ os valores e comportamentos semelhantes. As variáveis conceitualmente próximas receberam a mesma cor na FIGURA 6.

FIGURA 6

As semelhanças conceituais que sugeriram os cinco construtos para o modelo de cultura informacional proposto



FONTE: Elabora o do autor.

O modelo final resultante traz as seguintes categorias conceituais: “consciência informacional” (seis variáveis), “comunicação e redes de relacionamento” (onze variáveis), “orientação à inovação” (cinco variáveis), “gestão da informação” (oito variáveis) e “gestão de sistemas de informação” (seis variáveis). Para as cinco categorias criamos o acrônimo *crogs*.

A categoria “consciência informacional” engloba os valores e comportamentos que denotam a compreensão do valor da informação e é representada pelas seguintes variáveis: integridade, transparência, nível de conhecimento, capacidade de identificação de leituras interessantes, grau de consciência informacional /apreciação do valor da informação e percepção da utilidade da informação. Essas variáveis estão presentes nos modelos de Ginmam (1987); Brown e Starkey (1994); Marchand, Kettinger e Rollins (2000; 2001); Curry e Moore (2003); Travica (2005; 2008); Choo, Bergeron, Detlor e Heaton (2006; 2008) e Woida (2008).

A categoria “comunicação e redes de relacionamento” engloba os valores e comportamentos que denotam os fluxos de informação e a rede de contatos e é representada pelas variáveis denominadas: compartilhamento de informação; rede de contatos: abrangência, diversidade profissional e importância; parcerias interdepartamentais; preferências comunicacionais; meios/canais de comunicação; *feedback*; acesso a informações de outras áreas e fluxos de informação. Elas estão presentes nos modelos de Ginmam (1987); Brown e Starkey (1994); Widén-Wulff (2000); Marchand, Kettinger e Rollins (2000; 2001); Curry e Moore (2003); Oliver (2003; 2004; 2008); Travica (2005; 2008); Choo, Bergeron, Detlor e Heaton (2006; 2008) e Amorim e Tomael (2011).

A categoria “orientação à inovação” engloba os valores e comportamentos que denotam consciência ativa para obter e aplicar novas informações para responder às mudanças e promover inovação e alinhamento informacional. Tal dimensão é representada pelas variáveis proatividade, uso da TI como suporte à inovação, flexibilidade e suporte à criatividade e, por último, percepção da estratégia e dos objetivos organizacionais. Elas estão presentes nos modelos de Ginmam (1987); Widén-Wulff (2000); Marchand, Kettinger e Rollins (2000; 2001); Travica (2005; 2008) e Choo, Bergeron, Detlor e Heaton (2006; 2008).

A categoria “gestão da informação” engloba os valores e comportamentos que denotam a relação com a informação, suas fontes e sua gestão ao longo do ciclo de vida de utilização, e é representada pelas variáveis: formalidade, controle, importância das fontes de informação, leitura de fontes profissionais, gestão da informação, privacidade, acesso à informação de fonte pessoal e *copyright* e, por fim, acesso a documentos. Essas variáveis estão presentes nos modelos de Ginmam (1987); Brown e Starkey (1994); Marchand,

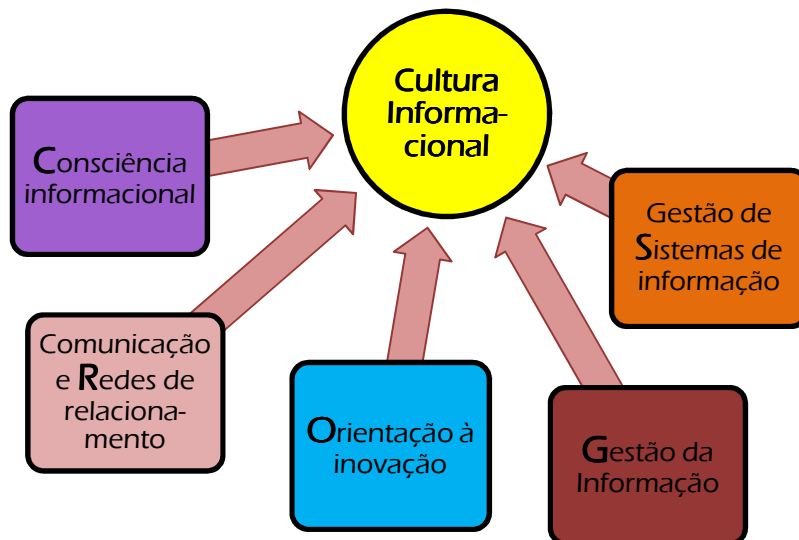
Kettinger e Rollins (2000; 2001); Curry e Moore (2003); Oliver (2003; 2004; 2008); Travica (2005; 2008); Choo, Bergeron, Detlor e Heaton (2006; 2008) e Woida (2008).

A categoria “gestão de sistemas de informação” engloba os valores e comportamentos que denotam a relação com a gestão de sistemas de informação, as práticas de TI e a informatização dos processos, e é representada pelas variáveis: uso da TI para suporte a processos de negócios, uso da TI para suporte à gestão, gestão de sistemas de informação, informatização de processos, influência das ferramentas informacionais e nível de confiança nas TIC. Essas variáveis estão presentes nos modelos de Brown e Starkey (1994); Marchand, Kettinger e Rollins (2000; 2001); Travica (2005; 2008); Curry e Moore (2003); Woida (2008) e Amorim e Tomael (2011).

Uma simplificação do modelo conceitual de cultura informacional proposto por esta pesquisa é mostrada na FIGURA 7, evidenciando apenas as categorias conceituais.

FIGURA 7

Modelo conceitual simplificado de cultura informacional proposto por esta pesquisa



FONTE: Elaboração do autor.

Temos, desta forma, um modelo conceitual de cultura informacional composto por 33 variáveis abrigadas em cinco categorias, como mostrado na FIGURA 8, onde são listadas também todas as variáveis.

FIGURA 8

As dimensões do modelo de cultura informacional proposto e as variáveis que compõem cada dimensão



FONTE: Elaboração do autor.

Observa-se que cada uma das categorias propostas representa uma integração das principais constatações encontradas na literatura desde as primeiras publicações sobre a cultura organizacional. Essas categorias dizem respeito a uma visão das organizações sob o prisma da informação e conhecimento. Algumas dessas constatações são, num momento posterior, encontradas nas publicações sobre cultura informacional. Assim, por exemplo, a categoria Comunicação e redes de relacionamento representa conceitualmente uma dimensão que congrega valores e comportamentos encontrados nas pesquisas de Ginman (1987); Brown e Starkey (1994); Widén-Wulff (2000); Marchand, Kettinger e Rollins (2000; 2001); Curry e Moore (2003); Oliver (2003; 2004; 2008); Travica (2005; 2008); Choo, Bergeron, Detlor e Heaton (2006; 2008) e Amorim e Tomael (2011). Ginman (1987), uma pioneira nos estudos da cultura informacional, afirma que o fluxo da informação é diretamente dependente da cultura informacional. De sua pesquisa a autora identifica, como variáveis importantes desta dimensão, os comportamentos e valores que representam as preferências comunicacionais – formais ou informais - e as redes de contato: sua abrangência, diversidade profissional e importância.

5.4 A construção de um modelo de cultura informacional

As variáveis de todos esses modelos estudados foram testadas empiricamente e sustentadas teoricamente em cada um deles. Tais sustentações permitem tomar essas variáveis como integrantes de um conceito de cultura informacional. Nenhum desses conceitos exclui o outro. É válido afirmar, por exemplo, que entender “[...] a informação como parte da transação comunicativa” (OLIVER, 2004, p.289) não impede (ou não entra em contradição ou conflito) com nenhuma outra sustentação teórica proposta nos demais modelos de cultura informacional testados empiricamente e usados aqui para construir o modelo proposto por esta pesquisa.

Dessa forma, o caminho metodológico escolhido por esta pesquisa é legítimo: acolher as variáveis dos diversos modelos encontrados na literatura e agrupá-las conceitualmente propondo um modelo mais amplo. Tal agrupamento justifica-se tanto pela percepção da evolução conceitual do termo quanto pela constatação de que nenhum desses modelos é completo e se exaure. Widén-Wulff (2000, p.6), por exemplo, sugere que seu modelo é incompleto e que merece outras etapas de pesquisa, que poderão trazer também novas relações entre as variáveis. Travica (2005, p.242) também reforça a impressão do quanto são incompletos os modelos propostos ao afirmar que “[...] um conjunto de novas variáveis podem resultar de novas pesquisas”. Choo, Bergeron, Detlor e Heaton (2008) também corroboram essa percepção:

Reconhecemos que a cultura informacional de uma organização é determinada por inúmeras variáveis, como sua missão, a história, a liderança, características do empregado, a indústria, a cultura nacional e assim por diante. Além disso, a cultura informacional também poderia ser moldada pelas expectativas cognitivas e epistêmicas incorporadas na forma como as tarefas são realizadas e as decisões são tomadas. Por exemplo, as exigências relacionadas com o trabalho sobre [...] a qualidade da informação, o rigor da pesquisa, a avaliação das informações e a deliberação e as práticas de advocacia podem afetar o comportamento e valores informacionais de uma organização (CHOO, BERGERON, DETLOR e HEATON, 2008, p.802).¹¹⁵

E acrescentam

A cultura informacional também pode ser uma função da maturidade ou fase de desenvolvimento de uma organização. [...] Para além de modelos de mudança [organizacional], já notamos que a cultura informacional pode ser afetada por fatores como o setor da indústria, tamanho da organização, a dispersão física, as normas profissionais, o uso da tecnologia da informação e assim por diante. Ainda há muito a ser aprendido sobre as forças que moldam a cultura informacional. (CHOO, BERGERON, DETLOR e HEATON, 2008, p.802-803)¹¹⁶.

Acrescenta-se a isso a percepção de que cada um desses modelos teve origem numa pesquisa cujo objeto específico não era a cultura informacional. Assim, tal objeto trouxe um viés específico seu para o modelo de cultura informacional de cada pesquisa. Exemplificando: o trabalho de Widén-Wulff (2000) tinha o foco nos aspectos da cultura informacional afetos à inteligência competitiva. Daí decorreu um modelo de cultura informacional que desprezava outras variáveis desimportantes para o viés 'inteligência competitiva'.

O modelo construído carece, evidentemente, de ser testado também empiricamente. Esse caminho foi percorrido e é demonstrado nas seções **6** (material e método), **7** (análise e interpretação dos resultados) e **8** (considerações finais).

¹¹⁵ Tradução livre de: *We recognize that the information culture of an organization is determined by a large number of variables such as its mission, history, leadership, employee traits, industry, national culture, and so on. In addition, information culture would also be shaped by the cognitive and epistemic expectations embedded in the way that tasks are performed and decisions are made. For example, work-related requirements about [...] information quality, search thoroughness, evaluation of information, and deliberation and advocacy practices could affect the information behaviors and values of an organization* (CHOO, BERGERON, DETLOR e HEATON, 2008, p.802).

¹¹⁶ Tradução livre de: *Information culture may also be a function of the maturity or stage of development of an organization. [...] Quite apart from change models, we have already noted that information culture may be affected by factors such as industry sector, organizational size, physical dispersion, professional norms, use of information technology, and so on. Much remains to be learned about the forces shaping information culture* (CHOO, BERGERON, DETLOR e HEATON, 2008, p.802-803).

No item a seguir são adicionados ao modelo (e às variáveis, conseqüentemente) elementos do ambiente organizacional que interagem e interferem com a cultura informacional, explicitando a ambiência na qual ela está inserida.

5.5 O modelo de cultura informacional proposto – sua ambiência

As variáveis propostas pelos vários modelos de cultura informacional estudados por esta pesquisa e que serviram de base para a construção do modelo aqui apresentado não existem fora de um contexto organizacional. Em outras palavras, a proposição de determinado valor e/ou comportamento como parte de uma cultura pressupõe o entendimento do *locus* de existência dela, uma vez que esse ambiente é um formador e determinante dessa cultura. A própria definição assumida por esta pesquisa aponta para um *locus* organizacional.

É preciso, assim, entender esse *locus* e as implicações que ele traz para o modelo.

Dervin (1992) afirma que a informação existe como parte da atividade comportamental humana. Como Ginmam (1987); Itami (1989), Brown e Starkey (1994); Widén-Wulff (2000); Marchand, Kettinger e Rollins (2000); Curry e Moore (2003); Oliver (2004; 2008); Choo, Bergeron, Detlor e Heaton (2008) e Amorim e Tomaél (2011), assume-se aqui que a informação é parte integrante de uma transação de comunicação e que, como um fenômeno social, ela reforça a probabilidade de sua gestão ser influenciada pela cultura e suas manifestações. Como espaço de convívio e práticas sociais, as organizações são, assim, ‘*ethos* de informação’ por meio do qual o valor da informação é transmitido a todos os trabalhadores. (OWENS, WILSON e ABELL, 1997). É nesse contexto que os usuários fazem escolhas baseadas “[...] não só no conteúdo, mas em outros elementos do contexto no qual o usuário vive e trabalha” (TAYLOR, 1991, p.218). Numa organização, os contextos incluem sua estrutura, seu estilo, sua cultura, história e experiência e afetam atitudes em relação à informação e a comportamentos informacionais dos empregados.

Curry e Moore (2003) explicitam esse contexto e propõem no seu modelo de cultura informacional uma ambiência conceitual incorporada por esta pesquisa. O contexto apresentado por Curry e Moore (2003, p.96-97) adota a abordagem de Bloor e Dawson (1994). Nela a cultura organizacional é determinada pela interação dinâmica de uma série de fatores:

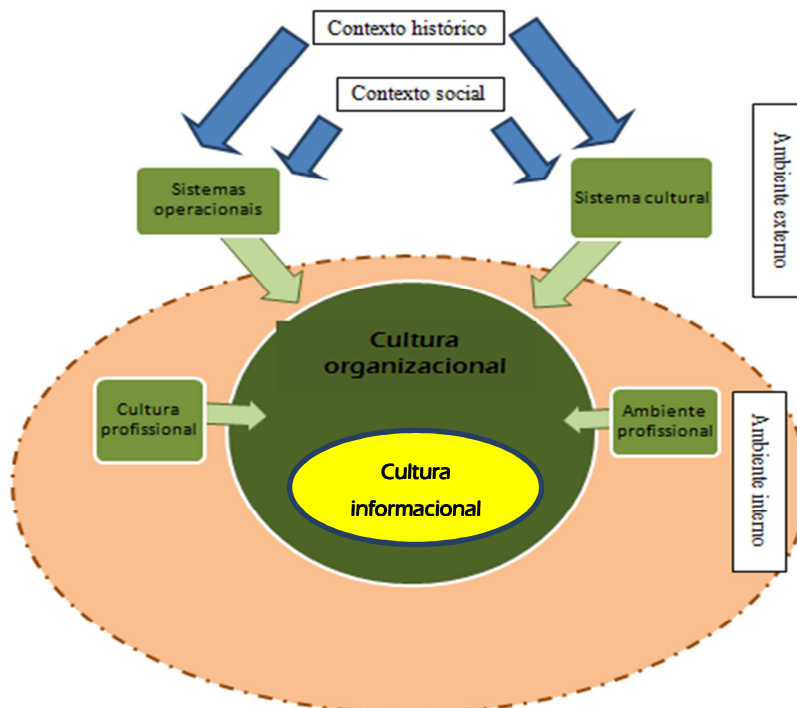
- Sistema cultural e operacional - infraestrutura organizacional, valores e crenças compartilhadas na organização;

- Contexto histórico - visão e valores do fundador da organização e infraestrutura e influências do passado;
- Contexto social - expectativas, normas e valores da sociedade em que uma organização se encontra;
- Ambiente organizacional externo - se refere tanto ao “negócio” da organização quanto ao mercado onde ela atua;
- Ambiente e cultura profissional - influência grande sobre a cultura de uma organização emana das subculturas dos profissionais que nele operam.

Ao contexto organizacional proposto por Curry e Moore (2003) foi acrescentado o conceito de que a cultura informacional é parte da cultura organizacional, como entendem também Ginman (1987), Abell e Winterman (1992; 1995) Owens, Wilson e Abell (1997), Widén-Wulff, (2000), Curry e Moore (2003), Oliver (2003, 2004 e 2008), Travica (2005; 2008) e Choo, Detlor, Bergeron e Heaton (2006; 2008) e é explicitado na seção 3.

FIGURA 9

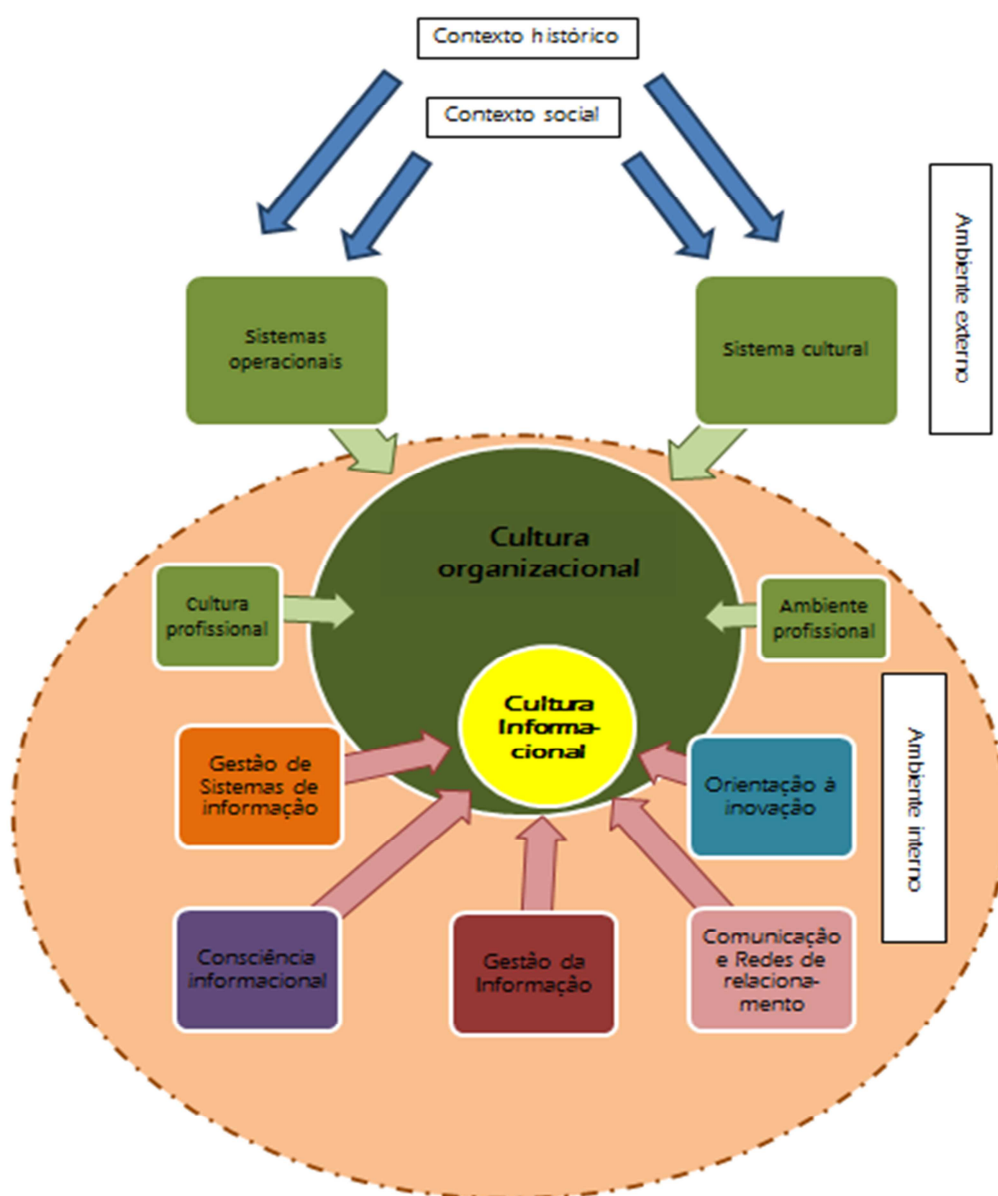
Ambiência da Cultura Organizacional, proposta por Curry e Moore (2003) e localização da cultura informacional no contexto



FONTE: Elaborada pelo autor.

Completa o conceito a sua inserção no ambiente organizacional. A ambiência conceitual proposta por Curry e Moore (2003) - contextos histórico e social, ambientes internos e externos, sistema cultural – foi, então, incorporada à proposta desta pesquisa. A FIGURA 9, anterior, reproduz esses conceitos. O modelo completo é mostrado pela FIGURA 10, a seguir.

FIGURA 10
Modelo de cultura informacional proposto



FONTE: Elaboração do autor. Adaptando a ambiência conceitual do modelo proposto por Curry e Moore (2003)

Na seção seguinte será apresentada a estratégia metodológica de investigação e o percurso metodológico percorrido, o ambiente empírico, e a amostra. Apresentaremos ainda como o questionário foi testado e aplicado, ressaltando os requisitos estatísticos da pesquisa e as limitações daí decorrentes.

6. MATERIAL E MÉTODO

“Se queres conversar comigo, define primeiro os termos que usas.”

Voltaire (1694-1778)

Nesta seção procurou-se apresentar a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa. Para tanto, escolhemos o conceito de Minayo (1994). Para ela, o caminho e os instrumentos utilizados para o desvendamento da realidade são a metodologia. A escolha de um conceito é necessária em face da diversidade de acepções do termo metodologia. Estão aí incluídos os conhecimentos teóricos utilizados na pesquisa e os métodos de coleta e análise de dados.

Pereira (1995, p.118) acredita que o conhecimento científico não se reduz à descoberta da verdade “absoluta”, e sim “[...] um processo para interpretá-la”. O conhecimento vai tomando forma concreta, pautado pela linha diretriz do rigor epistemológico. Nas ciências sociais e humanas pesquisa alguma se pretende verdadeira e/ou eterna. Em se tratando de análises dos procedimentos humanos, a clareza do movimento social se faz necessária.

Já Creswell (2009) argumenta que uma pesquisa deve considerar três aspectos importantes: o paradigma epistemológico e filosófico do pesquisador frente ao objeto de pesquisa, a estratégia de investigação escolhida (qualitativa, quantitativa ou mista) e a metodologia utilizada (os métodos e procedimentos de coleta e análise dos dados).

Na mesma linha da primeira observação de Creswell (2009), Pereira (1995) afirma que esse processo de interpretação pressupõe escolhas epistemológicas, verdadeiras crenças conceituais que amparam a reflexão e sustentam a argumentação do pesquisador. Creswell (2009, p.6) chama de visão de mundo essa “[...] orientação geral sobre o mundo e a natureza da pesquisa que o pesquisador carrega”. Essa “visão de mundo” é moldada pela área de origem do pesquisador (com suas crenças) e seu passado de experiências.

Ao tratar de temas como informação, conhecimento, cultura organizacional e cultura informacional, essa necessidade das escolhas epistemológicas fica evidente. São conceitos não só multidisciplinares; são também múltiplos em definições, ainda que dentro do mesmo campo científico, como mostrado nas seções 2 e 3. Ressalta-se ainda o imperativo da clareza dessa escolha epistemológica para permitir o estudo do fenômeno. Dunn (1986) e Larsen (1980) alertam para as tentativas empíricas de se tentar medir um fenômeno ambíguo e mal compreendido. Esse tipo de comportamento em pesquisas científicas, normalmente, leva a resultados de investigação incomparáveis e conflitantes.

Daí a obrigação de explicitar as escolhas conceituais, metodológicas e contextuais desta pesquisa, uma vez que os conceitos de informação, conhecimento e cultura informacional se encaixam no que os autores chamam um fenômeno minimamente ambíguo. Acrescenta-se que, além de ambíguo, o conceito de cultura informacional é também um conceito em construção, o que trouxe reflexos nas pesquisas e propostas de modelos conceituais apresentados pelos autores aqui expostos.

Uma vez apontados tais conceitos nos capítulos anteriores, passamos a discutir a abordagem metodológica desta pesquisa, a estratégia metodológica e de investigação e a descrição dos passos metodológicos para a construção do modelo e de seus construtos ou categorias analíticas. Além disso, apresentamos os passos metodológicos para o teste do modelo proposto: o *locus* da pesquisa, a escolha da amostra, o questionário proposto e sua aplicação. É o que será apresentado nos itens seguintes desta seção.

Das considerações de Minayo (1994) sobre a metodologia de pesquisa científica, pode-se afirmar que, quanto à natureza, esta é uma pesquisa aplicada, uma vez que se propôs a gerar resultados – um modelo e um método de aplicação – utilizáveis pelas organizações. Quanto aos objetivos, é uma pesquisa exploratória, uma vez que trata de um assunto considerado incipiente e em construção por muitos autores. Dessa forma, contribui para o entendimento do tema. Para Vieira (2002), a pesquisa exploratória visa a proporcionar ao pesquisador familiaridade maior com o problema em estudo, possibilitando sua compreensão. Seu esforço tem como meta tornar um problema complexo mais explícito. Ainda com relação aos objetivos, esta pesquisa é também descritiva. Ela se interessa por descobrir e observar fenômenos (cultura informacional representada por valores e comportamentos) de determinada organização, procura descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. Segundo Malhotra (2001), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população e pode servir de base para explicar os fenômenos que descreve. Segundo Gil (2002, p.155), “[...] são pesquisas descritivas aquelas que visam a descobrir a existência de associações entre variáveis”, como se pretende evidenciar nas análises de dados desta pesquisa. Além disso, a pesquisa descritiva aproxima-se das experimentais quando investiga essas relações entre variáveis. Normalmente ela se baseia em amostras grandes e representativas. O formato básico de levantamento de dados é do tipo *survey*. Predominam os estudos do tipo longitudinal (coleta de informações) e transversal (coleta de informações só uma vez). As pesquisas descritivas utilizam muitos métodos de coleta de dados, entre eles: entrevistas (pessoais ou por telefone), questionários pelo correio (incluindo correio eletrônico, caso desta pesquisa), questionários aplicados pessoalmente e observação.

O *design* da pesquisa - aqui considerado seu plano ou sua proposta de condução e envolvendo a interseção da visão de mundo, da estratégia de investigação e

dos métodos específicos (CRESWELL, 2009) - determinou para este estudo uma abordagem de natureza quantitativa. Suas análises são de cunho qualitativo.

A seguir é detalhada a estratégia metodológica de investigação. Explicitamos a seleção das fontes de pesquisa, os métodos de procedimentos e o percurso metodológico.

6.1 Estratégia metodológica de investigação e percurso metodológico

Shikida (2012) chama a atenção para o fato de que, segundo Gil (2002), independentemente da estratégia metodológica a que se propõe, a pesquisa bibliográfica deveria ser o primeiro passo de toda investigação científica. Para Gil (2002), em trabalhos científicos, ela permite a percepção do “estado da arte” no campo do conhecimento pesquisado.

Neste trabalho, a pesquisa bibliográfica foi fundamental para vislumbrarmos possíveis caminhos de análises como descritos adiante. A partir dessa etapa da investigação é que foram escolhidos três métodos específicos das ciências sociais, que Lakatos e Marconi (1991) chamam *métodos de procedimento*.

O primeiro método de procedimento utilizado foi o *método histórico*. Utilizando-o, investigamos conceitos e suas alterações “[...] influenciados pelo contexto cultural particular de cada época” (LAKATOS e MARCONI, 1991, p.107). Comparações entre os diversos conceitos de cultura informacional e as diversas propostas de modelos conceituais, apresentados nas seções 3 e 4, serviram de base para a proposta de modelo conceitual de cultura informacional apresentado na seção 5. A fonte dessas informações, como apresentado na seção 3, foram publicações científicas à disposição no Portal Capes. Tais produções foram levadas em consideração uma vez que:

A ciência e suas produções têm nas publicações a representação de seu desenvolvimento, o mapeamento de seus percursos temáticos, espaço de apreciação, a refutação, concordância e as permutas. Além disso, é nas publicações que se encontram os procedimentos metodológicos, suas diversidades e aplicabilidades que, sem dúvida, enriquecem o campo de conhecimento em que estejam inseridas. (SHIKIDA, 2012, p.62)

O segundo método de procedimento utilizado foi o *método tipológico*.

Ainda segundo Lakatos e Marconi (1991), o método tipológico

[...] Apresenta certas semelhanças com o método comparativo. Ao comparar fenômenos [...] o pesquisador cria tipos ou modelos ideais, construídos a partir da análise de aspectos essenciais do fenômeno. A característica principal do tipo ideal é não existir na realidade, mas servir de modelo para a análise e compreensão de casos concretos. (LAKATOS e MARCONI, 1991, p.109)

O terceiro método de procedimento utilizado, por opção metodológica do autor, foi o método estatístico. O aparecimento do uso de métodos estatísticos para descrever padrões biológicos e sociais não é recente. Quetelet, em 1835, usou recursos da distribuição de Gauss para descrever padrões de altura de seres humanos. Galton, em 1889, usou a mesma distribuição nos estudos sobre genética. As pesquisas quantitativas usam métodos estatísticos fundamentalmente a partir de mecanismos, como questionários, que possibilitam perguntar de forma direta o que se deseja saber. É função da estatística, então, estabelecer a relação entre o modelo proposto e os dados observados. É assim um instrumento para testar a adequação do modelo (MINAYO e SANCHES, 1993). Novamente, “A grande potencialidade dos procedimentos estatísticos de análise de dados, [...] está contida na possibilidade de se fazer inferência, nesse caso chamada inferência estatística” (MINAYO e SANCHES, 1993, p.242).

Em se tratando de uma pesquisa por questionário do tipo *survey*, é importante verificar estatisticamente os procedimentos da coleta dos dados, incluindo aí a escolha da população e a quantidade de respostas necessárias, de maneira a garantir sua validade investigativa. Da mesma forma, há que se escolher um procedimento estatístico como ferramenta de tratamento dos dados para elaboração das análises das respostas. Dada a necessidade de explicitar a validade da pesquisa, tal procedimento matemático será objeto de um item específico neste seção.

Nas seções de **3** a **5** foi mostrado o percurso histórico do conceito estudado que serviu de base para a pesquisa. Não menos importante é explicitar o percurso metodológico realizado para a construção de um modelo de cultura informacional.

A busca inicial pelo termo *information culture* no portal de periódicos da Capes apontou 2 258 artigos ou artigos de jornal ou resenhas ou recursos textuais ou livros ou ‘entradas de referência’ desde 1942. A pesquisa bibliográfica fez um recorte nas ciências sociais aplicadas. Deste recorte resultaram 1507 artigos revisados pelos pares, classificados em 25 tópicos diferentes.

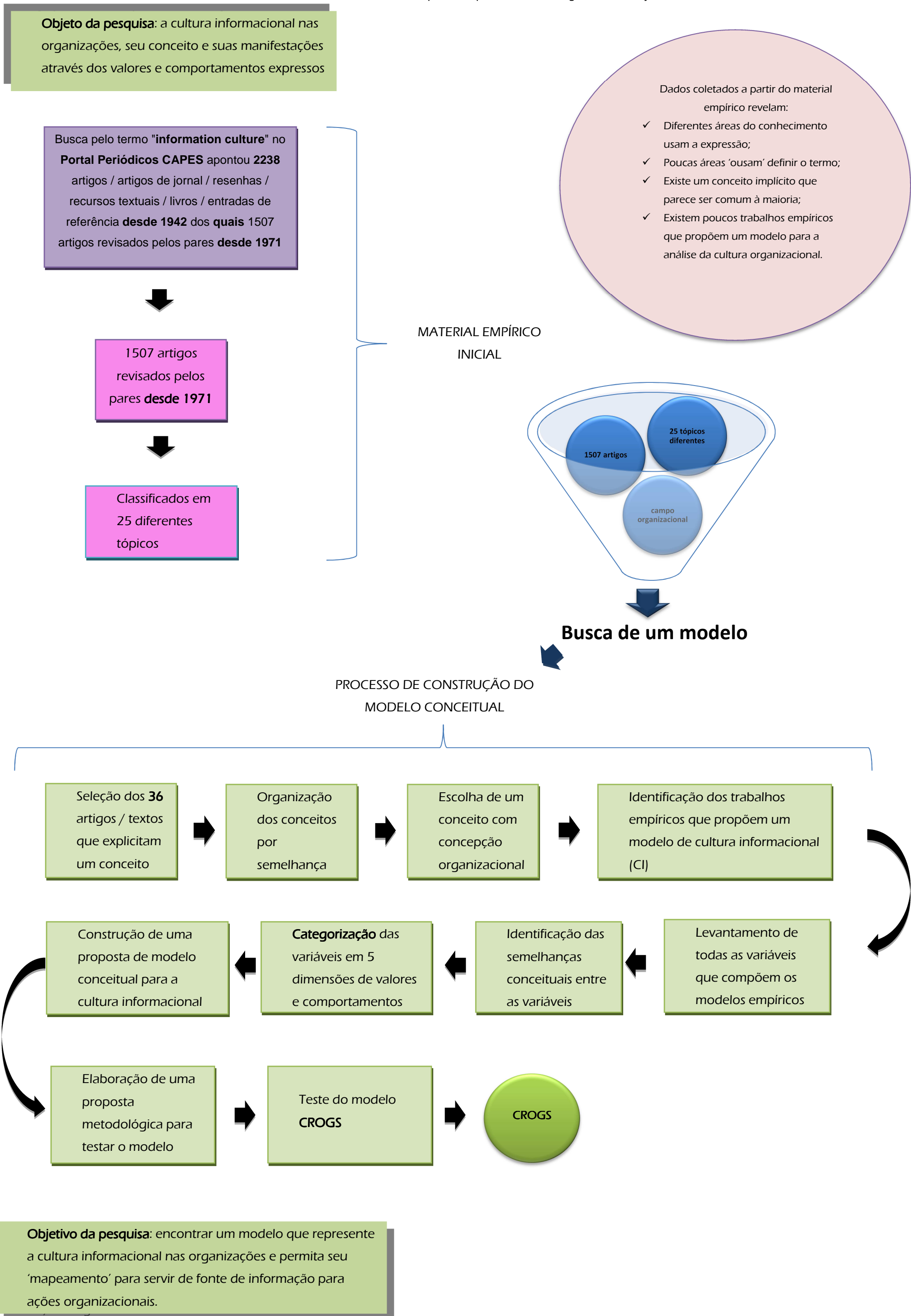
Da literatura estudada encontramos 36 trabalhos que usam explicitamente um conceito de *cultura informacional* no âmbito organizacional, 15 dos quais eram trabalhos empíricos. Entre eles foram separados os que propuseram modelos de cultura

organizacional¹¹⁷. Os conceitos ali propostos têm semelhança ou uma aproximação conceitual muito grande, como será mostrado em um item à frente¹¹⁸.

Na página seguinte é apresentado o percurso metodológico utilizado para a construção do modelo de cultura organizacional. No item subsequente será discutido o papel dos modelos como representação das realidades nas pesquisas em ciências sociais. Também no item seguinte é discutida a importância de se usar modelos para estudar a realidade.

¹¹⁷ Nessa relação de 15 artigos/textos existem repetições de autores por razões diferentes. Marchand, Kettinger e Rollins, J. (2000, 2001) publicaram um artigo e, posteriormente, um livro detalhando sua pesquisa e seu modelo proposto. Choo, Bergeron, Detlor e Heaton (2006 e 2008) apresentaram nesses dois artigos uma pequena variação na abordagem do seu modelo. Alguns outros trabalhos são, claramente, uma evolução de um trabalho anterior do mesmo autor. Oliver (2003, 2004, 2008) propõe um modelo de cultura informacional (2003) e evolui e modifica esse modelo com novas pesquisas (2004 e 2008), incorporando novas variáveis. Também é o caso de Travica (2005 e 2008), que propõe um modelo em 2005 e incorpora novas variáveis identificadas em sua nova pesquisa empírica realizada em 2008.

¹¹⁸ Clareando: muitos autores usam a mesma definição de cultura informacional de um autor anterior. Outros propõem uma definição bem semelhante à definição de outro autor. Mas as principais diferenças acontecem nas variáveis que compõem o modelo de cultura informacional proposto por cada um. Muitas destas diferenças se devem ao fato do modelo proposto pelo autor focar um determinado aspecto da cultura informacional que era objeto de investigação pelo autor, como inteligência competitiva, por exemplo. Comparando-se esses modelos com suas variáveis é possível identificar variáveis iguais e variáveis semelhantes em modelos diferentes.



6.2 O ambiente empírico

A Companhia Energética de Minas Gerais (Cemig) foi o *locus* de aplicabilidade e análise da pesquisa, ou seja, um instrumento para o exercício metodológico. A escolha dessa empresa se deu por ser ela de grande porte – “[...] um dos mais sólidos e importantes grupos do segmento de energia elétrica do Brasil” (CEMIG, 2013¹¹⁹) – que possui uma infraestrutura tecnológica avançada e tem uma política de informação há mais de uma década.

Fundada em 1952, pelo então governador de Minas Gerais Juscelino Kubitschek de Oliveira, a Cemig atua nas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica e soluções energéticas (Efficientia S.A). O conglomerado Cemig¹²⁰ é constituído por 117 sociedades e 17 consórcios e é controlado por uma *holding*, sediada em Belo Horizonte, MG, com ativos e negócios em 18 estados brasileiros e no Distrito Federal, além do Chile. Possui, também, investimentos em distribuição de gás natural (Gasmig S.A.) e em transmissão de dados (Cemig Telecom) (CEMIG, 2013).

Segundo o sítio http://www.cemig.com.br/pt-br/a_cemig/quem_somos/Paginas/default.aspx, a empresa é hoje uma referência na economia global, reconhecida por sua atuação sustentável. Há 12 anos consecutivos, faz parte do Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World). O Grupo Cemig é também reconhecido historicamente por sua competência técnica e é considerada hoje, depois da fragmentação do setor elétrico imposta pelo programa de privatização do governo FHC, a maior empresa integrada do setor de energia elétrica do Brasil. Deve-se essa integração à atuação do então governador Itamar Franco, que resistiu à sua privatização e implementou um modelo de gestão para sobreviver à tentativa de desmembramento em três empresas.

Em Minas Gerais, responde por 96% da área de concessão, tem mais de sete milhões de consumidores em 774 municípios. Possui a maior rede de distribuição de energia elétrica da América do Sul, com mais de 460 mil quilômetros de extensão. É, ainda, a maior

¹¹⁹ CEMIG. **Quem somos**. Disponível <http://www.cemig.com.br/pt-br/a_cemig/quem_somos/Paginas/default.aspx>. Acesso em: 20 fev. 2013.

¹²⁰ O organograma do grupo Cemig pode ser visto no anexo 1.

fornecedora de energia para clientes livres¹²¹ do país, com 25% do mercado, e um dos maiores grupos geradores, responsável pela operação de 65 usinas, com capacidade instalada de 6 925 megawatts (CEMIG, 2013). Atua também em alternativas energéticas e tem participação acionária em três parques eólicos da Energimp S.A. (Impsa), no Ceará. Investe em outras fontes renováveis, como biomassa, pequenas centrais hidrelétricas, energia solar e projetos de cogeração.

Atualmente é a única concessionária do setor elétrico da América Latina a fazer parte do The Global Dow Index. Criado em 2008, o índice americano inclui 150 empresas de 25 países, consideradas líderes mundiais, e tem por objetivo servir como referência no mercado internacional. No Brasil, apenas três companhias foram listadas.

Dada a sua grandeza e abrangência territorial, a Cemig é um palco de pesquisa importante. Uma consulta na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações¹²² traz como resultados 54 teses e dissertações, a maioria delas de natureza técnica ou tecnológica (51 obras, 94,4%), ligadas a alguma área de atuação da empresa: consumo de energia, hidrologia, falhas elétricas, barragens, geologia, modelagens matemáticas do sistema elétrico e otimizações relacionadas. Apenas três obras tratam de outros aspectos, como gestão do conhecimento¹²³, memória organizacional¹²⁴ e comunicação empresa-

¹²¹ A lei 9 074 criou o Produtor Independente de Energia, PIE, e o conceito de consumidor livre, em julho de 1995. Em seguida (1996) foi implantado o Projeto de Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro (Projeto RE-SEB), coordenado pelo Ministério de Minas e Energia, que foi concluído em agosto de 1998. O Projeto RE-SEB definiu a estrutura conceitual e institucional do modelo a ser implantado no Setor Elétrico Brasileiro. Neste novo modelo os clientes livres são aqueles que têm a opção de escolher os seus fornecedores de energia sejam para atendimento total ou parcial de sua demanda. No chamado Mercado Livre, as condições comerciais são livremente pactuadas entre as partes envolvidas e os contratos são celebrados entre o cliente e o vendedor de energia. (fonte <http://www.light.com.br/para-empresas/Informacoes/clientes-livres.aspx>) Segundo o site da agência reguladora (ANEEL) o Cliente livre ou Consumidor livre “é aquele que, atendido em qualquer tensão, tenha exercido a opção de compra de energia elétrica, conforme as condições previstas nos arts. 15 e 16 da Lei nº 9.074, de 7 de julho de 1995 e Decreto n. 5 163, de 30 julho de 2004 (Diário Oficial, de 30 jul. 2004, seção 1, p.1). Fábricas, shoppings, indústrias que estão enquadrados nesta categoria podem hoje escolher de quem comprar energia”. (fonte: http://www.aneel.gov.br/area.cfm?id_area=19)

¹²² A Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) integra os sistemas de informação de teses e dissertações nas instituições de ensino e pesquisa brasileiras e também estimula o registro e a publicação de teses e dissertações em meio eletrônico. Segundo o IBICT, coordenador do projeto, “este projeto [...] possibilita que a comunidade brasileira de C&T publique suas teses e dissertações produzidas no país e no exterior, dando maior visibilidade a produção científica nacional.” (fonte: <http://bdtd.ibict.br/>)

¹²³ MURICI, Maria das Graças. **Gestão do conhecimento organizacional na realidade brasileira** – um estudo de caso. 2001. 139 f. Dissertação (mestrado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

¹²⁴ ALMEIDA, Mauricio Barcellos. **Um modelo baseado em ontologias para representação da memória organizacional**. 2006, 345f. Diss. Tese (doutorado em Ciência da Informação)–Programa de Pós-Graduação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2006.

comunidade¹²⁵. Ainda que outras obras não constem no repositório consultado, a amostra reforça a importância deste trabalho de pesquisa na organização, inédito. Acredita-se, ainda, que a grandeza e a importância da empresa traz para a pesquisa um potencial importante para os resultados.

A seção seguinte apresenta os instrumentos da pesquisa empírica, o método para coleta de dados e o questionário aplicado.

6.3 A amostra

É importante salientar que o procedimento estatístico adotado é também influenciado tanto pelas escolhas do pesquisador quanto pelas possibilidades do objeto de investigação. Dessa maneira devem ser feitas duas considerações a respeito da organização em estudo.

Primeiramente, decidimos trabalhar com os empregados, da área técnica e administrativa, lotados no edifício-sede e adjacências. Tal opção deve-se basicamente a dois fatores. Primeiro esse é o universo dos empregados 'de colarinho branco'.¹²⁶ Ali estão lotadas de maneira concentrada as funções intensivas em conhecimento de engenharia, comercial, jurídica, comunicação, TI e outras. É nesses prédios também que estão concentrados a maioria dos empregados próprios (não terceirizados), objeto de maior interesse da pesquisa, uma vez que tratamos de cultura. Nos demais prédios e nas demais 774 cidades de atuação estão lotadas a área técnica e operacional e o atendimento ao público, ambas de grande concentração de empregados terceirizados. Assim, o questionário foi enviado, inicialmente, para 1200 pessoas sorteadas aleatoriamente. Um baixo número de respostas era uma expectativa prevista inicialmente pelo órgão da empresa que enviou os questionários por ser um período de férias e ser um período em que ocorreram várias pesquisas institucionais internas, sendo que algumas delas tratavam de assuntos correlatos. Num segundo momento foi necessário enviar a pesquisa aos demais empregados destes prédios para atingir o número de respostas estatisticamente necessárias. A pesquisa foi enviada, considerando esta etapa, para 4000 empregados.

As pessoas receberam a pesquisa pelo *email* institucional. Ele continha um texto introdutório relatando o objetivo da pesquisa e convidando à participação. O convite era assinado pela empresa, que afirmava ter interesse na pesquisa. O texto do convite

¹²⁵ JIMENEZ, L. E. A. **A interação comunicativa de grupos com interesses diferentes constituída em uma ação socialmente responsável:** estudo de caso do relacionamento da Companhia Energética de Minas Gerais Cemig (Brasil), com as comunidades atingidas pela construção da usina de Irapé. Dissertação. Mestrado em Comunicação Social, UFMG, 2007.

¹²⁶ Termo originado do inglês ('white collar') originalmente utilizado para distinguir os trabalhadores braçais fabris dos trabalhadores de escritório. Refere-se aqui aos trabalhadores que desempenham tarefas de escritório, hoje consideradas mais intensivas em conhecimento.

encontra-se no apêndice **C**. Para inserir o questionário, o pesquisador utilizou um software desenvolvido pela organização para pesquisas internas, uma vez que a empresa não permite o recebimento de *emails* contendo *links* externos, uma determinação de sua política de segurança da informação¹²⁷. A validade estatística das respostas é demonstrada a seguir.

Considerando 4000 pesquisados, é necessário determinar qual o número mínimo de respostas requerido para garantir a validade estatística da pesquisa. O cálculo do tamanho da amostra necessária atendeu a dois critérios. Além do critério estatístico tradicional de cálculo do tamanho da amostra, foi preciso também verificar qual o requisito o método estatístico de análise das respostas obtidas – análise de componentes principais – exigia para o número de variáveis envolvidas. As duas verificações são explicadas a seguir.

Segundo Stevenson (2001), o tamanho da amostra necessária “[...] depende do grau de confiança desejado, da dispersão entre os valores individuais da população e da quantidade específica de erro tolerado” (STEVENSON, 2001, p.201). Para grandes amostras¹²⁸, usa-se a fórmula:

$$n = \frac{Z_i^2 \cdot p \cdot (1 - p) \cdot N}{(N - 1) \cdot e^2 + Z_i^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

Mostra-se facilmente (STEVENSON, 2001, p.211) que o intervalo de confiança é máximo para $p=0,50$. Para esse caso, e usando a fórmula acima, a amostra necessária para uma população de 4000 (N), um intervalo de confiança de 95% e erro de amostragem de 6,7% (e), é de 206 (n) respostas. Assim, para esses valores de erro e esse intervalo de confiança, são necessárias pelo menos 206 respostas para os 4000 questionários enviados.

Para esse estudo exploratório, o método de procedimento estatístico usado para o tratamento dos dados foi o método denominado de análise de componentes principais, explicado no próximo item. Tal método determina também um número mínimo de respostas, que não depende da população, mas sim da quantidade de variáveis analisadas. Segundo Gorsuch (1983), deve haver pelo menos cinco respostas para cada variável e não menos de 100 indivíduos por análise. Como o modelo de cultura informacional proposto tem 33 variáveis, é necessário um mínimo de 165 respondentes.

¹²⁷ O questionário foi inicialmente inserido no *software*/plataforma Qualtrics (www.qualtrics.com), uma avançada solução para pesquisas via Internet com garantia total de sigilo, comodidade e segurança aos participantes de pesquisas. O software possui uma ferramenta que permite inserir questionários e coletar os dados, fornece instrumentos básicos de análise e ainda põe os resultados à disposição em vários formatos, como Excel, SPSS e outros.

¹²⁸ A literatura, incluindo o próprio Stevenson, considera grandes amostras quando o tamanho de itens é maior do que 40.

Esta pesquisa obteve 208 respostas. Atendeu, dessa forma, aos dois requisitos citados.

6.4 Análise de componentes principais

Embora a estatística multivariada tenha surgido por volta de 1901, seu grande desenvolvimento só ocorreu mais recentemente por conta de sua dependência dos recursos computacionais para sua aplicação. Seu desenvolvimento foi conduzido, em parte, pela necessidade de se analisar conjuntos de dados com muitas variáveis correlacionadas. Inicialmente, o objetivo da estatística multivariada era encontrar linhas e planos que se ajustassem melhor a um conjunto de pontos num espaço p -dimensional. As primeiras pesquisas realizadas nessa área foram desenvolvidas por Pearson (1901) e Spearman (1904).

Ressalta-se que, embora as técnicas multivariadas tenham sido criadas para resolver problemas específicos na área de biologia e psicologia, elas podem ser utilizadas e o têm sido para resolver muitos outros problemas práticos em diversas áreas do conhecimento.

Entre as técnicas multivariadas, destacam-se a análise fatorial (AF) e a análise de componentes principais (ACP). Para alguns autores, a análise fatorial é um nome genérico de um grupo de métodos estatísticos cujo objetivo é analisar as correlações entre muitas variáveis.

Com a análise fatorial, podem-se identificar as dimensões separadas da estrutura e determinar o grau em que cada variável é explicada pelas dimensões. Obtém-se assim o resumo e a redução de dados. (HAIR Jr, *et al.*, 2005)

A análise de componentes principais (ACP) é uma técnica estatística que também instrumentaliza investigações com muitos dados disponíveis. Para alguns autores, a análise fatorial e a de componentes principais são técnicas muito próximas e por vezes auxiliares. São, por isso, tratadas de forma conjunta constantemente. (VICINI, 2005)

Tanto a ACP quanto a AF são técnicas aplicadas a um conjunto de variáveis para descobrir quais as mais relevantes na composição de cada fator, independentes uns dos outros. Os fatores, gerados da aplicação da técnica, são então utilizados para as análises do fenômeno estudado. A ACP e a AF servem para a identificação de grupos de variáveis relacionadas e para a redução do número de variáveis. Seu uso indireto é um método que serve para transformar dados, o que não é o objeto desta investigação.

Malhotra (2001) esclarece a diferenciação na utilização dessas técnicas:

Na análise de componentes principais, leva-se em conta a variância total nos dados. [...] Recomenda-se a análise de componentes principais quando a preocupação maior é determinar o número mínimo de fatores que respondem pela máxima variância nos dados na utilização em análises multivariadas subsequentes. Os fatores são chamados de componentes principais. Na análise fatorial comum, os fatores são estimados com base apenas na variância comum. [...] Esse método é adequado quando a preocupação principal é identificar as dimensões subjacentes, e a variância comum é um elemento de interesse. (MALHOTRA, 2001, p.507-508).

Do esclarecimento de Malhotra (2001), inferimos que a principal técnica mais adequada a este estudo é a análise de componentes principais. Afinal, na análise dos dados deste estudo e ao identificar esse número mínimo de fatores pela ACP, busca-se construir uma hierarquização dos principais componentes que retratam a cultura informacional da organização estudada.

Segundo Vicini (2005), a aplicação da ACP deve incluir:

- ✓ As variáveis incluídas na análise;
- ✓ O número de componentes retidos¹²⁹
- ✓ Uma tabela com a contribuição de cada variável para cada componente (*fator loadings*)
- ✓ A interpretação de cada componente principal retido.

Ao contrário da AF, a ACP não exige requisitos sobre a natureza dos dados. Usando fontes como Kim (1970), Kim e Mueller (1978) e Malhotra (2001), Veiga (2000) ilustra que:

Para a extração dos fatores na análise de componentes principais, não é necessária suposição particular alguma a respeito da estrutura subjacente às variáveis. Aplicando-se de forma relativamente direta um procedimento matemático, procura-se encontrar um conjunto de fatores que formem uma combinação linear [...] **No método dos componentes principais, o primeiro fator extraído é aquele resultante da melhor combinação linear das variáveis, no sentido de que essa combinação linear explica mais a variância nos dados do que qualquer outra.** Portanto, como observa Kim (1970, p.470), 'o primeiro componente principal pode ser considerado o melhor resumo individual das relações lineares exibidas nos dados'. Sob a condição de ser ortogonal ao primeiro, o segundo componente é definido como a segunda melhor combinação linear. Traduzindo: é a combinação linear que explica a maior variância residual nos dados após o efeito da extração do primeiro componente dos dados. E assim sucessivamente para os demais componentes, até que uma variância muito pequena nos dados permaneça sem ser explicada. (VEIGA, 2000, p.152-155)

¹²⁹ O número de componentes retidos nesta pesquisa é função do valor de corte definido para o valor do fator de carga. Este critério está melhor explicitado na análise dos resultados, capítulo 7.

Dessa forma, neste estudo, a análise de componentes principais teve dois propósitos. Primeiro, avaliar e hierarquizar as afirmações mais representativas entre as 72 apresentadas no questionário, relativas aos valores e ao comportamento informacionais da organização. Segundo, identificar as variáveis mais representativas dos valores e do comportamento informacionais em cada uma das cinco categorias propostas e as variáveis culturais avaliadas como menos importantes pelos respondentes, de maneira a apresentá-las à organização e permitir a ela verificar a eventual necessidade de ações relativas a tais variáveis.

Tal avaliação, hierarquização e identificação dos valores e comportamentos informacionais foi posteriormente confrontada com a literatura estudada e identificada nas seções 3 e 4. Para realizar tal avaliação, hierarquização e identificação, foram usados os resultados do *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS* ¹³⁰). O SPSS apresenta o seguinte resultado importante da análise de componentes principais:

factor pattern (fator de carga): “correlação simples entre as variáveis e os fatores [...]. Um coeficiente com valor absoluto grande indica que o fator e a variável estão estreitamente relacionados [...] A interpretação é facilitada pela identificação das variáveis que apresentem grandes cargas sobre o mesmo fator.” (MALHOTRA, 2001, p.505, 510 e 511);

Como exemplo com o intuito de ilustrar a explicação acima se apresenta a TABELA 1.

TABELA 1 – Saída do SPSS para a Categoria “Consciência informacional”

(Continua)

Categoria “consciência informacional”			
Component Matrix(a)			
Pergunta	Component		
	1	2	3
PERG13	0,65	0,20	0,08
PERG14	0,56	0,21	-0,19
PERG15	0,55	0,53	-0,19
PERG17	0,54	-0,02	-0,14
PERG40	0,44	-0,54	-0,03
PERG48	0,64	-0,36	0,39
PERG49	0,68	-0,37	0,30

¹³⁰ **SPSS** é um software do tipo científico, originalmente desenvolvido para tratamento de dados estatísticos para as ciências sociais, daí o seu nome, as iniciais de *Statistical Package for the Social Sciences*. Atualmente ele é aplicado em várias áreas, uma vez que cresceu em recursos e aplicações.

TABELA 1 – Saída do SPSS para a Categoria “Consciência informacional”
(Conclusão)

Categoria “consciência informacional”			
Component Matrix(a)			
Component			
Pergunta	1	2	3
PERG50	0,53	-0,07	0,58
PERG51	-0,18	0,27	0,66
PERG52	0,63	0,24	-0,15
PERG53	0,72	-0,16	-0,25
PERG54	0,74	0,14	-0,09
PERG55	0,54	-0,49	-0,22
PERG56	0,36	0,66	-0,11
PERG57	0,29	0,54	0,36
Extraction Method: Principal Component Analysis.			
3 components extracted.			

FONTE: elaboração do autor

Percebe-se na TABELA 1 o realce das perguntas PERG13, PERG48, PERG49, PERG52, PERG53 e PERG54¹³¹. Tais perguntas foram as perguntas ‘retidas’ (ou as perguntas consideradas mais representativas entre as 15 apresentadas no questionário relativas aos valores e ao comportamento informacionais da organização, na categoria “consciência informacional”) segundo dois critérios: 1) o critério que considera que o primeiro fator extraído (que equivale à 1ª coluna) é o resultante da melhor combinação que explica mais a variância nos dados do que qualquer outra e; 2) o critério que adota o valor do fator de carga de 0,60 como o mínimo valor aceitável¹³². Como pode ser verificado no QUADRO 9 da seção 7.1.1 tais perguntas correspondem às variáveis: integridade (PERG52, PERG53 e PERG54), transparência (PERG13), nível de conhecimento (PERG48) e percepção da utilidade da informação (PERG49). Esses são os valores e comportamentos melhor avaliados – e são considerados os mais significativos, na percepção dos inquiridos - desta categoria. Outros comentários a respeito destes resultados encontram-se na análise dos resultados.

¹³¹ A lista das perguntas com a numeração respectiva está no APÊNDICE A.

¹³² Esses critérios estão mais bem explicados na seção 7, de resultados.

Outras técnicas da estatística descritiva foram utilizadas para relacionar os valores encontrados com os dados censitários, explicitados na subseção 6.7.2. Tais análises encontram-se na seção 7.

6.5 Os instrumentos de pesquisa

Nas subseções seguintes são descritos os métodos e formulários utilizados para coleta de dados e como o questionário foi elaborado para validação do modelo.

6.5.1 O método para coleta de dados

O principal método de coleta de dados desta pesquisa foi um questionário do tipo *survey* que contempla as variáveis apresentadas em item anterior. (seção 5.4, quadro 8)

A aplicação do questionário foi realizada nos setores da organização cujo trabalho é de natureza mais intensiva em conhecimento e permitiu chegar a uma percepção dos vários grupos de pessoas (profissionais de engenharia, TI, gestores, administrativo e pessoal de apoio) e das várias áreas organizacionais (TI, engenharia, marketing, comercial, RH). Além disso, permitiu-nos desenvolver um sentido geral de suas percepções e crenças sobre a informação em sua organização.

As respostas foram inseridas automaticamente em um banco de dados. Cada questionário preenchido formou um registro no banco de dados. Ele foi posteriormente limpo e importado para o software SPSS para análise estatística.

O questionário completo e as separações das dimensões/categorias encontram-se nos apêndices A e B.

6.5.2 O formulário para coleta de dados: o questionário

O questionário foi montado em blocos ou seções relativas a cada categoria apresentada no modelo *croqs*. Os itens do questionário são apresentados como declarações por meio das quais os entrevistados indicam sua concordância com a escala Lickert, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo plenamente). A sexta opção é 'não sei'. Compõem o questionário 72 questões. Elas abrangem as 33 variáveis (valores e comportamentos) das cinco dimensões: 15 questões da dimensão '*consciência informacional*', 17 de '*redes de relacionamento e comunicação*', 14 de '*orientação estratégica*', 18 de '*gestão da informação*' e oito questões da dimensão '*sistemas de informação*'. As respostas foram então agregadas para se obter um resultado por

categoria/dimensão e variáveis. A abordagem estatística da pesquisa está exposta nos itens 6.3 e 6.4 deste capítulo.

Todas as questões foram criadas e/ou adaptadas a partir dos modelos conceituais e/ou questões propostas por Ginman (1987), Brown e Starkey (1994); Marchand, Kettinger e Rollins (2000; 2001); Widén-Wulff (2000); Curry e Moore (2003); Oliver (2003; 2004; 2008), Travica (2005; 2008), Choo, Bergeron, Detlor e Heaton (2006; 2008); Woida (2008) e Amorim e Tomael (2011). Algumas foram adaptadas de questionários apresentados junto com o modelo. Outras foram construídas a partir do texto e dos resultados apresentados – nesses casos, o autor não mostrou o questionário. Outras questões foram criadas a partir do modelo conceitual apresentado. Outras adaptadas a partir do questionário original, um questionário aberto.

Outras seis questões de caráter censitário foram acrescentadas para identificar a função, o cargo, a área, o tempo de casa e o tipo de relação (próprio ou terceirizado) do respondente. Elas são de importância fundamental para perceber as diferenças culturais entre as áreas (TI x RH, por exemplo), o nível hierárquico (gerente ou não gerente), a relação de trabalho (trabalhador temporário ou próprio) e o tempo de casa, que, teoricamente, podem auxiliar na compreensão do grau de enraizamento dos valores.

Na seção 7 serão apresentados os resultados da pesquisa e suas análises.

7. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são mostrados os resultados da pesquisa aplicada na organização estudada e analisados os resultados recebidos. Descrevem-se ainda os processos de apuração dos resultados, o *software* de apoio utilizado e comenta-se sobre implicações desses resultados para a organização.

Como descrito na seção 4, item 4.7, sobre o dimensionamento da amostra, o questionário constante do Apêndice 1 foi respondido por 208 empregados da Cemig. Desses 208, 156 são empregados próprios da Cemig (75%); 44, terceirizados (21,1%); seis, estagiários (2,9%) e dois, terceirizados ex-empregados da Cemig (1%). Esses empregados pertencem ao plano de carreira técnico-administrativo operacional (34,1%), ao plano de nível superior (36%), são gestores ou gerentes (26,9%) e superintendentes (3%). Por idade, os respondentes estão nas faixas de até 25 anos (11%), 26 a 35 anos (23,6%), 36 a 45 anos (23,6%) e mais de 45 anos (41,8%). Por tempo de casa, eles se encaixam nas faixas de até cinco anos (20,7%), seis a dez anos (13%), 11 a 15 anos (6,3%), 16 a 20 anos (1,4%), 21 a 25 anos (24%) e acima de 25 anos (34,6%). Lembramos, no entanto, que a pesquisa foi distribuída de maneira aleatória, e não houve uma estratificação da amostra para dar validade estatística a análises relativas a esses dados. Dessa forma, a análise sociodescritiva (item 7.1.3 desta seção) tem um papel ilustrativo, de indicador de evidências ou de sugestões de posteriores investigações. Os questionários preenchidos foram criticados, testados e considerados aptos para a apuração.

As respostas foram tabuladas e foi feita a respectiva consolidação com o *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, para a apuração dos componentes principais (tabelas-síntese seguintes). As tabelas-síntese referentes à análise de componentes principais foram retiradas do *output* do SPSS. O mesmo formato de *output* foi obtido para todas as demais categorias, o que deu origem às tabelas-síntese incorporadas ao texto. Procedeu-se, também, à consolidação dos resultados das respostas ao instrumento de pesquisa conforme apresentado nas tabelas-síntese seguintes e nos apêndices A e B, buscando encontrar relações (proporções) que pudessem evidenciar a percepção dos inquiridos quanto aos valores e comportamentos informacionais apresentados pelo modelo.

7.1 Análise estatística dos resultados

Como este é um estudo exploratório, foi utilizada a análise fatorial de componentes principais (AFCP) ou análise de componentes principais (ACP) para analisar as respostas ao questionário. Como dito na metodologia, a análise fatorial exploratória é utilizada quando se deseja explorar os dados, revelar os construtos ou as dimensões relevantes. Um de seus métodos de extração de fatores é o de componentes principais. A ideia é identificar os componentes principais ou as perguntas identificadas pela ACP como as de maior relevância ou maior valor na percepção dos pesquisados.

Para tal, é necessário definir os critérios para realizar essa escolha ou a retenção das respostas relevantes. Como critério inicial, estabeleceu-se que, para este estudo, consideram-se relevantes apenas os fatores identificados na primeira 'rodada' do método ACP, mostrada na primeira coluna da saída dos dados do SPSS. Tal opção metodológica pode ser justificada, uma vez que é nessa rodada que os fatores estão em sua posição de maior força ou representatividade (VEIGA, 2000). Convencionalmente, as respostas (ou variáveis) que se correlacionam às outras com um fator de carga inferior a 0,3 também são omitidas. Elas representam menos do que 9% da variância (CHOO; BERGERON; DETLOR; HEATON, 2008). O terceiro critério utilizado, também citado por Choo, Bergeron, Detlor e Heaton (2008), referenciando-se em Bryman e Cramer (1994), foi definir como valor de corte para o fator de carga o valor acima do qual nenhuma variável se correlaciona fortemente com mais de um fator. Usando esses critérios, adotamos uma carga limiar de 0,60 em nossa análise fatorial. Esses valores serão apresentados em negrito nas tabelas subsequentes.

7.1.1 Análise das variáveis retidas

Para analisar os componentes principais com as perguntas do questionário, optou-se trabalhar em cada construto (ou categoria) para verificar a importância relativa de cada questão e identificar as variáveis significativas daquela categoria para a organização estudada. Vale ressaltar que, em toda a análise dos dados, trabalhou-se com as perguntas retidas. Assim, as variáveis são analisadas a partir dos dados dessas perguntas retidas. Da mesma forma, as médias das respostas dos entrevistados sobre as declarações a respeito das variáveis culturais foram calculadas tendo como base as perguntas retidas¹³³. No entanto, entendemos que cabe chamar a atenção também para as perguntas e variáveis

¹³³ Esta análise sobre as médias apuradas nos questionários será realizada no item 7.1.2.

não significativas (ou excluídas), uma vez que representam uma variável da cultura informacional da organização com carga fatorial baixa ou de pouco significado, na perspectiva dos inquiridos. Agora, analisaremos por categorias¹³⁴.

Para a categoria chamada “Consciência informacional” e que engloba os valores e comportamentos que denotam a compreensão do valor da informação, foi extraído do SPSS o seguinte resultado, exibido na TABELA 2.

TABELA 2 – Saída do SPSS para a categoria “Consciência informacional”

Pergunta	Component Matrix(a)		
	Component		
	1	2	3
PERG013	0,65	0,20	0,08
PERG014	0,56	0,21	-0,19
PERG015	0,55	0,53	-0,19
PERG017	0,54	-0,02	-0,14
PERG040	0,44	-0,54	-0,03
PERG048	0,64	-0,36	0,39
PERG049	0,68	-0,37	0,30
PERG050	0,53	-0,07	0,58
PERG051	-0,18	0,27	0,66
PERG052	0,63	0,24	-0,15
PERG053	0,72	-0,16	-0,25
PERG054	0,74	0,14	-0,09
PERG055	0,54	-0,49	-0,22
PERG056	0,36	0,66	-0,12
PERG057	0,29	0,54	0,36

FONTE: elaboração do autor sobre saída do SPSS

Nos resultados, verifica-se que as perguntas PERG013, PERG048, PERG049, PERG052, PERG053 e PERG054 são as mais significativas por obterem as cargas fatoriais mais altas. Destaca-se a baixa carga fatorial das perguntas PERG051 (“Entre as pessoas com quem trabalho regularmente, não é comum a disseminação de informações para justificar ou legitimar decisões já tomadas.”), PERG056 (“Na minha organização, as informações a respeito de fracassos, erros e equívocos são compartilhadas e discutidas de maneira construtiva.”) e PERG057 (“Na minha organização, as pessoas sabem em que medida devem compartilhar informações sigilosas.”). Tais cargas indicam que esses aspectos são os menos significativos na organização nesta dimensão estudada. As variáveis ‘Capacidade de identificação de leituras de interesse’ e ‘Grau de consciência

¹³⁴ Lembra-se que, como detalhado no item 5.3 em busca de um modelo consolidado, foram propostas cinco categorias para o modelo.

informacional' apresentaram um fator de carga abaixo do valor de corte para todas as perguntas. Por consequência, foram excluídas do portfólio de variáveis que representam a cultura informacional da organização estudada na categoria "Consciência informacional/compreensão do valor da informação". As perguntas PERG054 ("Entre as pessoas com quem trabalho regularmente, não é normal usar as informações em benefício próprio.") e PERG053 ("Entre as pessoas com quem trabalho regularmente, não é normal repassar informações incorretas conscientemente."), ambas correspondentes à variável 'Integridade', obtiveram os fatores de carga mais altos da categoria. As perguntas retidas da categoria correspondem às variáveis 'Integridade', 'Transparência', "Nível de conhecimento" e 'Percepção da utilidade da informação', como pode ser visto no QUADRO 9 e no modelo completo no apêndice B. A avaliação do *score* das médias das respostas dos inquiridos encontra-se no item 7.1.2.

QUADRO 9

Variáveis e perguntas correspondentes da categoria "Consciência informacional"

Categoria	Variáveis	Perg ¹³⁵
CONSCIÊNCIA INFORMACIONAL / COMPREENSÃO DO VALOR DA INFORMAÇÃO	Integridade	52
		53
		54
	Transparência	13
	Nível de conhecimento	48
	Percepção da utilidade da informação	49

FONTE: elaboração do autor

Para a categoria "Comunicação e redes de relacionamento", que engloba os valores e comportamentos que denotam os fluxos de informação e a rede de contatos, foi extraído do SPSS o seguinte resultado, exibido na TABELA 3.

¹³⁵ Corresponde ao número da pergunta no questionário do Apêndice 2.

TABELA 3 – Saída do SPSS para a categoria “Comunicação e redes de relacionamento”

Component Matrix(a)			
Component			
Pergunta	1	2	3
PERG008	0,54	0,57	-0,15
PERG009	0,55	0,45	-0,21
PERG010	0,40	0,35	0,21
PERG011	0,48	0,44	-0,06
PERG012	0,56	0,46	0,02
PERG018	0,61	-0,05	0,20
PERG019	0,47	-0,50	-0,41
PERG020	0,62	-0,36	-0,36
PERG021	0,63	-0,30	0,22
PERG022	0,46	-0,20	0,21
PERG023	0,60	-0,15	0,28
PERG024	0,75	-0,10	0,28
PERG025	0,65	-0,55	-0,12
PERG026	0,05	0,14	0,55
PERG027	0,33	0,32	-0,39
PERG028	0,49	-0,03	0,08
PERG029	0,46	0,16	-0,31

FONTE: elaboração do autor sobre saída do SPSS

Desta vez, verifica-se que as perguntas PERG018, PERG020, PERG021, PERG023, PERG024 e PERG025 são as mais significativas. Nessa categoria, chamam a atenção, pela baixa carga fatorial, as perguntas PERG026 (“Eu prefiro as informações formais, escritas, do que as orais, informais.”) e PERG027 (“Eu tenho dificuldade de obter informações de outra área ou outro departamento da minha organização.”)¹³⁶, indicação também da baixa importância de tais variáveis culturais na percepção dos inquiridos. Ressalta-se também que outras variáveis – que tratam da variedade de meios de comunicação, da existência de *feedback* e dos fluxos de informação sobre os objetivos e as metas organizacionais – apresentaram um fator de carga abaixo do valor de corte para todas as perguntas e, por consequência, foram excluídas do portfólio de variáveis que representam a cultura informacional da organização estudada nessa categoria. Pela força do fator de carga chama a atenção à pergunta PERG024 (“Eu mantenho contato/troco

¹³⁶ Esta questão, assim como as perguntas PERG14, PERG27, PERG30 e PERG31, tem o significado inverso na pontuação e é assim considerada nos cálculos. Esclarecendo melhor: esta pergunta refere-se ao valor informacional “acesso a informações de outras áreas”, que é considerado pelos modelos como ‘positivo’ quando existe. Como a pergunta foi elaborada de maneira ‘invertida’ (ter dificuldade, e não ter acesso) foi também invertida nos cálculos do SPSS.

informações profissionais com várias pessoas e essas informações são importantes para o desempenho das minhas atividades cotidianas.”). As perguntas retidas compõem as variáveis ‘Compartilhamento de informação’ e ‘Rede de contatos - abrangência, diversidade e importância das atividades cotidianas’, como pode ser visto no QUADRO 10 e no modelo completo, no apêndice B. A avaliação do score das médias das respostas dos inquiridos encontra-se no item 7.1.2.

QUADRO 10

Variáveis e perguntas correspondentes da categoria “Comunicação e redes de relacionamento”

Categoria	Variáveis	Perg
REDES DE RELACIONAMENTO / COMUNICAÇÃO	Compartilhamento de informação	18
		21
		20
REDES DE RELACIONAMENTO / COMUNICAÇÃO	Rede de contatos: abrangência, diversidade e importância nas atividades cotidianas.	22
		23
		24
		25

FONTE: elaboração do autor

Para a categoria “Orientação à inovação”, que engloba os valores e comportamentos que denotam consciência ativa para obter e aplicar novas informações para responder às mudanças e promover inovação e alinhamento informacional, foi extraído do SPSS o seguinte resultado, exibido na TABELA 4.

TABELA 4 – Saída do SPSS para a categoria “Orientação à inovação”

Pergunta	Component		
	1	2	3
PERG001	0,60	0,07	0,30
PERG002	0,36	0,58	0,34
PERG003	0,57	0,18	0,19
PERG004	0,61	0,22	-0,12
PERG005	0,78	-0,21	0,01
PERG006	0,57	-0,45	0,60
PERG007	0,65	-0,44	0,37
PERG058	0,48	-0,50	-0,32
PERG059	0,62	-0,33	-0,11
PERG060	0,68	-0,23	-0,28
PERG064	0,79	0,20	-0,21
PERG065	0,61	-0,00	-0,56
PERG067	0,62	0,51	0,04
PERG068	0,50	0,70	-0,05

FONTE: elaboração do autor sobre saída do SPSS

Desta vez, verifica-se que as perguntas PERG001, PERG004, PERG005, PERG007, PERG059, PERG060, PERG064, PERG065 e PERG067 são as mais significativas. Nessa categoria, chama a atenção pela baixa carga fatorial a pergunta PERG002 (“Na minha organização, existe uma área específica para tratar/receber novas ideias e sugestões ou existe um programa específico para receber novas ideias e sugestões”). Outras perguntas foram excluídas por possuírem um fator de carga abaixo do valor de corte, incluindo todas as questões relativas à variável ‘Suporte à criatividade’. Duas questões destacam-se pela alta carga fatorial: PERG064 (“Eu uso a TI para criar ou aprimorar os produtos, serviços e processos da minha organização.”) e PERG005 (“Eu compreendo como o meu trabalho contribui para atingir as metas e os objetivos da minha organização.”). As perguntas retidas compõem as variáveis ‘Proatividade’, ‘Uso da TI como suporte à inovação’, ‘Flexibilidade’ e ‘Percepção da estratégia e dos objetivos organizacionais’, como pode ser visto no QUADRO 11 e no modelo completo, no apêndice 2. A avaliação do score das médias das respostas dos inquiridos encontra-se no item 7.1.2.

QUADRO 11

Variáveis e perguntas correspondentes da categoria “Orientação à inovação”

Categoria	Variáveis	Perg
ORIENTAÇÃO À INOVAÇÃO / ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	Pró-atividade	59
		60
	Uso da TI como suporte à inovação	64
		65
	Flexibilidade	1
		4
		67
	Percepção da estratégia e objetivos	5
		7

FONTE: elaboração do autor

Para a categoria “Gestão da informação”, que engloba os valores e comportamentos que denotam a relação com a informação, suas fontes e sua gestão, foi extraído do SPSS o seguinte resultado, exibido na TABELA 5.

TABELA 5 – Saída do SPSS para a categoria “Gestão da informação”

Component				Component			
Pergunta	1	2	3	Pergunta	1	2	3
PERG016	0,53	-0,26	0,32	PERG038	0,55	0,05	0,06
PERG030	0,47	-0,37	0,11	PERG039	0,65	0,23	-0,17
PERG031	0,33	-0,70	-0,38	PERG041	0,67	0,11	-0,14
PERG032	0,49	-0,37	0,22	PERG042	0,59	0,16	0,08
PERG033	0,71	-0,15	0,13	PERG043	0,73	0,35	-0,08
PERG034	0,46	-0,26	0,39	PERG044	0,63	0,32	-0,06
PERG035	-0,29	0,56	0,52	PERG045	0,71	0,32	-0,01
PERG036	-0,18	0,18	0,68	PERG046	0,59	0,22	-0,20
PERG037	0,24	0,49	-0,21	PERG047	0,48	-0,27	0,40

FONTE: Elaboração do autor sobre saída do SPSS

Verifica-se que as perguntas PERG033, PERG039, PERG041, PERG043, PERG044 e PERG045 são as mais significativas. As perguntas PERG031, PERG035, PERG036 (relativas ao apreço pela informalidade informacional) e PERG037 (“Na minha organização, sempre filtramos as informações para evitar sobrecarga informacional.”) chamam a atenção pelo baixo fator de carga. Outras perguntas foram excluídas por apresentarem um fator de carga abaixo do valor de corte, excluindo, por consequência, as

variáveis 'Formalidade', 'Importância das fontes de informação', 'Leitura de fontes profissionais', 'Privacidade' e 'Acesso a informações de fonte pessoal'. As perguntas retidas correspondem às variáveis 'Controle', 'Gestão da informação' e 'Copyright e acesso a documentos', como pode ser visto no QUADRO 12 e no modelo completo, no apêndice B. A avaliação do score das médias das respostas dos inquiridos encontra-se no item 7.1.2.

QUADRO 12

Variáveis e perguntas correspondentes da categoria "Gestão da informação"

Categoria	Variáveis	Perg
GESTÃO DA INFORMAÇÃO	Controle	33
	Gestão da informação	39
		41
		43
		44
	Copyright e Acesso à documentos	45

FONTE: elaboração do autor

Para a categoria "Gestão de sistemas de informação", que engloba os valores e comportamentos que denotam a relação com a gestão de sistemas de informação, as práticas de TI e a informatização dos processos organizacionais, foi extraído do SPSS o seguinte resultado, exibido na TABELA 6.

TABELA 6 – Saída do SPSS para a categoria "Gestão de sistemas de informação"

Component			Component		
Pergunta	1	2	PERG069	0,72	-0,14
PERG061	0,64	0,61	PERG070	0,77	-0,31
PERG062	0,54	-0,58	PERG071	0,79	-0,05
PERG063	0,65	0,46	PERG072	0,76	-0,02
PERG066	0,63	0,04	PERG069	0,72	-0,14

FONTE: elaboração do autor sobre saída do SPSS

Verifica-se que, com exceção de uma questão, todas as demais perguntas – PERG061, PERG063, PERG066, PERG069, PERG070, PERG071 e PERG072 – foram consideradas significativas, evidenciando a força da categoria “Gestão de sistemas de informação”. Tais perguntas correspondem às variáveis ‘Uso da TI para suporte aos processos de negócios’, ‘Gestão de sistemas de informação’, ‘Informatização de processos’, ‘Influência das ferramentas informacionais/facilidade de uso percebida’ e ‘Nível de confiança nas TIC’. Nessa categoria, somente a questão PERG062 (“Na minha organização, as pessoas sempre têm acesso às informações necessárias antes de tomar uma decisão.”) foi excluída por apresentar um fator de carga abaixo do valor de corte. Também nessa categoria encontram-se as questões com os fatores de carga mais altos. No QUADRO 13 e no modelo completo, no apêndice B, são apresentadas as questões retidas e as variáveis retidas da categoria.

QUADRO 13

Variáveis e perguntas correspondentes da categoria “Gestão de sistemas de informação”

Categoria	Variáveis	Perg
GESTÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	Uso da TI como suporte a processos de negócios	70
	Gestão de Sistemas de Informação	61
		71
		66
	Informatização de processos	69
	Influência das ferramentas informacionais / facilidade de uso percebida	72
Nível de confiança nas TICs	63	

FONTE: elaboração do autor

Foram apresentadas neste item, de maneira resumida, as variáveis identificadas como as mais significativas que representam a cultura informacional na empresa estudada. De maneira similar, foram citadas as variáveis do modelo consideradas muito pouco significativas, na avaliação dos inquiridos, chamando a atenção para questões que podem vir a ser do interesse da organização estudada. Observa-se que, das 33 variáveis propostas pelo modelo, apenas 18 foram identificadas como mais importantes. Lembra-se, no entanto, que algumas das variáveis não retidas situam-se no limiar do corte adotado por esta pesquisa. Vale dizer: têm alguma significação na organização, ainda que num nível abaixo do definido como aceitável por esta pesquisa. A seguir, é apresentado o QUADRO 14 com um resumo das variáveis retidas e a identificação de sua respectiva categoria, além de uma

identificação numérica para facilitar a leitura de alguns gráficos que serão apresentados no item 7.1.3.

QUADRO 14

Variáveis retidas, para a organização estudada, por categoria, perguntas e simbologia correspondente

Categoria	Variáveis	Perg	V
CONSCIÊNCIA INFORMACIONAL	Integridade	54	V1
		52	
		53	
	Transparência	13	V2
	Nível de conhecimento	48	V3
Percepção da utilidade da informação	49	V4	
COMUNICAÇÃO e REDES DE RELACIONAMENTO	Compartilhamento de informação	18	V5
		21	
		20	
	Rede de contatos: abrangência, diversidade e importância nas atividades cotidianas	22	V6
		23	
		24	
		25	
ORIENTAÇÃO À INOVAÇÃO	Pró-atividade	59	V7
		60	
	Uso da TI como suporte à inovação	64	V8
		65	
	Flexibilidade	1	V9
		4	
		67	
Percepção da estratégia e objetivos	5	V10	
	7		
GESTÃO DA INFORMAÇÃO	Controle	33	V11
	Gestão da informação	39	V12
		41	
		44	
<i>Copyright</i> e Acesso à documentos	45	V13	
GESTÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	Uso da TI como suporte a processos de negócios	70	V14
	Gestão de Sistemas de Informação	61	V15
		71	
		66	
	Informatização de processos	69	V16
	Influência das ferramentas informacionais	72	V17
Nível de confiança nas TICs	63	V18	

FONTE: elaboração do autor

No item seguinte, será realizada uma avaliação descritiva dos questionários respondidos, a partir das médias das respostas calculadas pelo SPSS.

7.1.2 Análise descritiva das respostas dos questionários

Faremos agora uma avaliação descritiva das respostas apresentadas. As avaliações apuradas – numa escala de (1) Discordo a (5) Concordo – foram agrupadas por variáveis. Desta forma, por exemplo, as três questões que indagaram sobre o ‘Compartilhamento de informações’ tiveram como avaliação final a média das três perguntas. A TABELA 7 mostra as médias das respostas dos entrevistados sobre as afirmações apresentadas pelo questionário.

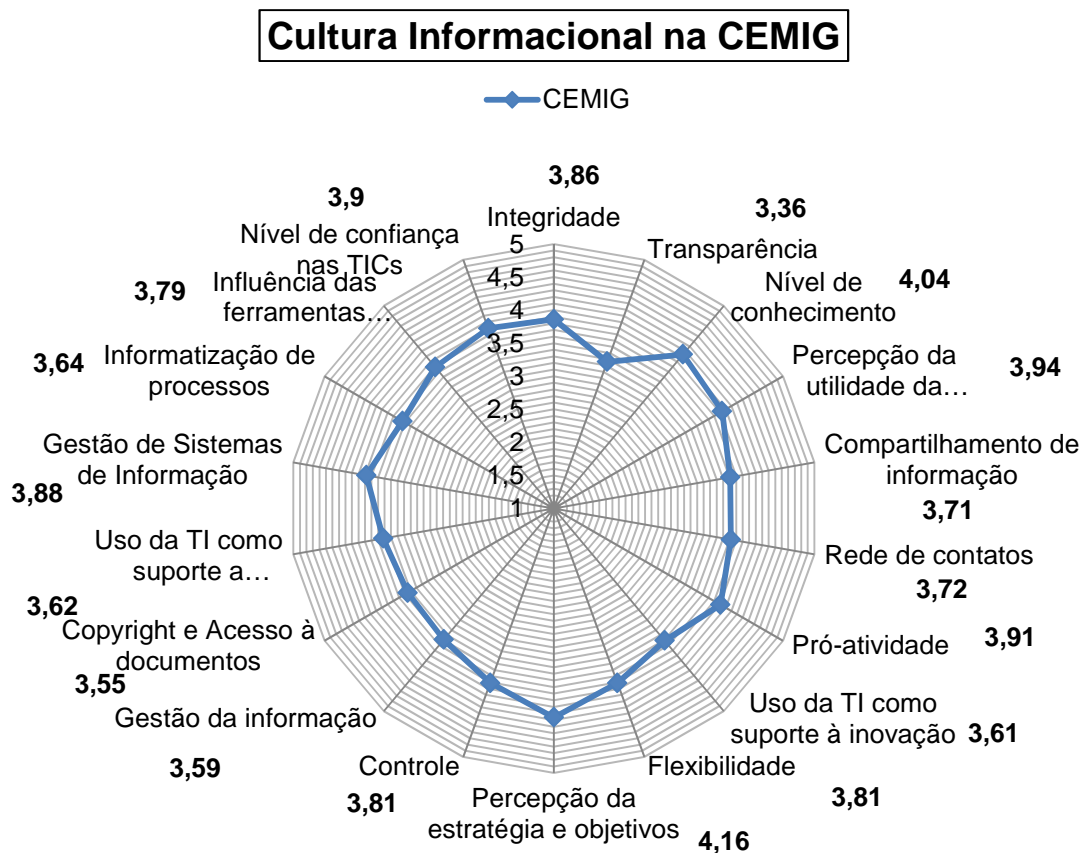
TABELA 7 – Médias das respostas dos entrevistados sobre as afirmações apresentadas pelo questionário

Variável	Média
Integridade	3,86
Transparência	3,36
Nível de conhecimento	4,04
Percepção da utilidade da informação	3,94
Compartilhamento de informação	3,71
Rede de contatos: abrangência, diversidade e importância nas atividades cotidianas	3,72
Pró-atividade	3,91
Uso da TI como suporte à inovação	3,61
Flexibilidade	3,81
Percepção da estratégia e objetivos	4,16
Controle	3,81
Gestão da informação	3,59
Copyright e Acesso à documentos	3,55
Uso da TI como suporte a processos de negócios	3,62
Gestão de Sistemas de Informação	3,88
Informatização de processos	3,64
Influência das ferramentas informacionais facilidade de uso percebida	3,79
Nível de confiança nas TIC	3,9

FONTE: elaborado pelo autor

O GRÁFICO 2 acrescenta um olhar global sobre os resultados apurados na pesquisa sobre a cultura informacional na Cemig.

GRÁFICO 2 – Cultura informacional na Cemig. Resultado da metodologia CROGS



FONTE: Elaborado pelo autor.

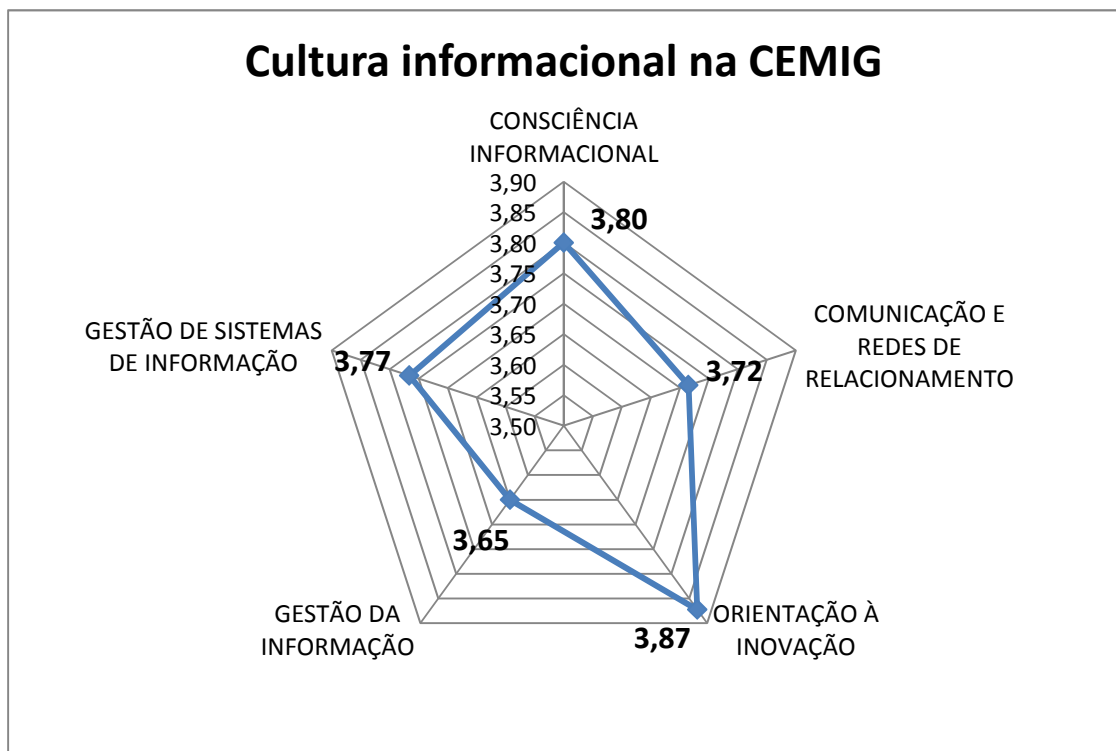
De maneira geral e para as variáveis identificadas como significativas, os escores indicam uma forte concordância com as afirmativas apresentadas. Esse resultado tem um significativo alinhamento com a imagem que a organização passa para o público externo e pelos indícios coletados: desde 2002 com ações na Bolsa de Nova York, a organização se submete aos critérios da Lei Sarbanes-Oxley¹³⁷, que determina procedimentos de segurança da informação que causam impactos em grande parte dos valores informacionais apontados acima. Ademais, a Cemig iniciou seu processo de informatização de processos na década de 1990, com adoção de um *software* de ERP, extinguindo praticamente toda a circulação de papel na empresa. Está aí configurado um alto nível de informatização e um razoável tempo de implementação de métodos e procedimentos que provavelmente já estão incorporados culturalmente.

¹³⁷ Embora seja uma lei americana (ou um conjunto de normas contábeis e regulatórias) a SOX, como também é conhecida a Lei Sarbanes-Oxley, aplica-se a todas às organizações que movimentam papéis (ou ações) no mercado de capitais americano. Assim, qualquer empresa que tenha ações nas bolsas de valores americanas, como é o caso da Cemig, têm de submeter à lei. (GÜTLER, 2011)

Uma avaliação dos scores por categoria e ainda uma avaliação por critérios sociodescritivos pode ajudar na compreensão da cultura informacional da organização. É o que é feito na sequência.

O GRÁFICO 3 apresenta a avaliação da cultura informacional da Cemig por categoria.

GRÁFICO 3 – Cultura informacional na Cemig: uma visão das categorias



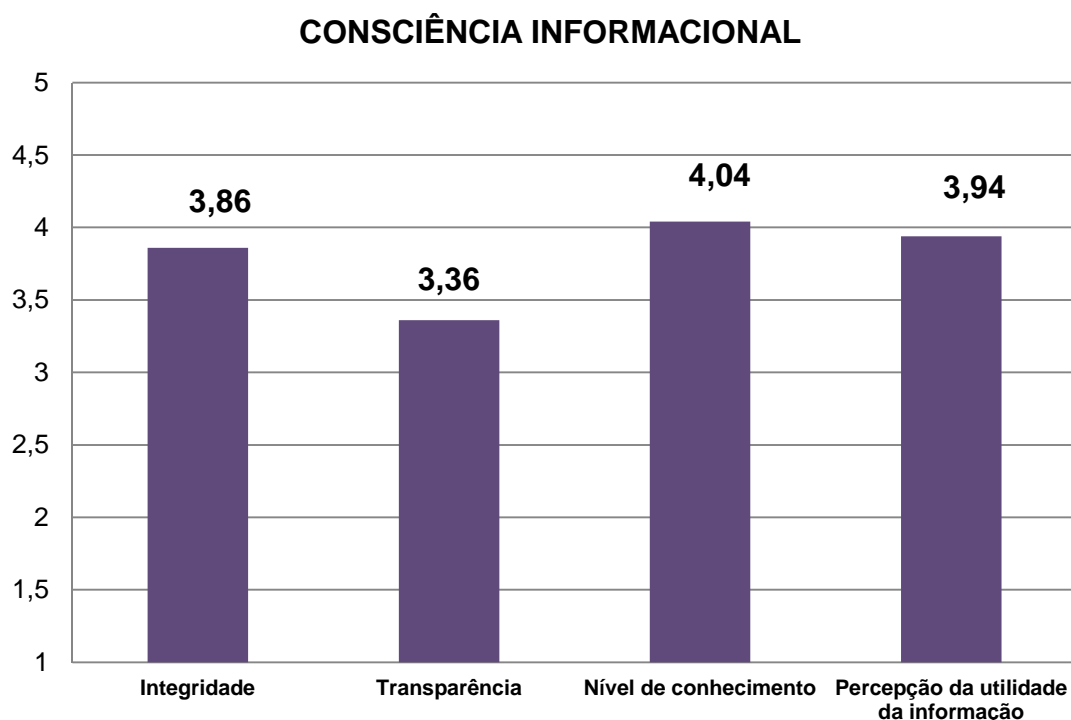
FONTE: Elaborado pelo autor.

Observa-se que a representação gráfica acima, da cultura informacional da empresa estudada, simplifica a apresentação dos resultados e, mais importante ainda, por permitir comparações entre culturas informacionais diversas. A representação no formato do GRÁFICO 2 não permite este recurso uma vez que apresenta todas as variáveis da cultura informacional presentes na organização estudada e que duas organizações diferentes podem não ter presentes em sua cultura as mesmas variáveis culturais (CHOO, BERGERON, DETLOR e HEATON, 2008).

Na categoria “Consciência informacional” foram identificadas quatro variáveis nessa organização: ‘Integridade’, ‘Transparência’, ‘Nível de conhecimento’ e ‘Percepção da

utilidade da informação'. Os valores apurados podem ser melhor visualizados num gráfico do tipo colunas (GRÁFICO 4).

GRÁFICO 4 – Cultura informacional na Cemig: avaliação da categoria “Consciência informacional”



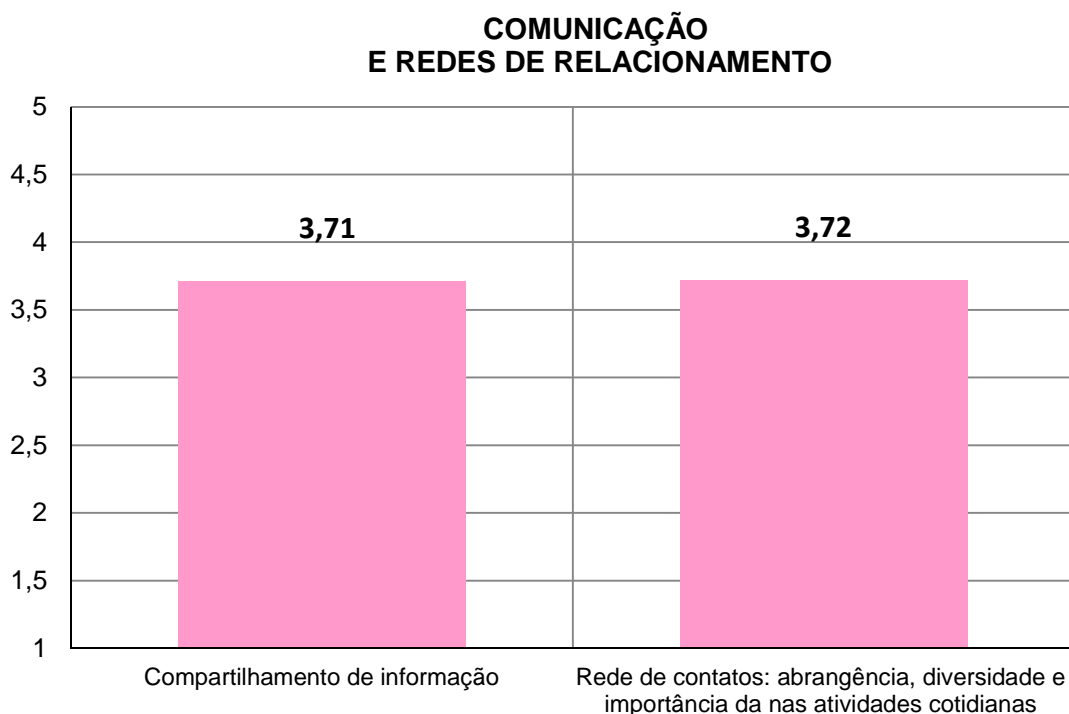
FONTE: elaborado pelo autor

Considerando que a nota máxima é cinco (5), observa-se que a organização tem um alto nível de “Compreensão do valor da informação”, expresso pelos valores e comportamentos que compõem essa categoria do modelo. Das respostas, pode-se ressaltar que os inquiridos consideram de maior importância a variável ‘Nível de conhecimento’, capacidade de perceber a relevância da informação manuseada no trabalho cotidiano, oriunda dos modelos de Ginman (1987) e de Travica (2005; 2008). A ‘Percepção da utilidade da informação’ (WOIDA, 2008) e a ‘Integridade informacional’ (MARCHAND, KETTINGER, ROLLINS, 2000; CHOO, BERGERON, DETLOR e HEATON, 2008) são, na sequência, as variáveis mais significativas. A ‘Transparência’ (MARCHAND, KETTINGER, e ROLLINS, 2000; 2001; TRAVICA, 2005; 2008; CHOO, BERGERON, DETLOR e HEATON, 2008) recebeu a menor avaliação das variáveis desta categoria.

Na categoria “Comunicação e redes de relacionamento” foram identificadas como significativas apenas duas das variáveis propostas pelo modelo: ‘Compartilhamento de informação’ (MARCHAND, KETTINGER, e ROLLINS, 2000, 2001; CURRY e MOORE,

2003; TRAVICA, 2005, 2008; CHOO, BERGERON, DETLOR e HEATON, 2008; WOIDA, 2008; AMORIM e TOMAEL, 2011) e ‘Rede de contatos - abrangência, diversidade e importância nas atividades cotidianas’. Elas obtiveram scores de valor semelhantes e indicam valores e comportamentos informacionais complementares: a abrangência e diversidade de contatos são efetivadas pela prática de compartilhamento de informações – interna e externamente. Os valores apurados podem ser melhor visualizados num gráfico do tipo coluna (GRÁFICO 5).

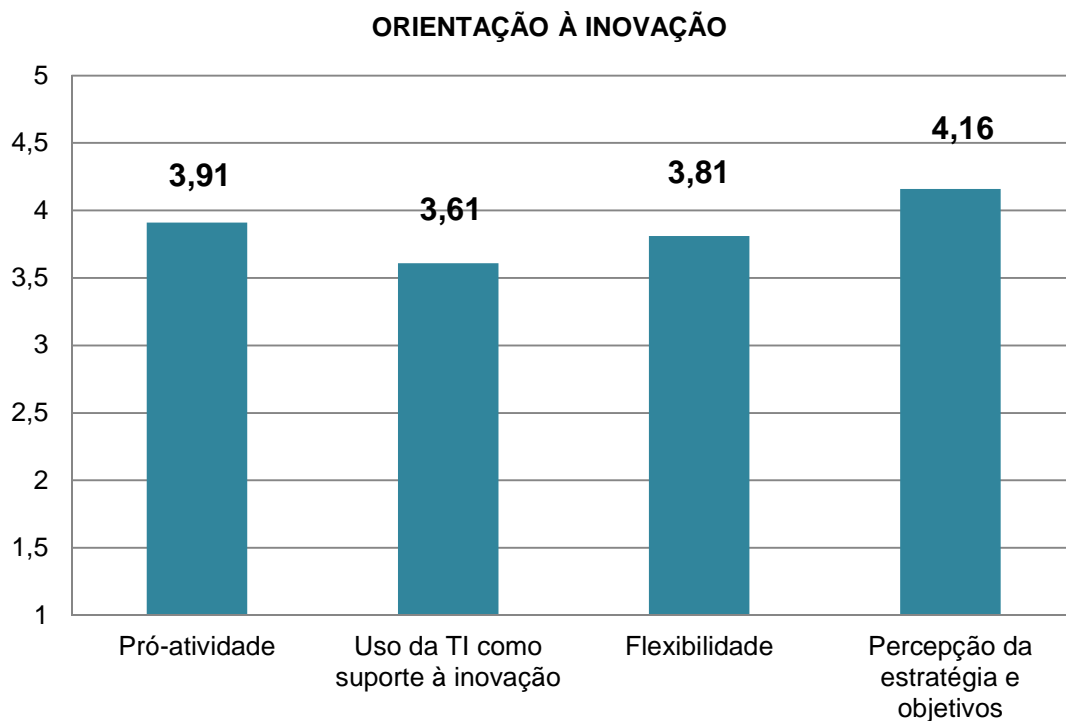
GRÁFICO 5 – Cultura informacional na Cemig: avaliação da categoria “Comunicação e redes de relacionamento”



FONTE: elaborado pelo autor

Na categoria “Orientação à inovação” foram identificadas quatro variáveis: ‘Proatividade’ (MARCHAND, KETTINGER, e ROLLINS, 2000, 2001; CHOO, BERGERON, DETLOR e HEATON, 2008), ‘Uso da TI como suporte à inovação’ (MARCHAND, KETTINGER, e ROLLINS, 2000, 2001; TRAVICA, 2005, 2008), ‘Flexibilidade’ (WIDÉN-WULFF, 2000) e ‘Percepção da estratégia e objetivos organizacionais’ (GINMAN, 1987). A variável ‘Percepção da estratégia e objetivos organizacionais’ obteve um score que se destacou dos demais e é o mais alto entre todas as variáveis de todas as categorias. Os valores apurados podem ser melhor visualizados num gráfico do tipo coluna, como o GRÁFICO 6.

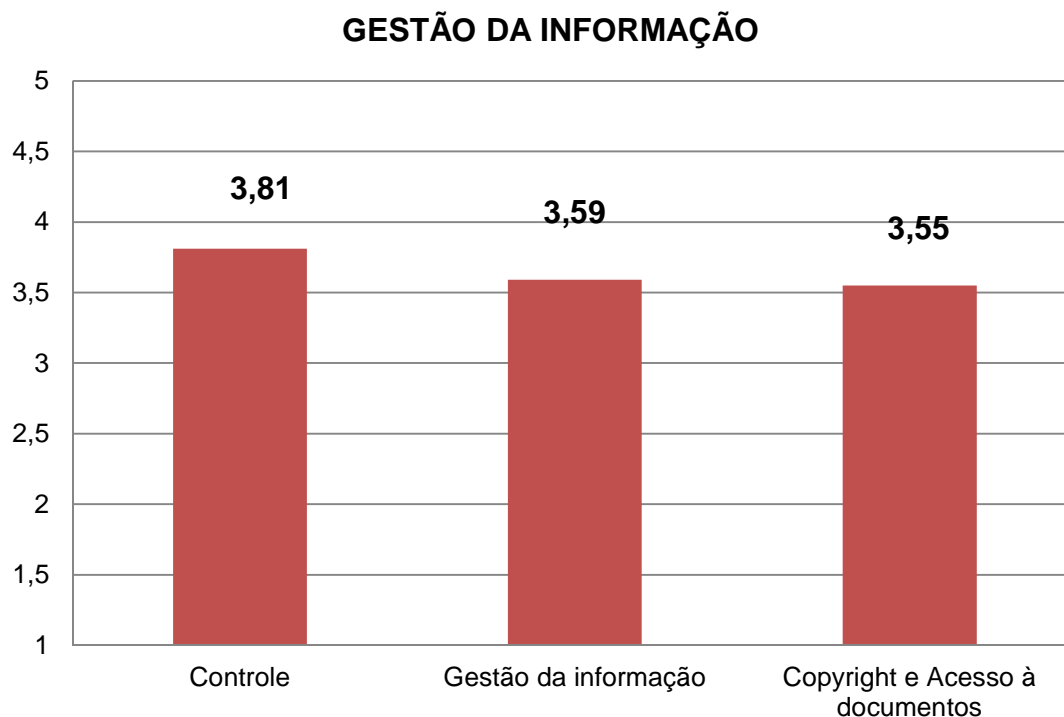
GRÁFICO 6 – Cultura informacional na Cemig: avaliação da categoria “Orientação à inovação”



FONTE: elaborado pelo autor

Na categoria “Gestão da informação” foram identificadas três variáveis: ‘Controle’ (MARCHAND, KETTINGER, e ROLLINS, 2000, 2001; CHOO, BERGERON, DETLOR e HEATON, 2008), ‘Gestão da informação’ (MARCHAND, KETTINGER, e ROLLINS, 2000, 2001; CURRY e MOORE, 2003; OLIVER, 2003, 2004, 2008; TRAVICA 2005, 2008; WOIDA, 2008) e ‘Copyright e acesso a documentos’ (OLIVER, 2003, 2004, 2008). A variável ‘Controle’ (o controle da informação e seus efeitos organizacionais é amplamente discutido no item 5.2) obteve o score mais elevado da categoria. Os valores apurados podem ser melhor visualizados num gráfico do tipo coluna (GRÁFICO 7).

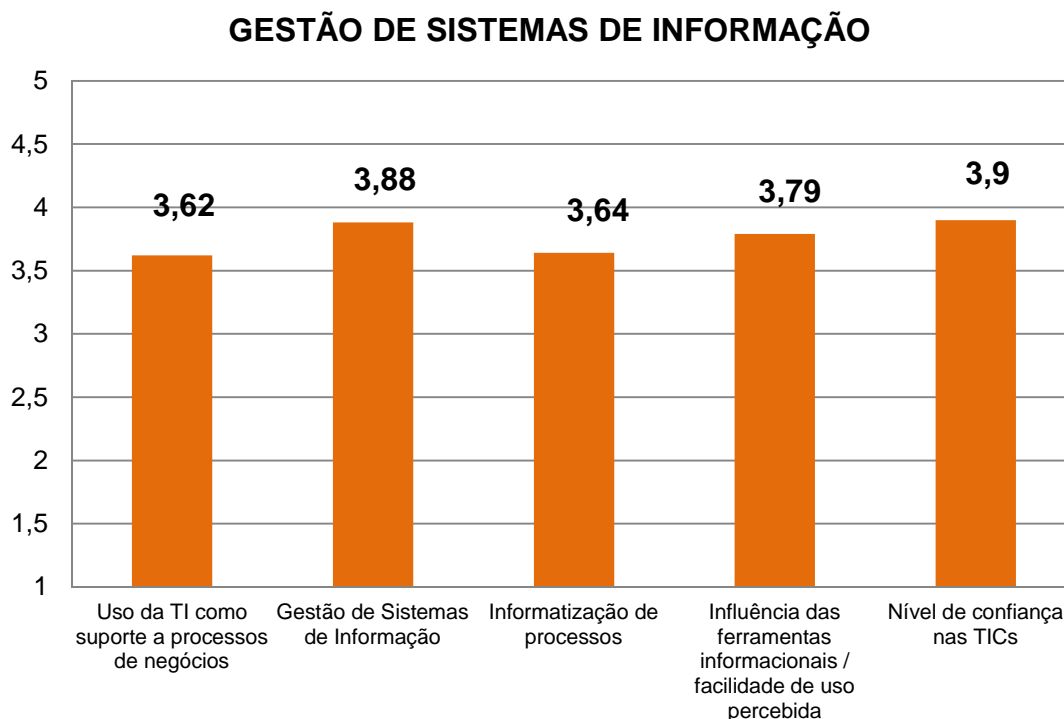
GRÁFICO 7 – Cultura informacional na Cemig: avaliação da categoria “Gestão de informação”



FONTE: elaborado pelo autor

Na categoria “Gestão de sistemas de informação” foram identificadas cinco variáveis: ‘Uso da TI para suporte aos processos de negócios’ (MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS, 2000, 2001; TRAVICA, 2005, 2008), ‘Gestão de sistemas de informação’ (BROWN e STARKEY, 1994; CURRY e MOORE, 2003; TRAVICA, 2005, 2008), ‘Informatização de processos’ (TRAVICA, 2005, 2008; AMORIM e TOMAEL, 2011), ‘Influência das ferramentas informacionais/facilidade de uso percebida’ (TRAVICA, 2005, 2008; WOIDA, 2008; AMORIM e TOMAEL, 2011) e ‘Nível de confiança nas TIC’ (TRAVICA, 2005, 2008; AMORIM e TOMAEL, 2011). Essa foi a categoria que mais retiveram variáveis, evidenciando a importância das variáveis da cultura informacional ligadas à gestão de sistemas de informação. Merece destaque nessa categoria o ‘Nível de confiança nas tecnologias de informação e de comunicação (TIC)’ e a ‘Gestão de sistemas de informação’. Os valores apurados podem ser melhor visualizados num gráfico do tipo coluna, como o GRÁFICO 8.

GRÁFICO 8 – Cultura informacional na Cemig: avaliação da categoria “Gestão de sistemas de informação”



FONTE: Elaborado pelo autor

Uma análise sociodemográfica também pode apontar outros interessantes aspectos da cultura informacional desta organização. É o que é realizado no item seguinte.

7.1.3 Análise sociodemográfica das variáveis

O questionário contém também seis questões sociodemográficas: vínculo funcional do respondente, idade, tempo de casa, órgão (por diretoria e superintendência) e plano de carreira ao qual ele está vinculado. Lembramos que, como já esclarecido no início deste capítulo, esta pesquisa não estratificou a amostra para dar validade estatística a análises dessa natureza. Dessa forma, a análise seguinte tem um papel apenas ilustrativo, de indicador de evidências. No primeiro momento, as análises seguintes contemplam uma visão global de cada questão sócio demográfica, com todas as variáveis da cultura informacional, identificadas pela numeração de 1 a 18 (ou de V1 a V18) referenciando a sequência exposta nas tabelas seguintes.

A primeira variável demográfica a ser explorada é o vínculo institucional ou empregatício dos respondentes. Cada respondente foi identificado por seu vínculo institucional, segmentado por quatro possibilidades: empregado da Cemig (identificado na forma simplificada de Cemig), estagiário, empregado terceirizado e empregado terceirizado

ex-Cemig. A explicação para a existência desse último tipo de vínculo é o fato de existir, por ocasião da pesquisa, um número considerável de terceirizados ex-empregados da casa desligados por planos de incentivo ou aposentados e que retornaram na condição de terceirizados. Entende-se que, do ponto de vista cultural, eles têm – ou devem ter – o mesmo perfil de valores e comportamentos dos empregados mais antigos. A TABELA 8 apresenta a média dos resultados apurados nas respostas do questionário.

TABELA 8 – Média dos resultados apurados segmentada por vínculo institucional

Vínculo institucional	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9
Cemig	3,86	3,36	4,06	3,95	3,78	3,77	3,93	3,64	3,83
Estagiário	4,25	4,20	4,17	4,17	3,64	3,67	4,00	3,40	3,83
Terceirizado	3,79	3,26	3,93	3,89	3,47	3,57	3,84	3,53	3,71
Terceirizado ex-Cemig	4,42	3,50	4,00	4,00	4,00	3,13	4,00	3,50	3,75

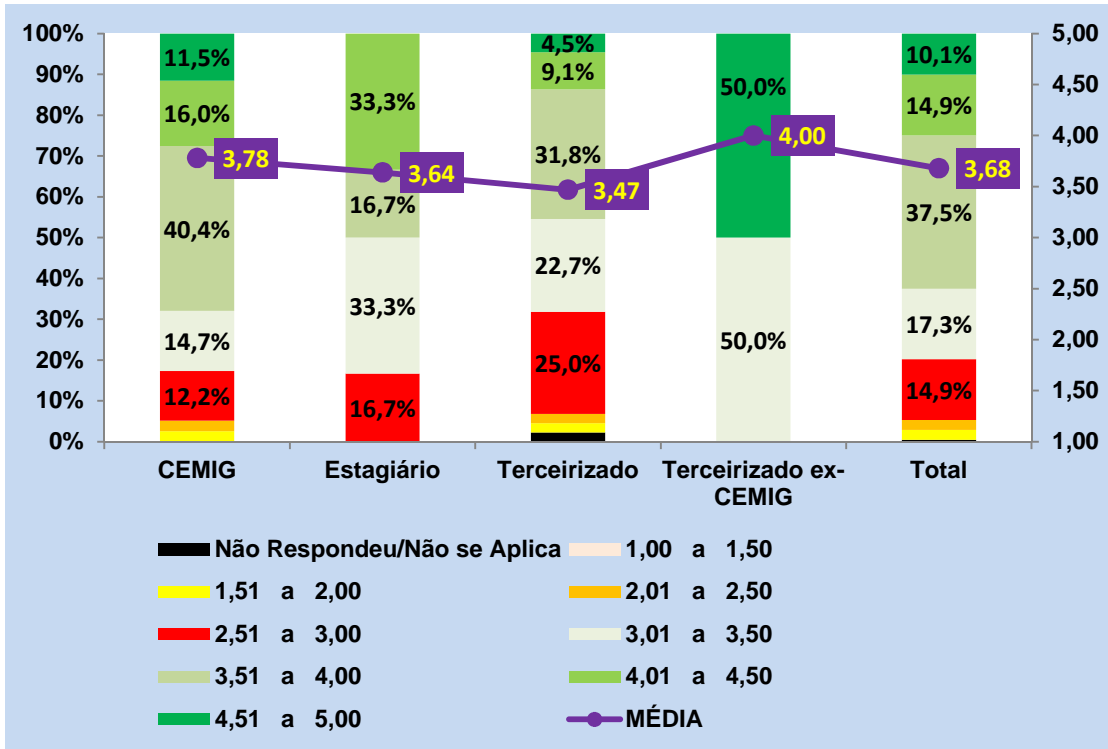
Vínculo institucional	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18
Cemig	4,17	3,94	3,58	3,51	3,61	3,85	3,59	3,79	3,92
Estagiário	4,25	3,67	3,79	4,00	3,00	4,22	3,80	4,00	3,60
Terceirizado	4,08	3,36	3,60	3,62	3,73	3,93	3,76	3,76	3,82
Terceirizado ex-Cemig	4,25	4,00	3,75	4,00	3,50	4,00	4,00	4,00	4,50

FONTE: Elaboração do autor sobre saída do SPSS

Verifica-se pela TABELA 8 que a variável da cultura informacional ‘Percepção da estratégia e dos objetivos’ organizacionais (V10) atingiu a maior média (superior a 4,0) para todo tipo de vínculo institucional. Observa-se que a maior das médias ocorreu entre os terceirizados ex-Cemig, que têm o maior ‘nível de confiança nas TIC’ (V18). Chama a atenção também a inexistência de valores abaixo de 3,0 (e apenas sete das 72 médias apuradas – ou 9,7 % delas – estão na faixa inferior dos valores, de 3,0 a 3,499), o que demonstra uma relativa homogeneidade nessa segmentação.

Outra abordagem ou análise também é possível a partir dos dados coletados. A distribuição de frequências das respostas pode revelar outras informações. Vamos tomar como exemplo a variável ‘Compartilhamento de informação’ (V5). O GRÁFICO 9 evidencia a diferença entre o terceirizado ex-Cemig e os demais vínculos.

GRÁFICO 9 – Distribuição de frequência das respostas segmentada por vínculo institucional do empregado, para a variável ‘Compartilhamento de informações’



FONTE: Elaborado pelo autor

A segunda variável demográfica a ser explorada é a idade dos respondentes. O intuito é identificar a influência da idade nas respostas obtidas. A idade foi estratificada em quatro faixas: até 25 anos, de 26 a 35, de 36 a 45 e acima de 45 anos. A TABELA 9 apresenta a média dos resultados apurados nas respostas do questionário.

TABELA 9 – Média dos resultados apurados segmentada por idade

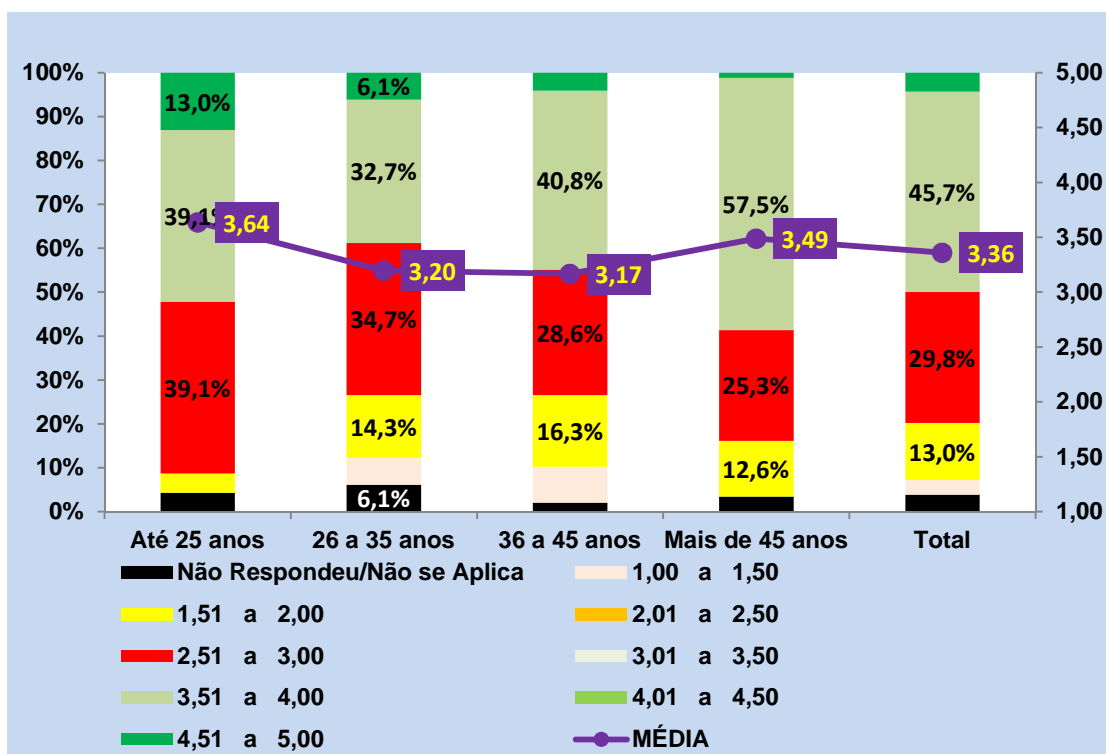
Idade	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9
Até 25 anos	4,15	3,64	4,13	4,04	3,51	3,55	3,87	3,64	3,77
26-35 anos	3,85	3,20	4,00	3,98	3,68	3,72	3,92	3,43	3,71
36-45 anos	3,75	3,17	4,04	3,92	3,78	3,78	3,98	3,66	3,71
Mais de 45 anos	3,85	3,49	4,03	3,90	3,75	3,73	3,88	3,67	3,92
Idade	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18
Até 25 anos	4,15	3,43	3,78	3,90	3,68	4,03	3,86	3,81	3,95
26-35 anos	4,07	3,55	3,38	3,57	3,36	3,77	3,42	3,59	3,73
36-45 anos	4,21	3,94	3,52	3,48	3,68	3,71	3,74	3,75	3,84
Mais de 45 anos	4,17	3,99	3,70	3,50	3,71	3,99	3,63	3,92	4,01

FONTE: Elaboração do autor sobre saída do SPSS

Verifica-se na TABELA 9 que, novamente, as variáveis 'Percepção da estratégia e dos objetivos' organizacionais (V10) atingiu a maior média (superior a 4,0) para todas as faixas de idade. O mesmo fato aconteceu para a variável 'Nível de conhecimento' (V3). Essa segmentação por idade apresenta uma maior homogeneidade nos resultados e não apresentando nenhuma média que se destaca positiva ou negativamente.

Vejamos agora a distribuição de frequências das respostas da 'Transparência' (V2), a variável de pior avaliação na categoria "Consciência informacional/ compreensão do valor da informação" por quase todas as faixas etárias. O GRÁFICO 10 mostra o perfil das respostas, evidenciando as piores avaliações nas faixas etárias mais baixas.

GRÁFICO 10 – Distribuição de frequência das respostas segmentada por faixa etária, para a variável 'Transparência'



FONTE: Elaborado pelo autor

A seguinte variável demográfica a ser explorada é o tempo de casa dos respondentes. Ele está estratificado em seis faixas: até cinco anos, de seis a dez anos, de 11 a 15, de 16 a 20, de 21 a 25 e acima de 25 anos. A TABELA 10 apresenta a média dos resultados apurados nas respostas do questionário.

TABELA 10 – Média dos resultados apurados segmentada por tempo de casa

Tempo	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9
Até 5 anos	3,92	3,33	4,02	3,98	3,53	3,60	3,88	3,50	3,73
6-10 anos	3,85	3,26	4,04	4,04	3,86	3,85	4,06	3,83	3,92
11-15 anos	3,90	3,09	4,09	4,00	3,62	3,60	3,73	3,08	3,49
16-20 anos	3,44	2,00	3,67	3,67	3,44	3,17	3,83	2,83	2,99
21-25 anos	3,67	3,29	3,98	3,84	3,66	3,72	3,87	3,66	3,80
Mais de 25 anos	3,97	3,55	4,09	3,96	3,84	3,79	3,94	3,71	3,91

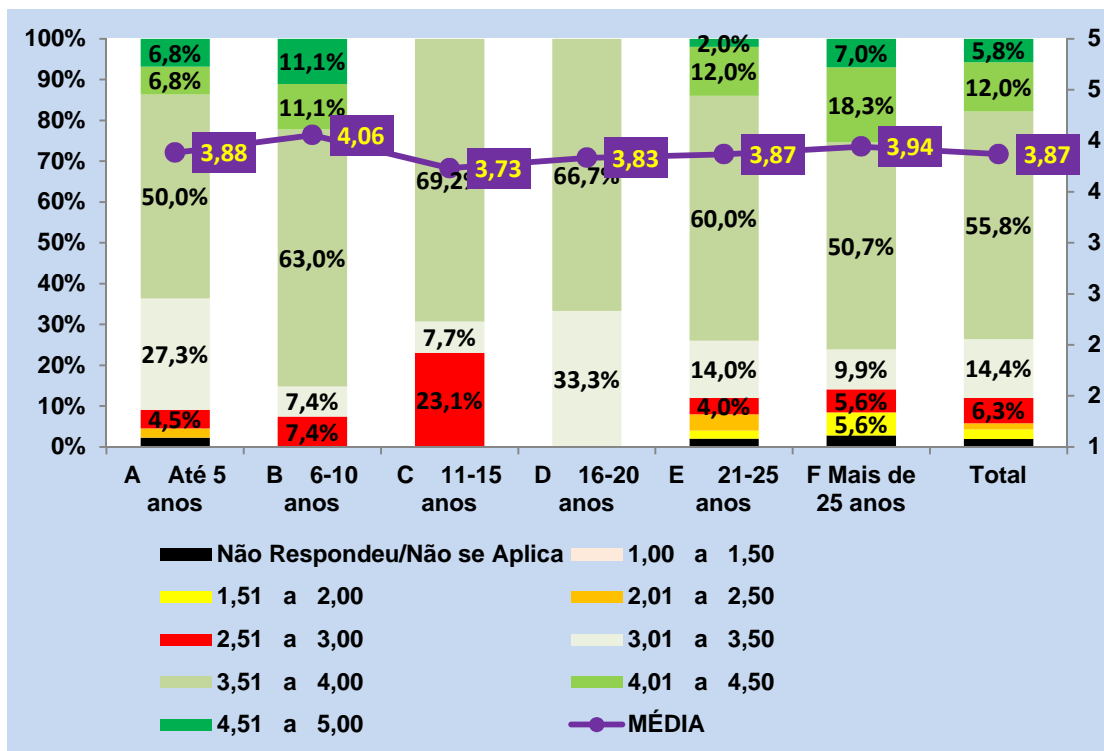
Tempo	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18
Até 5 anos	4,11	3,41	3,62	3,66	3,69	3,97	3,78	3,79	3,82
6-10 anos	4,28	3,85	3,54	3,68	3,52	3,83	3,50	3,64	3,80
11-15 anos	3,92	3,69	3,28	3,42	3,09	3,61	3,30	3,67	3,82
16-20 anos	4,00	4,00	3,25	3,67	3,00	2,78	4,00	4,00	3,33
21-25 anos	4,13	3,80	3,49	3,30	3,65	3,76	3,69	3,60	3,81
Mais de 25 anos	4,20	4,07	3,73	3,64	3,69	4,01	3,61	4,00	4,09

FONTE: Elaboração do autor sobre saída do SPSS

Assim como nas segmentações anteriores, a variável ‘Percepção da estratégia e dos objetivos’ organizacionais (V10) atingiu a maior média, seguida da variável ‘Nível de conhecimento’ (V3). Mas, diferentemente das outras segmentações, a variável “Nível de conhecimento’ apresentou uma média inferior (3,67) para a faixa de 16 a 20 anos de casa. Chama a atenção também a existência de mais valores abaixo de 3,5 (22 das 72 médias apuradas - ou 30,5 % delas - contra os 9,7% e 11,1% das segmentações anteriores), o que demonstra homogeneidade menor nas respostas quando se observa por essa segmentação. A maior parte das avaliações ‘baixas’ encontra-se nas faixas 11 a 15 anos e 16 a 20 anos de casa (23,6% delas). Na faixa dos 16 a 20, aparecem as avaliações mais baixas do quadro: 2,0 para ‘Transparência’ (V2), 2,83 para o ‘Uso da TI como suporte à inovação’ (V8), 2,99 para ‘Flexibilidade’ (V9) e 2,78 para ‘Gestão dos sistemas de informação’ (V15). Não é possível inferir as causas dessa baixa pontuação nessa faixa.

A distribuição de frequências da variável ‘Proatividade’ sinaliza que ela é mais forte nos extremos da segmentação: nos empregados com menos tempo de casa e nos mais antigos. Ela perde fôlego, porém, na faixa intermediária de dez a 20 anos de casa, como pode ser verificado no GRÁFICO 11.

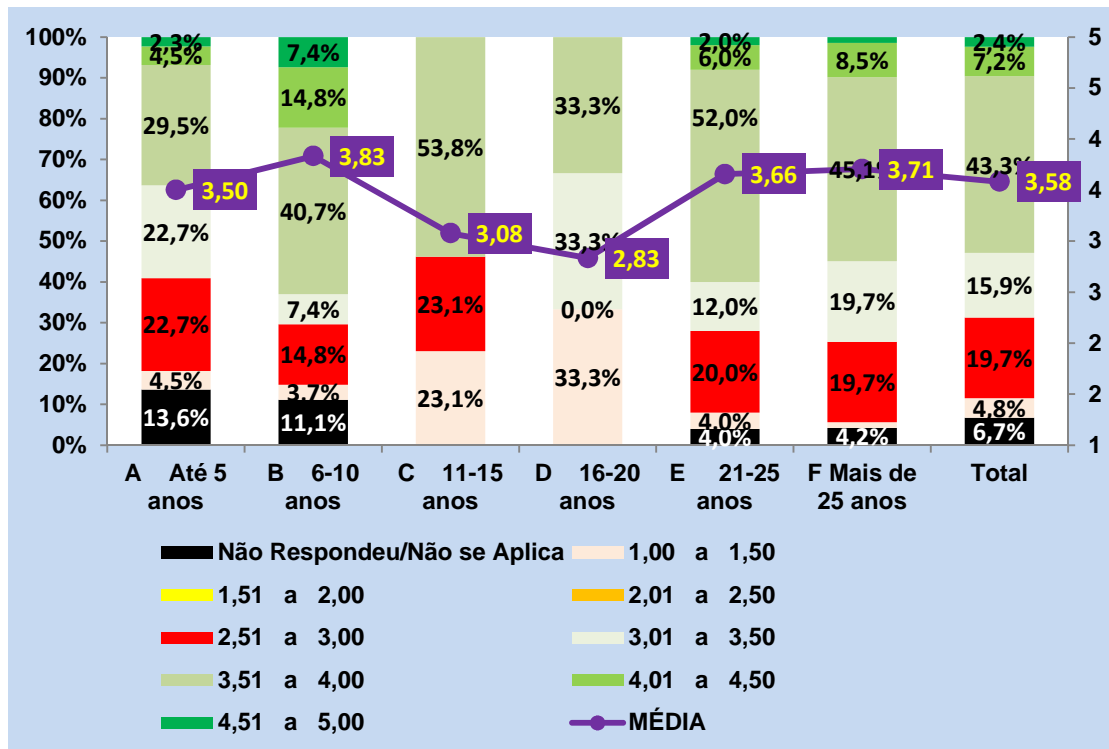
GRÁFICO 11 – Distribuição de frequência das respostas segmentada por tempo de casa, para a variável 'Pró-atividade'



FONTE: Elaborado pelo autor

Outra distribuição de frequências também merece ser comentada é a da variável 'Uso da TI como suporte à inovação'. O GRÁFICO 12 mostra uma razoável quantidade de empregados que avaliam mal esse quesito em todas as faixas de tempo de casa.

GRÁFICO 12 – Distribuição de frequência das respostas segmentada por tempo de casa, para a variável 'Uso da TI como suporte à inovação'



FONTE: Elaborado pelo autor

A variável demográfica seguinte a ser explorada é o cargo (ou plano de carreira) dos respondentes. Ela também foi estratificada em quatro faixas por solicitação da organização estudada. Dessas quatro faixas, duas são segmentadas por plano de carreira: plano técnico-administrativo operacional (PTAO) e plano de nível universitário (PNU). Outras duas estratificações correspondem a níveis hierárquicos: gerente/gestor e superintendente. Os cargos de gerentes e gestores são cargos de gerência intermediária. Superintendente é o cargo gerencial logo abaixo da Diretoria. A TABELA 11 apresenta a média dos resultados apurados nas respostas do questionário.

TABELA 11 – Média dos resultados apurados segmentada por plano de carreira e cargo gerencial

Plano / cargo	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9
PTAO	3,53	3,09	3,90	3,78	3,52	3,47	3,77	3,45	3,76
PNU	4,00	3,32	4,06	3,91	3,64	3,71	3,91	3,78	3,80
Gerente / Gestor	4,09	3,71	4,15	4,18	4,05	4,00	4,06	3,69	3,88
Superintendente	3,58	3,67	4,17	4,00	3,83	4,29	4,25	3,00	3,72

Plano / cargo	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18
PTAO	3,96	3,66	3,54	3,56	3,67	3,79	3,66	3,71	3,74
PNU	4,13	3,76	3,55	3,50	3,59	3,89	3,70	3,85	3,89
Gerente / Gestor	4,44	4,09	3,68	3,71	3,66	3,97	3,51	3,82	4,08
Superintendente	4,17	3,67	3,76	2,60	2,67	3,83	3,50	3,75	4,20

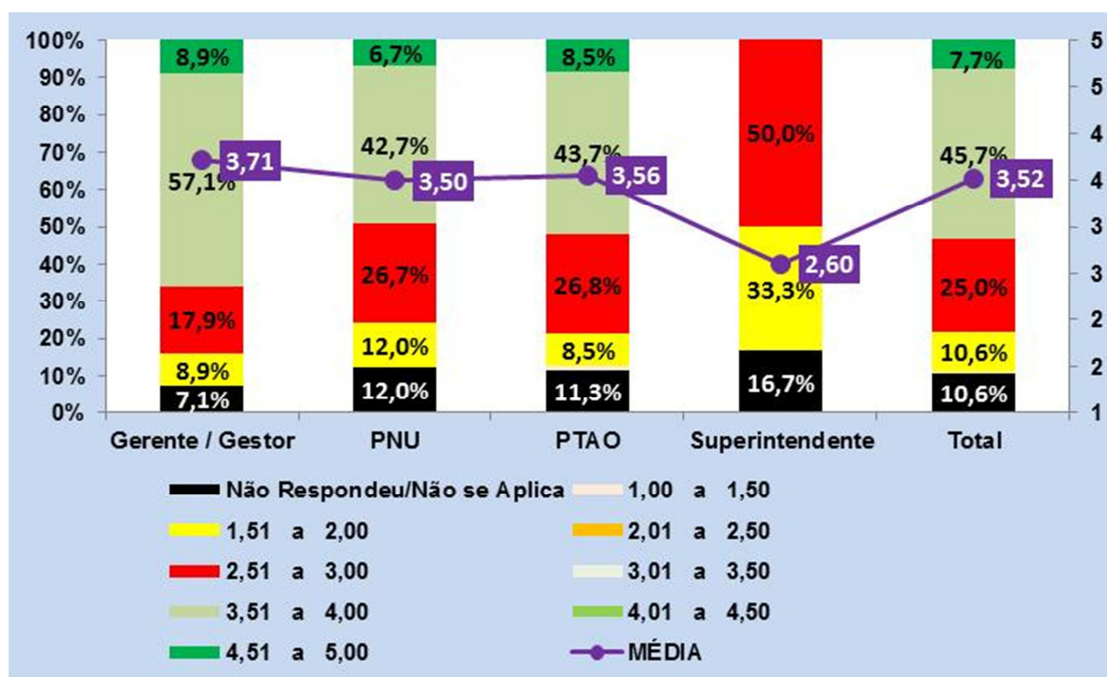
FONTE: Elaborado pelo autor

Como era de se esperar, também nessa segmentação as variáveis ‘Percepção da estratégia e dos objetivos’ organizacionais (V10) e ‘Nível de conhecimento’ (V3) possuem a maior média. Há um aumento gradativo nas médias das avaliações do nível mais baixo (PTAO) até o nível de gerência intermediária (gerente/gestor). A média geral desses níveis inicia-se em 3,64 (PTAO), passa para 3,78 no nível universitário (PNU) e atinge a média geral de 3,93 para o nível de gerência intermediária (gerente/gestor). Nesse nível (PNU) encontram-se 50% das médias superiores a 4,0. De maneira inesperada, o nível de gerência superior (Superintendência) tem avaliações bastante heterogêneas. Nessa faixa acontecem as piores e as melhores avaliações. Assim a variável ‘*Copyright* e acesso a documentos’ (V13) tem a pior avaliação média (2,6), seguida de ‘Uso da TI como suporte a processos de negócios’ (V14) (2,67) e de ‘Uso da TI como suporte à inovação’ (V8) (3,0). Ressalta-se que as três variáveis pior avaliadas pelos superintendentes têm avaliação superior a 3,5 pelos demais níveis. Poderíamos ser compelidos a inferir que tal nível de gerência não tem suas necessidades atendidas ou não se sentem atendidos nesses quesitos. Lembramos, entretanto, que a variável ‘Uso da TI como suporte à inovação’ (V8) teve avaliação baixa (ainda que não a menor delas) para os inquiridos da faixa de 26 a 35 anos, para os estagiários e os empregados entre 16 e 20 anos de casa.

Nessa estratificação, os histogramas revelam: 1) que o ‘*Copyright* e acesso a documentos’ é mal avaliado, notadamente pela gerência superior (GRÁFICO 13); que há um alto ‘Nível de confiança nas TIC’ (GRÁFICO 17), não obstante o ‘Uso da TI como suporte a processos de negócios’ (GRÁFICO 14), a ‘Informatização dos processos’ (GRÁFICO 15) e a

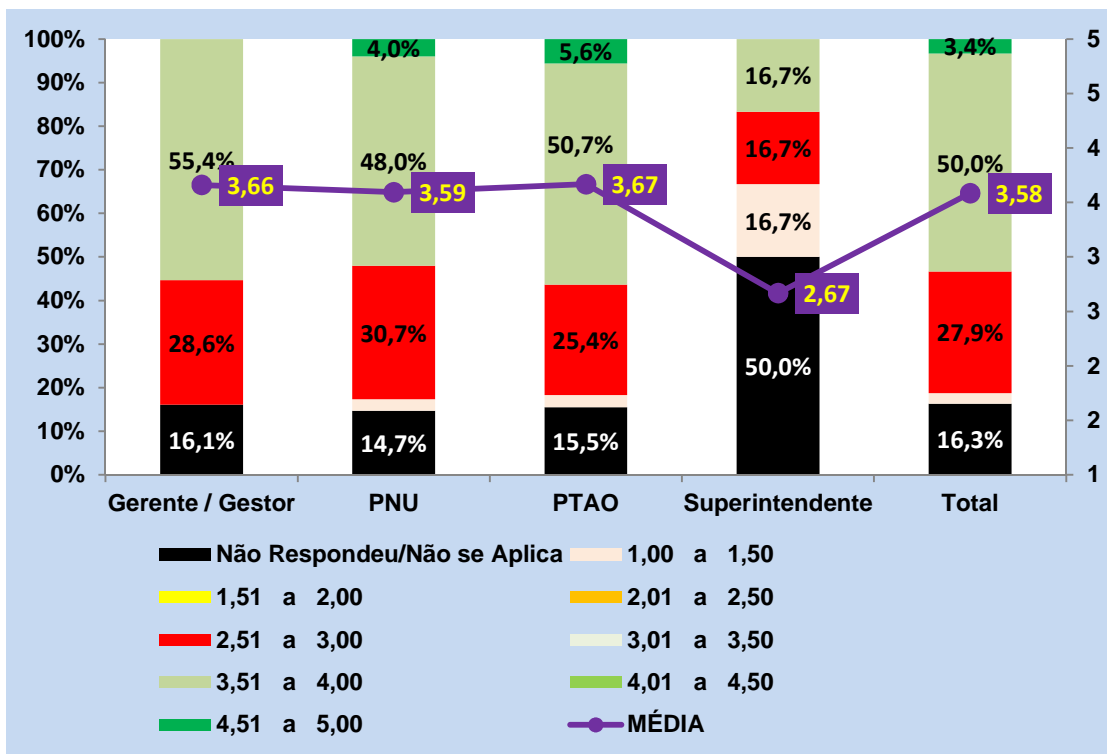
'Facilidade de uso das ferramentas informacionais' (GRÁFICO 16) terem uma avaliação mais baixa, também de maneira mais acentuada pelos gerentes superiores.

GRÁFICO 13 – Distribuição de frequência das respostas segmentada por plano de carreira / cargo dos respondentes, para a variável 'Copyright e acesso a documentos'



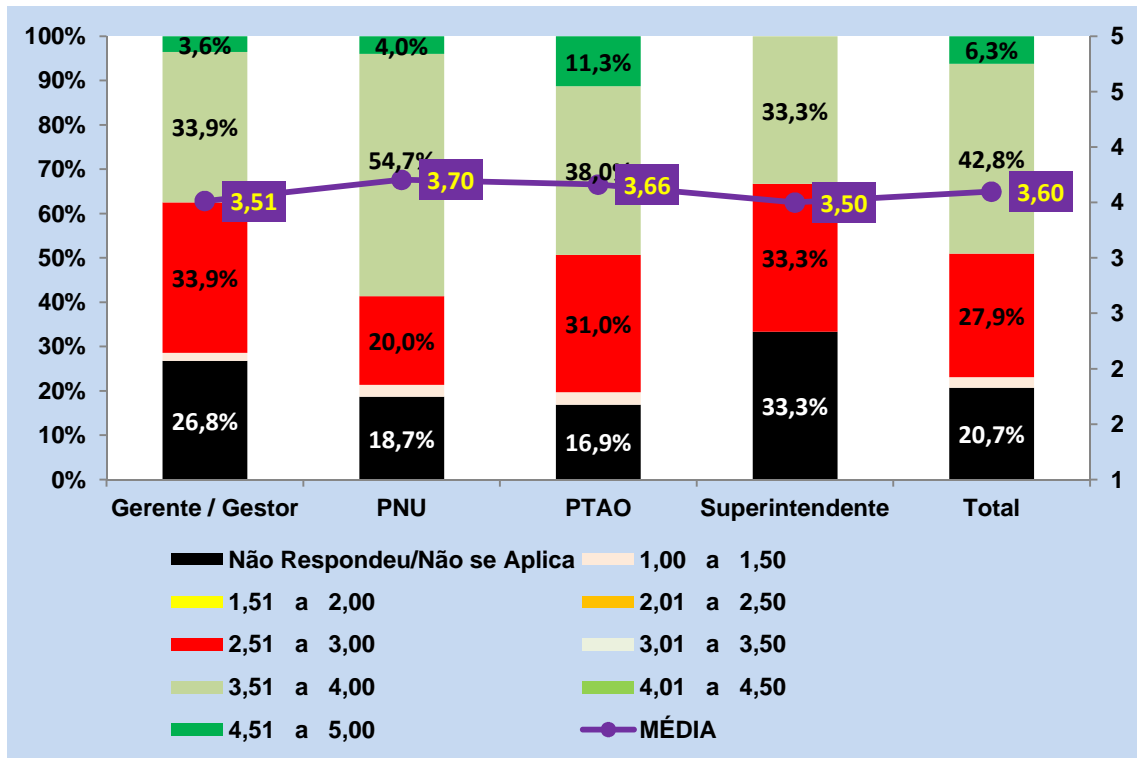
FONTE: Elaborado pelo autor

GRÁFICO 14 – Distribuição de frequência das respostas segmentada por plano de carreira / cargo dos respondentes, para a variável ‘Uso da TI como suporte a processos de negócios’



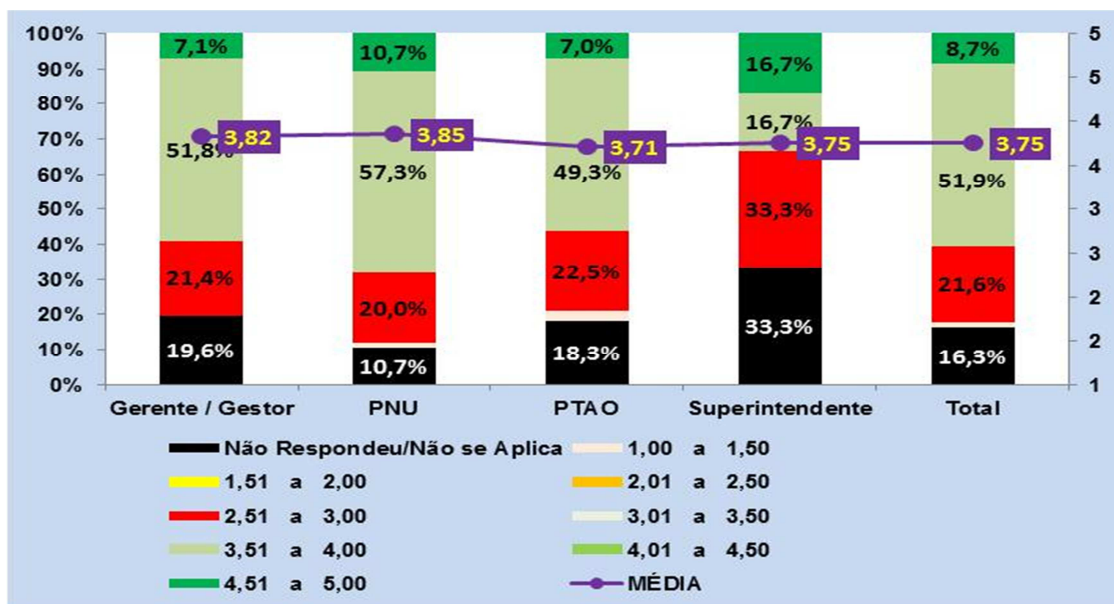
FONTE: Elaborado pelo autor

GRÁFICO 15 – Distribuição de frequência das respostas segmentada por plano de carreira / cargo dos respondentes, para a variável 'Informatização de processos'



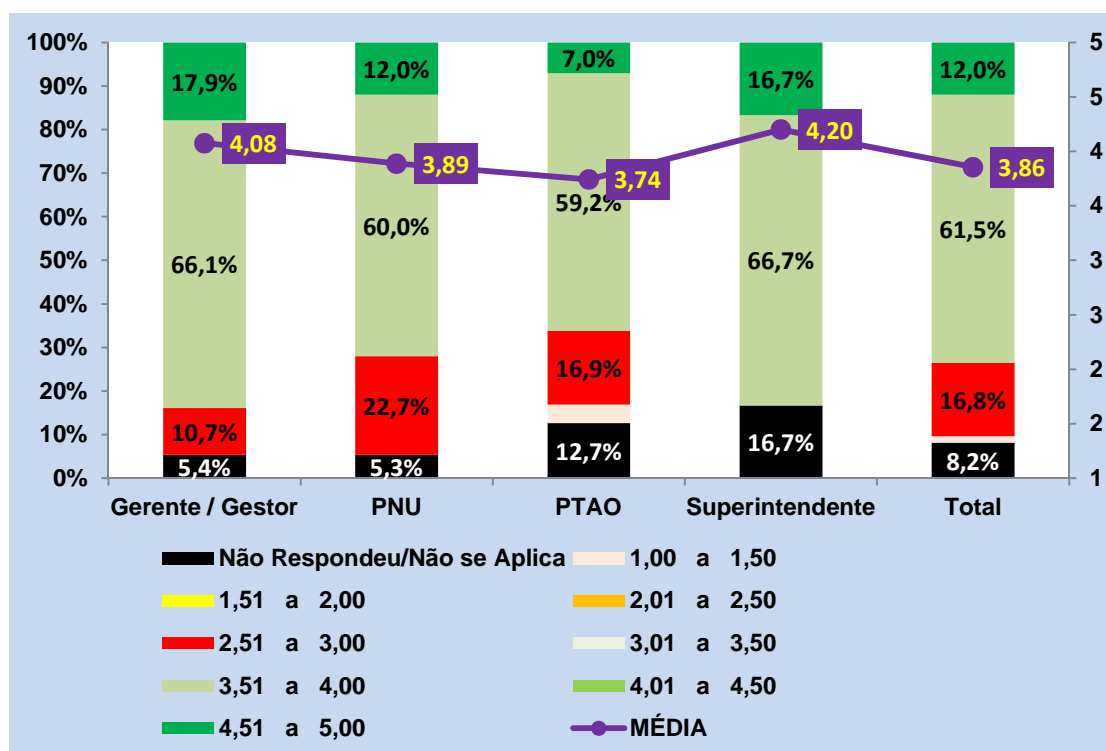
FONTE: Elaborado pelo autor

GRÁFICO 16 – Distribuição de frequência das respostas segmentada por plano de carreira / cargo dos respondentes, para a variável 'Informatização de processos'



FONTE: Elaborado pelo autor

GRÁFICO 17 – Distribuição de frequência das respostas segmentada por plano de carreira / cargo dos respondentes, para a variável ‘Nível de confiança nas TIC’



FONTE: Elaborado pelo autor

Como curiosidade, vale dizer que todos os modelos que serviram de base para a proposição do modelo desta tese tiveram variáveis retidas na avaliação da cultura informacional da organização estudada.

De maneira geral, as variáveis retidas em cada categoria obtiveram um score alto. Com uma única exceção, todas atingiram uma avaliação acima de 70% do valor máximo. A exceção ficou por conta da variável ‘Transparência’, que atingiu 67,2% do valor máximo. Pelos valores apurados, fica evidente que a organização estudada tem uma forte avaliação para as variáveis da cultura informacional retidas, em consonância com o que se espera de uma organização que se diz ser “referência na economia global” e ser reconhecida “pela sua dimensão e competência técnica”¹³⁸ e que tem como visão ser o “maior grupo do setor elétrico nacional em valor de mercado, com presença em gás, líder mundial em sustentabilidade, admirado pelo cliente e reconhecido pela solidez e performance”¹³⁹. Chamamos a atenção para as perguntas e variáveis excluídas, que representam – em parte e no todo, conforme o caso – parte da cultura informacional percebida como pouco presente ou pouco significativa na organização. Isso lembra Choo, Bergeron, Detlor e Heaton (2008),

¹³⁸ http://www.cemig.com.br/pt-br/a_cemig/quem_somos/Paginas/default.aspx

¹³⁹ http://www.cemig.com.br/pt-br/a_cemig/quem_somos/Paginas/missao_visao_valores.aspx

que afirmam nem todas as variáveis da cultura informacional propostas por um modelo devem estar presentes em todas as organizações. Segundo Deshpande e Parasuraman (1986), Ginman (1987) e Choo, Bergeron, Detlor e Heaton (2008), a cultura informacional tem uma forte relação com o ciclo de vida da organização, seu segmento, seu perfil mercadológico e seus objetivos, entre outros pontos. Desta forma, é provável que algumas variáveis da cultura informacional façam parte também da 'ambição' organizacional, enquanto outras não a interessem. Cabe a ela avaliar o modelo e os resultados da pesquisa de maneira a atuar nas variáveis consideradas convenientes para 'alinhar' com a sua visão ou missão. Ficou evidente também que as análises sociodemográficas e por distribuição de frequência são um rico instrumento de verificação da 'localização' das avaliações.

Na seção 8 serão tecidos comentários sobre o modelo, suas limitações e sua aplicabilidade. Serão também expostas sugestões de trabalhos futuros.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para auxiliar a compreensão das conclusões desta pesquisa, resgatamos, agora, os pontos iniciais que nortearam este trabalho. Lembramos que as reflexões e pesquisas sobre a cultura informacional surgiram do desafio às organizações de entender as consequências organizacionais do acelerado desenvolvimento das novas tecnologias – incluindo aí os efeitos culturais. Acrescenta-se que muitos desses estudos estimulados pelo desafio citado apontam para a importância da cultura informacional dada a sua conexão com o desempenho e sucesso organizacional (GINMAN, 1987; BROWN e STARKEY, 1994; ABELL e WINTERMAN, 1992), a inteligência competitiva (WIDÉN-WULLF, 2000; WOIDA, 2008), a gestão da informação e do conhecimento (MARCHAND, KETTINGER, e ROLLINS, 2000, 2001; CURRY e MOORE, 2003; OLIVER, 2003, 2004, 2008; WANG, 2006) e a implantação de novas tecnologias (TRAVICA, 2005, 2008; AMORIM e TOMAEL, 2011), entre outros. Ressalta-se ainda a inexistência de um consenso sobre a definição do conceito de cultura informacional. Esclarecemos que tal inexistência interfere negativamente nas pesquisas da área. Compreender melhor essa cultura é fundamental para permitir a uma organização delinear prioridades de modo a melhorar a gestão do ambiente informacional, a interação pessoal, o fluxo informacional e os resultados organizacionais. (CURRY e MOORE, 2003). Não obstante, há uma enorme carência de pesquisas na área (CHOO, DETLOR, BERGERON e HEATON, 2006).

Dessa forma, chegamos ao desafio inicial proposto a esta pesquisa: encontrar um conceito de cultura informacional unificador, que incorpore as diversas facetas propostas pelos modelos encontrados na literatura e que possa ser amplamente utilizado em pesquisas futuras sobre a cultura informacional.

Ao fazer uma revisão bibliográfica sobre o tema, identificamos que a diversidade de conceitos de cultura informacional tem origem, em parte, na jovialidade do conceito e, principalmente, na diversidade de abordagens utilizadas nas pesquisas sobre o tema. Ao mapeá-las, foi possível ter uma visão sistêmica e propor um conceito que incorpora todas as tendências encontradas na literatura. Dessa forma, entende-se que esta tese cumpriu seu objetivo de propor um conceito integrador.

Adicionalmente, propusemo-nos a criar um modelo representativo para o conceito integrador apresentado, consonante com a visão encontrada na literatura, como em Marchand, Kettinger e Rollins (2001), de que é necessário instrumentalizar as organizações com ferramentas que nos forneçam uma medida de qual dimensão cultural precisa ser trabalhada para melhorar o desempenho organizacional. A partir de uma abordagem metodológica histórica e tipológica, foi proposto um modelo conceitual para a cultura informacional. Amparado nos estudos empíricos encontrados na literatura, esta tese

construiu o mosaico de um novo modelo, identificando as variáveis que compõem o conceito de cultura informacional e propondo cinco categorias de análise que abrigam as variáveis da cultura.

Como desafios finais, necessários para validar o modelo criado, definimo-nos por: 1) propor uma metodologia de aplicação de um teste para identificar e interpretar as variáveis que compõem a cultura informacional de uma organização e 2) à luz da metodologia proposta, analisar a cultura informacional de uma organização. Para a aplicação do teste, foi realizada uma pesquisa *survey* e, para a análise dos resultados apurados pelos questionários, utilizou-se a técnica estatística de análise multivariada Análise de Componentes Principais e da estatística descritiva para cruzamentos sociodescritivos dos respondentes. Uma organização de grande porte aceitou a aplicação da pesquisa, cujos resultados foram apresentados na seção 7. Uma vez aplicado o teste e colhidos os resultados, é oportuna e necessária uma avaliação que vá além das análises dos resultados colhidos. Uma avaliação do modelo e da metodologia de aplicação do teste é realizada a seguir.

As respostas do questionário mostram 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 (CHOO, BERGERON, DETLOR e HEATON, 2008). Entre as variáveis retidas na dimensão “Consciência informacional”, que engloba os valores e comportamentos que denotam a compreensão do valor da informação, destaca-se a variável ‘Integridade’. Já na categoria “Comunicação e redes de relacionamento”, que engloba os valores e comportamentos que denotam os fluxos de informação e a rede de contatos, o destaque vai para a variável ‘Abrangência, diversidade e importância das redes de contatos nas atividades cotidianas’. Na categoria “Orientação à inovação”, que engloba os valores e comportamentos que denotam consciência ativa para obter e aplicar novas informações para responder às mudanças e promover inovação e alinhamento informacional, destacam-se as variáveis ‘Uso da TI como suporte à inovação’ e ‘Percepção da estratégia e objetivos’. Em quarto lugar, na categoria “Gestão da informação”, que engloba os valores e comportamentos que denotam a relação com a informação, as variáveis que se destacam são ‘Gestão da informação’ e ‘Copyright e acesso a documentos’. Finalmente, obteve forte avaliação positiva, com *score* alto em quase todas as variáveis, a categoria “Gestão de sistemas de informação”, que engloba os valores e comportamentos que denotam a relação com a gestão de sistemas de informação, as práticas de TI e a informatização dos processos organizacionais. As variáveis que obtiveram pontuação acima de 0,70 (mesmo critério para destacar as variáveis citadas acima) foram: ‘Uso da TI como suporte a processos de negócios’, ‘Informatização de processos’, ‘Influência das ferramentas informacionais’ e ‘Gestão de sistemas de informação’. A

ausência – ou exclusão – de algumas variáveis não invalida o modelo. Indica apenas que tais variáveis não são significativas naquela organização, como já era entendido desde a proposição do modelo, uma vez que se entende as organizações serem diferenciadas por suas culturas informacionais próprias (TRAVICA, 2005, 2008; CHOO, BERGERON, DETLOR e HEATON, 2008). A aplicação do teste proposto por esta pesquisa a diferentes organizações, de portes e segmentos diferentes, poderia revelar melhor essa diversidade. Na cultura informacional da organização estudada, há a presença de variáveis oriundas de todos os modelos que serviram de base para a construção do modelo proposto. Entendemos ser isso um forte indício de sua completude.

A análise social e demográfica realizada mostrou o potencial informativo de uma análise dessa natureza. Para pesquisas futuras, sugere-se a utilização de uma estratificação estatística da amostra para enriquecer o diagnóstico organizacional. Embora esse tipo de amostragem não tenha sido posto em prática na organização estudada, ainda assim os resultados apurados a partir dessas informações forneceram *insights* interessantes. Um exemplo foi a identificação de uma forte avaliação negativa, por parte da gerência de nível superior, do uso da TI. O 'Uso da TI como suporte a processos de negócios' tem avaliação acima de 3,0 apenas para 16,6% dos superintendentes. De maneira semelhante a 'facilidade de uso das ferramentas informacionais' teve avaliação acima de 3,0 para 33,3% dos inquiridos. Esses indícios sugerem a necessidade de desenvolvimento de produtos de informação e/ou disponibilização de ferramentas específicas para este nível gerencial.

Dois aspectos foram considerados mais importantes no que se refere à fragilidade da metodologia. O primeiro refere-se aos resultados do diagnóstico. Eles apontam para o perfil da cultura informacional, mas não são capazes de verificar o grau de enraizamento dos valores e comportamentos encontrados. Nos modelos de cultura propostos por Schein (2009) e por Trompenaars (1993), por exemplo, existe um nível mais profundo (ou mais enraizado) da cultura do que o nível dos valores: o dos pressupostos básicos (SCHEIN, 2009) ou o nível das premissas básicas implícitas (TROMPENAARS, 1993). Sugere-se agregar uma nova etapa de pesquisa à metodologia, após a análise dos resultados da primeira, para explorar os resultados apurados e diagnosticar esse enraizamento. A literatura aponta uma série de métodos de cunho qualitativo que podem ser utilizados nessa etapa, como o grupo focal.

O segundo aspecto que pode ser considerado uma fragilidade está ligada à aplicabilidade da pesquisa. Dado o número de variáveis envolvidas, ela requer um grande número de respondentes para validar a análise de componentes principais (ACP). De certa maneira, isso poderia sugerir a inviabilidade de aplicação em organizações de médio e pequeno porte. Isso pode ser facilmente resolvido de duas maneiras. A primeira é aplicar o

questionário de maneira censitária – independentemente do porte da organização. Nessa abordagem metodológica, pode-se prescindir da ACP e usar os resultados numéricos (média da pontuação apurada) para se obter uma medida da cultura informacional da organização. Nessa opção metodológica exclui-se o objetivo de identificar as variáveis principais da cultura informacional. Dessa forma, obtém-se um resultado conceitualmente mais pobre, porém estatística e conceitualmente válido. Outra solução possível é reduzir o número de variáveis do modelo àquelas de maior interesse da organização, uma vez que a ACP requer o número de respondentes correspondente a quatro ou cinco vezes o número de variáveis. Nesse caso sugere-se manter um número mínimo de variáveis em cada categoria conceitual da cultura informacional propostas pelo modelo. Acredita-se existirem outras possibilidades criativas de solução dessa limitação. Quanto à quantidade de respostas (72 mais as questões sociais e demográficas) propostas pelo questionário e que podem, em alguns casos, desestimular o entrevistado, também há uma solução. Muitas variáveis possuem mais de uma pergunta para compor sua avaliação. Reduzi-las é uma possibilidade que empobrece, mas não invalida o modelo.

Não consideramos o modelo aqui apresentado um modelo final, acabado, mas sim mais abrangente e integrador das tendências até então percebidas pelas pesquisas sobre a cultura informacional. Dessa forma, das possibilidades de estudos futuros, podemos incluir melhorias no modelo proposto. Afinal, há muito que se aprender sobre a cultura informacional, notadamente sobre sua conexão com outras questões organizacionais, como o desempenho, o segmento no qual está inserida a organização, o seu porte e o seu ciclo de vida, como já expuseram Choo, Bergeron, Detlor e Heaton (2008), entre outros.

Com este trabalho, não se pretendia, é claro, esgotar os estudos sobre a cultura informacional no âmbito das organizações. Pelo contrário, espera-se que ele seja um ponto de partida para este pesquisador e outros pesquisadores que se sintam desafiados a se aventurar por esse tema instigante e promissor. Esta é apenas mais uma etapa vivenciada. Acredita-se, todavia, que este trabalho atingiu todos os objetivos propostos. Espera-se ainda que ele possa contribuir como instrumento para estimular debates, proposições e estudos futuros, especialmente no campo da ciência da informação.

REFERÊNCIAS

ABELL, A.; WINTERMAN, V. **Information culture and business performance**. London: British Library Research and Development Department, 1992.

ABELL, A.; WINTERMAN, V. Introduction and background", In: GRIMSHAW, Anne (Ed.). **Information Culture and Business Performance**. Hatfield: Universidad of Hertfordshire, 1995. p.1-26.

ADKINS, C.L.; RAVLIN, E.C.; MEGLINO, B.M. Value congruence between co-workers and its relationship to work outcomes. **Group & Organization Management**, Flórida, v. 21, n. 4, p.439-460, 1996.

ALAVI, M.; LEIDNER, D. **Knowledge management systems**: Emerging views and practices from the field. Working Paper, University of Maryland, 1998.

ALLEN, D.K.; WILSON, T.D. Vertical trust/mistrust during information strategy formation, **International Journal of Information Management**, v. 23, n. 3, p.223-37, 2003.

ALMEIDA, Elizabeth; TAUHATA, Luiz. **Física nuclear**. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1981.

ALMEIDA, Mauricio Barcellos. **Um modelo baseado em ontologias para representação da memória organizacional**. 2006. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2006.

ALVARENGA NETO, Rivadavia C D. 2005. **Gestão do Conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, 2005.

ALVESSON, M.; BERG, P.O. **Corporate culture and organizational symbolism**: an overview. New York: Walter de Gruyter, 1992.

AMORIM, F. B.; TOMAEL, M. I. O uso de sistemas de informação e seus reflexos na cultura organizacional e no compartilhamento de informações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.1, n. 1, p.74-91, jan./jun. 2011.

ANDERSON, Perry. Modernidade e revolução. **Novos Estudos Cebrap**, v. 14, p. 2-15, 1986.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning: A theory of action perspective**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

AUN, Marta Pinheiro. **Antigas nações, novas redes**: as transformações do processo de construção de políticas de informação. 2001. f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Ciência da Informação do IBICT/CNPq, ECO – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001.

BARBOSA, Ricardo R.; PAIM, Isis. Da gerencia de recursos informacionais a gestão do conhecimento. In: BARBOSA, Ricardo R.; PAIM, Isis. **A gestão da informação e do conhecimento**. Belo Horizonte: EB/UFMG, 2003.

BARBOSA, Ricardo R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. *Inf . Inf.*, Londrina, v.13, n.esp., p.1-25, 2008.

BAUCHSPIES, R.W. Jr. **Mail list discussion – information culture: concepts and application**”, 2006. Disponível em: <<http://www.si.umich.edu/cristaled/postings/V101.html>>. Acesso em: 20 jan. 2013.

BEARMAN, D. Diplomats, Weberian bureaucracy, and the management of electronic records. **Europe and America: The American Archivist**, Chicago, v. 55, n.1, p.168–181, 1992.

BECKER, Thomas E. Integrity in organizations: beyond honesty and conscientiousness. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 1, p.154-161, 1998.

BELL, Daniel. The coming of the post-industrial society. **The Educational Forum**. v. 40. n. 4, 1976.

BELL, Desmond; McBRIDE, Philip; WILSON, George. **Managing Quality**. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd, 1994.

BEST, David P. The future of information management. **Records Management Journal**, V. 2, n. 2, pp.50-60, 1990.

BEYER, J., TRICE, H. **How an organization's rites reveal its culture**. Organizational Dynamics, 1987.

BHARGAVA, S.; MATHUR, R. An empirical study on transforming 21st century organizations through values. In: CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR THE STUDY OF WORK AND ORGANIZATIONAL VALUES, 8., 2002. **Proceedings of the 8th Bi-Annual Conference of the International Society for the Study of Work and Organizational Values**, 2002.

BION, W. R. **Experiências em grupo: os fundamentos da psicoterapia de grupos**. Rio de Janeiro: Imago; São Paulo: Edusp, 1975.

BLOOR, G.; DAWSON, P. Understanding professional culture in the organizational context. **Organisation Studies**, v. 15, n. 2, p.275–295, 1994.

BOLAND, R. J., TENKASI, R. V. Perspective making and perspective taking in communities of knowing. **Organization Science**, v. 6 n. 4, 350–372, 1995.

BRESSAND, A.; DISTLER, C. **La planète relationnelle**. Paris: Flammarion, 1995.

BRIGGLE, Adam; MITCHAM, Carl. From the Philosophy of Information to the Philosophy of Information Culture. **The Information Society**, v. 25, n. 3, 2009.

BROADBENT, M.; WEILL, P. Management by maxim: How Business and IT Managers can create IT infrastructures. **Sloan Management Review**, v. 38, n. 3, 77–92, 1997.

BROWN, A. D. **Information, communication and cultural organization: a grounded theory approach**, PhD thesis. Sheffield: University of Sheffield , 1990.

BROWN, A. D. and STARKEY, K. The effect of organizational culture on communication and information. **Journal of Management Studies**, v. 31, n. 6, p.807-28, 1994.

BROWN, J. S. Research that reinvents the corporation. **Harvard Business Review**, v. 69, n. 1, p.102–111, 1991.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities of practice: Towards a unified view of working, learning and innovation. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p.40–57, 1991.

BROWN, Lesley (Ed.). **The new shorter dictionary**. Oxford: Oxford University Press, 1993.

BROWN, Philip; LAUDER, Hugh. Collective intelligence. In BARON, S.; FIELD, J. SCHULLER, T. **Social Capital: Critical Perspectives**. New York: Oxford University Press, 2000.

BRYMAN, A., & CRAMER, D. **Quantitative data analysis for social scientists**. London, UK: Routledge, 1994.

CABRAL, Ana Maria Rezende. A ação cultural: possibilidades de atuação do bibliotecário. In: VIANNA, Márcia Milton; CAMPELLO, Bernadete; MOURA, Victor Hugo Vieira. **Biblioteca escolar: espaço de ação pedagógica**. Belo Horizonte, EB/UFMG, 1999. p.39-45.

CAIDI, Nadia. Building "civilisational competence": a new role for libraries? **Journal of Documentation**, v. 62 n. 2, p.194-212, 2006.

CALVERT, P.J. International variations in measuring customer expectations. **Library Trends**, v. 49, n.4, 732–753, 2001.

CAMERON, K.; FREEMAN, S. 'Culture, Congruence, Strength and Type: Relationship to Effectiveness. **Research in Organizational Change and Development**, n. 5, p.23–58, 1991.

CAMERON, K. S., & QUINN, R. E. (2011). **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework**. Reading, MA: Jossey Bass.

CAMPBELL, J. On the Nature of Organizational Effectiveness” In *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, edited by P. **Goodman and J. Pennings**, p.13–55. San Francisco: Jossey-Bass, 1977.

CAPLOW, T. **Principles of Organization**. New York: Harcourt, Brace & Court, 1964.

CARLSSON, Christer. Hyperknowledge support systems as instruments for corporate success. In: KJELLMAN, Anders; LANGSTRÖM; Stefan. **Corporate Success Factors During Times of Crisis**. Vasa: Svenska handelshögskolan, 1996. pp.47-72.

CARRIERI, Alexandre de Padua. A cultura no contexto dos estudos organizacionais: breve estado da arte. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 4, n.1, 2011.

CASE, D. O. **Looking for Information. A Survey of Research on Information Seeking, Needs and Behavior**, Academic Press, San Diego, CA, 2002.

CASE, D. O. Information behavior. In: CRONIN, B. (Ed.). **Annual Review of Information Science and Technology**, v. 40, p.293-327, 2006.

CASSIOLATO, José Eduardo. A Economia do conhecimento e as novas políticas industriais e tecnológicas. In: LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita (Orgs.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. cap. 7, p.164-190.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura: A sociedade em rede.** 3. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000. v.1.

CASTRO NETO, José Luís de; RODRIGUES, Clarete De Itoz, CASSEMIRO, Eliane e da SILVA, Gilton Paulo. A implantação da Ética nas empresas através da Lei Sarbanes-Oxley. XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006.

CAVEDON, N. R.; FACHIN, R. C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Anpad, 2000.

CEMIG. **Quem somos.** Disponível em: <http://www.cemig.com.br/pt-br/a_cemig/quem_somos/Paginas/default.aspx>. Acesso em: 20 fev. 2013.

CHARAN, Ram. How networks reshape organizations--for results. **Harvard Business Review**, v. 69, n. 5, p.104, 1991.

CHATMAN, J. A. "Improving International Organizational Research: a model of person-organization fit". **Academy of Management Review**, v. 14, n. 3, p.333-349, 1989.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** São Paulo: SENAC Editora, 2003.

CHOO, Chun Wei; DETLOR, Brian; BERGERON, Pierre; HEATON, Lorna. Working with information: information management and culture in a professional services organization. **Journal of information Science**, v. 32, n. 6, p.491-510, 2006.

CHOO, C.W., BERGERON, P., DETLOR, B.; HEATON, L. Information culture and information use: An exploratory study of three organizations. **Journal of the American Society for Information Science & Technology**, v. 59, n. 5, pp 792-804, 2008.

CORREIA, Z.; EGREJA, F.; BARRULAS, J.; GIL, R.; FERREIRA, D. R. Building a collaboratory in an engineering R&D organization. In: **IADIS International Journal on Computer Science and Information Systems**, v. 5, n. 1, p.58-71, 2008.

CONSTANT, D., KIESLER, S.; SPROULL, L. "What's mine is ours, or is it? A study of attitudes about information sharing. **Information Systems Research**, v. 5, n. 4, p.400-21, 1994.

COPLER, Judith Ann. **Silicon Dreams: Information, Man and Machines.** Online, mar. 1990, p.78. Disponível em: <<http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA8360495&v=2.1&u=txshracd2598&it=r&p=AONE&sw=>>>. Acesso em: 20 fev. 2013.

CORREIA, Zita *et al.* **Building a collaboratory in an engineering R & D organization.** 2010. Repositório do Laboratório Nacional de Energia e Geologia. Disponível em: <<http://repositorio.Ineg.pt/handle/10400.9/928>>. Acesso em: 20 ago. 2012.

COUTINHO, Clara Maria Gil Fernandes Pereira. **Percursos da investigação em tecnologia educativa em Portugal: uma abordagem temática e metodológica a publicações científicas (1985-2000).** Braga: CIED, Universidade do Minho 2005.

COX, R. J.; DUFF, W. M. Warrant and the definition of electronic records: questions arising from the Pittsburgh Project. **Archives and Museum Informatics**, v. 11, n. 3/4, 223–231, 1997.

CRESWELL, John W. **Research design**: qualitative, quantitative, and mixed approaches. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009.

CRONIN, Blaise; DAVENPORT, Elisabeth. Social Intelligence. **Annual Review of Information Science and Technology**, n. 28, 3-44, 1993.

CRUZ, T. **Workflow**: a tecnologia que vai revolucionar processos. São Paulo: Atlas, 2000.

CURRY, A.; MOORE, C. Assessing information culture—an exploratory model. **International Journal of Information Management**, n. 23, 91-110, 2003.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. 2. ed. Oxford: Blackwell, 1992.

da PAZ, Alfredo Müllen. MODELOS CONCEITUAIS: A CONSTRUÇÃO DE MODELOS MENTAIS NA ESCOLA. Revista Linguagem e Cidadania, n. 14, jul-dez, Univ Federal de Santa Maria, 2005.

DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2000.

DANIELSON, Elena S. Secret sharers: in an age of leaks, forgeries, and internet hoaxes, archivists must guard information while keeping hackers at bay. **American Scholar**, v. 80 n. 4, p.39-48, aut. 2011.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processo**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994b.

DAVENPORT, Thomas H. Saving it's Soul: human-centered information management." **Harvard Business Review**, v. 72, n. 2, p.119-131, 1994.

DAVENPORT, T. H.; ECCLES, R. G.; PRUSAK, L. Information politics. **Sloan Management Review**, p.53-65, fall, 1992.

DAVENPORT, T. H.; DE LONG, D. W.; BEERS, M. C. Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 2, p.43–57, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Information Ecology**: mastering the information and Knowledge Environment. New York: Oxford University Press, 1997.

DAVISON, R.; JORDAN, E. **Cultural factors in the adoption and Use of GSS**. City University of Hong Kong Working Paper, 1996.

DAVIS, F. D. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. **MIS Quartely**, v. 13, n. 13, p.319-339. 1989.

DAVIS, F., Bagozzi, R.; WARSHAW, P. User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. **Management Science**, v. 35, n. 8, p.982-1003, 1989.

DAVIS, Keith. **Human relations at work**: the dynamics of organizational behavior. New York: McGraw-Hill, 1967.

- DE SMAELE, H. Mass media and the information climate in Russia. **Europe-asia Studies**, v..59, n. 8, p.1299-1313, 2007.
- DE STRICKER, Ulla. Hunches and lunches: using the information audit to understand information culture. **Searcher**, v. 12, n. 4, p.57, apr. 2004.
- DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A. **The new corporate cultures: Revitalizing the workplace after downsizing, mergers, and reengineering**. Basic Books, 1999.
- DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo, Atlas, 2007.
- DEMING, W. E. **Out of the crisis: Quality, productivity and competitive position**, MIT, 1986.
- DENISON, D. R. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. **The Academy of Management Review**, Amherst, v. 21, n. 3, p.619-654, 1996.
- DERVIN, B. From the mind's eye of the user: the sense-making qualitative-quantitative methodology", In GLAZIER, J. D.; POWELL, R. R. (Ed.), **Qualitative Research in Information Management**. Englewood: Libraries Unlimited, 1992. p.61-84.
- DERVIN, B. Human studies and user studies: A call for methodological inter-disciplinarity. **Information Research**, n. 9, 1–27. 2003.
- DESCHAMPS, Jean Philippe. 'From Information and Knowledge to Innovation,' In: MARCHAND, E. (Ed.). **Competing with Information**. London: John Wiley & Sons Ltd., 2000. p.127-148.
- DESHPANDE, R. and PARASURAMAN, A. Linking *corporate culture to strategic planning*. **Business Horizons**, 29 (3) 1986: pp.28-37.
- DOUGHERTY, D. Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. **Organization Science**, v. 3, n. 2, p.79–202, 1992.
- DOWNES, Larry; CHUNKA, Mui. **Unleashing the Killer App: Digital Strategies for Market Dominance**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- DUFF, W. M. 'Harnessing the Power of Warrant. **American Archivist**, v. 61, n. 1, p.88–105, 1998.
- DUNN, W. N. Conceptualizing knowledge use. In BEAL, G. M., DISSANAYAKE, W.; KONOSHIMA, S. (Ed.). **Knowledge generation, exchange, and utilization**, 1986. Boulder, CO: Westview Press, s.d. p. 325-343.
- EARL, M. J. The new and the old of business process redesign. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 3, n. 1, p.5-22, 1994.
- EARL, M. J.; SCOTT, I. A. What is a chief knowledge officer? **Sloan Management Review**, v. 40, n. 2, p.29-38, 1999.
- FAVERO, O. (Org). **Cultura popular e educação: memórias dos anos 60**. Rio de Janeiro: Graal, 1983.

FERAUD, Geneviève. Um século de gestão da informação. In: DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim (Org.); **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004. Cap.1, p.39.

FIDELIS, Joubert Roberto Ferreira; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. A competência informacional e sua influência na percepção de variáveis organizacionais estratégicas em IES privadas. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, n. especial, p.27-39, out. 2012.

FINHOLT, Thomas A. and OLSON, Gary M. From laboratories to collaboratories: A new form of scientific collaboration. **Psychological Science**, v. 8, n. 1, p 28-36, 1997.

FINHOLT, Thomas A. Collaboratories. **Annual Review of Information Science and Technology**, v. 36, n. 1, p 73-107, 2005.

FISCHER, T.; FRANÇA, G.; SANTANA, M. Em nome de Deus, uma ordem na Pólis: o Mosteiro de São Bento. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 1, n. 1, p.7-26, 1993.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, Maria Teresa Leme; SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu; STEVENATO, Luiz Arnaldo. Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. In: MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; CALDAS, Miguel P.(Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p.273-292.

FOUREZ, G. **Alfabetización Científica y Tecnológica**: acerca de las finalidades de las enseñanza de las ciencias. Ediciones Colihue, Buenos Aires, Argentina, 1997.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, 1991. p.18.

FROST, P.J.et al. (eds.). **Reframing Organizational Culture**. London: Sage, 1991.

GALBRAITH, Jay R. **Designing Organizations**: An executive Briefing on Strategy, Structure, and Process. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.

GALLUPE, R. B., & TAN, F. B. A research manifesto for global information management. **Journal of Global Information Management**, v. 7, n. 3, p.5–24, 2002.

GARTON, James. New genres and new literacies: the challenge of the virtual curriculum Australian. **Journal of Language and Literacy**, v .20, n. 3, p.209-13, aug., 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GINMAN, M. Information Culture and Business Performance. **IATUL Quarterly**, v. 2, n. 2, p.93-106, 1987.

GORRY, G. Anthony; SCOTT Morton, Michael S. A framework for management information systems. **Sloan Management Review**, v. 13, n.1, p.55-70, 1971.

GORSUCH, R. L. **Factor analysis**. 2. ed. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates/ Psychology Press, 1983.

GRANT, R. M. Prospering in dynamically competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. **Organization Science**, v. 7, n. 4, p.375–387, 1996.

GRIMSHAW, A., **Information Culture and Business Performance**. Hatfield: University of Herfordshire Press, 1995.

GRÖNHAUG, Kjell; HAUKEDAL, Willy. Environmental imagery and strategic actions. **Scandinavian Journal of Management**, v. 4, n. 1, p.5-17, 1988.

GRUSS, Peter. Open access to science and culture. **Science**, New York, v. 303, p.311-312, 2004.

GUIMARÃES, R. R. **Conhecimento e justificação na epistemologia da memória**. 2009. Dissertação (Mestrado em Filosofia) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2009.

GÜTTLER, CLÁUDIO. Governança corporativa: avaliação qualitativa das práticas em uma empresa de energia elétrica. - **VII Congresso Nacional de excelência em Gestão**. 2011. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0335_1762.pdf>. Acesso em:

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Trad. Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. 5. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of your Industry and Creating the Markets of Tomorrow**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengineering the Corporation: a manifesto for Business Revolution**. London: Nicholas Brealey Publishing Ltd., 1993.

HENDERSON, R. Managing innovation in the information age. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 1, p.100-105, 1994.

HODGETTS, Richard M. **Blueprints for Continuous Improvement: Lessons from the Baldrige Winners**. Briefing of the AMA. New York: American Management Association, 1993.

HOFSTEDE, G. **Culture and Organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.

HOFSTEDE, Geert et al. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative science quarterly**, p.286-316, 1990.

HORTON JR., Forest W. **Information resources management: harnessing information assets for productivity gains in the office, factory and laboratory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc, 1985.

HOSMER. Larue Tone. Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics. **Academy of Management Review**. v. 20. n. 2, p.379-403, 1995.

HUNTER, Gordon. The Chief Information Officer: a review of the role. **Journal of information, information technology, and organizations**, n. 5, p.125, 2010.

IACOVINO, L. Identity, trust and privacy: some recordkeeping implications in the context of recent Australian privacy legislative initiatives. CONFERENCE OF THE ASA AND THE RMAA, 2001. Australian. **Anais...** Hobart, 2-5 September, 2001.

IACOVINO, L. The nature of the nexus between recordkeeping and the law. **Archives and Manuscripts**, v. 26, n. 2, p.216–246, 1998.

INGLEHART, R. Modernization and Postmodernization: Cultural. **Economic, and Political Change**, n. 43, NJ., 1997.

INGLEHART, R.; BAKER, W. E. Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values. **American Sociological Review**, v. 65, n. 1, p.19-51, feb., 2000.

ITAMI H. Immobilising if invisible assets: the of successful corporate strategy In: PUNSET, E. e SWEENEY, G. (Ed.) **Information resources and corporate growth**. London, Pinter, 1989.

JABLONSKI, J. A. **Mail list discussion – information culture: concepts and application**. 2006. Disponível em: <www.si.umich.edu/cristaled/postings/V101.html>. Acesso em: jan. 2013.

JARVENPAA, S. L.; STAPLES, D. S. The use of collaborative electronic media for information sharing: an exploratory study of determinants. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 9 n. 2-3, p.129-54, 2000.

JARVENPAA, S. L.; STAPLES, D. S. Exploring perceptions of organizational ownership of information and expertise. **Journal of Management Information Systems**, v. 18, n. 1, p.151-83, 2001.

JEMINSON, D. B.; SITKIN, S. B. Corporate acquisitions: a process perspective. **The Academy of Journal Review**, v. 11, n. 1, p.145-163, 1986.

JI, Li-Jun; GUO, Tiejuan ; ZHANG, Zhiyong; MESSERVEY, Deanna. Looking into the past. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 96, n. 4, p.761-769, 2009.

JIMENEZ, L. E. A. **A interação comunicativa de grupos com interesses diferentes constituída em uma ação socialmente responsável: estudo de caso do relacionamento da Companhia Energética de Minas Gerais Cemig (Brasil), com as comunidades atingidas pela construção da usina de Irapé**. 2007. Dissertação Mestrado (Comunicação Social) – Universidade de Minas Gerais, 2007.

JOHNSON, Björn; LUNDVALL, Bengt-Ake. Promovendo sistemas de informação como resposta à economia do aprendizado crescentemente globalizada. In: LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J. E. ARROIO, A. **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2005. Cap.3, p.83-130.

JOHNSON, Mark. Steps toward an automated scorecard system. Healthcare financial management: **Journal of the Healthcare Financial Management Association**, v. 60, n. 2, p.84-88, 2006.

JUDGE, T.A.; CABLE, D. M. Applicant Personality, Organizational Culture, and Organization Attraction. **Personnel Psychology**, v. 50, n. 2, p.359-394, 1997.

JUNNAKAR, B.; BROWN, C. V. Reassessing the enabling role of IT in knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 1, n. 2, p.142–148, 1997.

KAARST-BROWN, M.; ROBEY, D. More on myth, magic and metaphor: Cultural insights into the management of information technology in organizations. **Information Technology and People**, v. 12, n. 2, p.192-217, 1999.

KAPLAN, Robert S.; Norton, David P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p.71-9, 1992.

KAPLAN, Robert S.; Norton, David P. Putting the Balanced Scorecard to Work. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 5, p.134-42, 1993.

KAPLAN, Robert S.; Norton, David P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard business review**, v. 74 n. 1, p.75-85, 1996a.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996b.

KAUFER, D.S.; CARLEY, K.M. **Communication at a Distance: The Influence of Print on Sociocultural Organization and Change** (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1993.

KAVANAGH, John. Government underestimates need for it managers in nhs.(uk national health service). **Computer weekly**, n. 8, p.25, 2002.

KAY, John. **Foundations of corporate success: how business strategies add value**. Oxford: Oxford U.P, 1993.

KEEN, Peter G. W. and SCOTT MORTON, Michael S. **Decision Support Systems: an Organizational Perspective**. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing, 1978.

KETELAAR, E. The difference best postponed? **Archivaria**, n. 44, p.142–148, 1997.

KETELAAR, E., 'Ethnologie Archivistique. **Gazette des Archives**, n. 192, p.7-20, 2001.

KIM, J. K. Factor analysis. In: NIE et al. **SPSS-Statistical Package for the Social Sciences**. New York: McGraw-Hill, 1970. p.470-513.

KIM, J. K. ; MUELLER, C. W. **Factor analysis: statistical methods and practical issues**. Beverly Hill: SAGE Publications, 1978.

KIMMAGE, Dennis. Soviet librarians demanding more glasnost in the stacks. **American Libraries**, v. 20, n. 9, p.849-852, Oct, 1989.

KLENKE, K. Corporate values as multi-level, multi-domain antecedents of leader behaviors. **International Journal of Manpower**, v. 26, n. 1, pp.50-68, 2005.

KLUCKHOHN, F. R. Orientações de valor dominante e variantes. In: KLUCKHOHN, C., MURRAY, H. **A personalidade, na natureza, na sociedade e na cultura**. Belo Horizonte: Itatiaia, 1965, p.447-468.

KLUCKHOHN, F. R., STRODTBECK, F. L. **Variations in value orientations**. Evanston, Ill. : Row, Peterson and Company, 1961.

KOENIG, Michael. **Information Driven Management Concepts and Themes**. München: Saur, 1998.

KOLEKOFSKI, K. E.; HEMINGER, A. R. Beliefs and attitudes affecting intentions to share information in an organizational setting. **Information and Management**, v. 40 n. 6, p.521-532, 2003.

KONSYNSKI, B.; MCFARLAN, F. W. Information partnerships-shared data, shared scale. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 5, p.114-120. 1990.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **Corporate culture and performance**. New York, Free Press, 1992.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **Credibility: How Leaders Gain and Lose It. Why People Demand It**. San Francisco: Jossey-Rass Publishers, 1993.

KUNDA, G. **Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation**. Philadelphia: Temple University, 1992.

LAINO, A. S.; RODRIGUEZ, M. V. R. Comparando metodologias para o estudo da cultura organizacional. SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 10., 2003. **Anais...** Bauru, 2003.

LAKATOS, Eva Maria e Marconi, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 3. ed. rev. e ampli. São Paulo, Atlas, 1991,

LALL, Somik V.; GHOSH, Sudeshna. **Learning by dining: informal networks and productivity in Mexican industry**. [S. l.]: World Bank Development Research Group, 2002. (Policy Research Working Paper, 2789).

LARSE, J.K. Knowledge utilization: what is it? Knowledge: Creation, **Diffusion, Utilization**, v. 1, n. 3, p.421-442, 1980.

LASTRES, Helena Maria M.; FERRAZ, João Carlos. Economia da Informação, do Conhecimento e do Aprendizado. In: LASTRES, Helena Maria M.; ALBAGLI, Sarita (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Cap.1, p.27.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. ARROIO, A. Sistemas de Inovação e desenvolvimento: mitos e realidade da economia do conhecimento global. In: LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J. E. ARROIO, A. **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2005. Cap.1, p.17-50.

LEIDNER, D. E. Understanding information culture: integrating knowledge management systems into organizations. In: GALLIERS, et al. (Ed.). **Strategic information management, challenges and strategies in managing information systems**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1989.

LEIDNER, Dorothy E.; KAYWORTH, Timothy. Review: a review of culture in information systems research: toward a theory of information technology culture conflict. **MIS quarterly**, v. 30, n. 2, p.357-399, 2006.

LEITH, Philip. Europe's Information Society project and digital inclusion: universal service obligations or social solidarity? **International Journal of Law and Information Technology**, v. 20, n. 2, p.102-12, 2012.

LÉVI-STRAUSS, C. **Antropologia estrutural**. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1967.

LEVY, Pierre. **A inteligência coletiva – por uma antropologia do ciberespaço**. São Paulo: Loyola, 1998.

LIMA, Gercina Ângela Borém. **Mapa Hipertextual (MHTX): um modelo para organização hipertextual de documentos**. 2004. 207f. Tese (Dourado) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Belo Horizonte. 2004.

LIPNACK, Jessica; STAMPS, Jeffrey. **Virtual Teams: reaching across space, time and organizations with technology**. New York: J. Wiley and Sons, 1997.

LISNEY, B.; ALLEN, C. Taking a Snapshot of Cultural Change. **Personnel Management**, V. 25, n. 2, p.38-41, 1993.

LOPATINA, N. V., SLADKOVA, O. B. The information culture of a megalopolis: The unity of diversity. **Scientific and Technical Information Processing**, v. 39, n. 1, p.54 -56, 2012.

LOURENÇO, Jorge Tadeu Vieira. Balanced Scorecard: uma tecnologia articuladora. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22, Bauru, 2003. **Anais... Bauru**, 2003.

MAANEN, J. Van; BARKLEY, S. R. Cultural organization: fragments of a theory. In: Frost, P.J.; Moore, L. F.; Louis, M. R.; Lundberg, C. C.; Martin, J. (Ed.). **Organizational Culture**. London: Sage, 1985. p.31-54.

MAcNEIL, H. Providing grounds for trust: developing conceptual requirements for the long-term preservation of authentic electronic records. **Archivaria**, n. 50, fall, p.52-78, 2002.

MAcNEIL, H. Providing grounds for trust II: the findings of the authenticity task force of Inter PARES. **Archivaria**, v. 54, fall, p.24-58, 2002.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCHAND, Donald. The New Waves of Business Process Redesign and IT in Demand/Supply Chain Management: Hard Choices for Senior Managers.' **IMD Working Paper Series**, v. 99, n. 1, p.1-24, 1999.

MARCHAND, D A., KETTINGER, W. J.; ROLLINS, J. D. Information orientation: people, technology and the bottom line. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 4, sum. 2000.

MARCHAND, D A., KETTINGER, W. J.; ROLLINS, J. D. **Information Orientation: The link to business performance**. New York, Oxford University Press, 2001.

MARTIN, J. **Cultures in organizations: Three perspectives**. New York: Oxford University Press, 1992.

MARTINSONS, M.G.; WESTWOOD, R.I. Management information systems in the Chinese business culture: an explanatory theory. **Information and Management**, v. 32 n. 5, p.215-28, 1997.

MARSH, S.; DIBBEN, M.R. The role of trust in information science and technology. **Annual Review of Information Science and Technology**, v. 37 n. 1, p.465-98, 2003.

MAYO, Elton. **The Human Problems of an Industrial Civilization**. New York: Macmillan Publishing, 1933.

McGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MCSWINEY, C. Cultural Implications of a Global Context: The Need for the Reference Librarian to Ask Again 'Who is My Client? **Australian Library Journal**, v. 52, n. 4, p.379-388, 1991.

MEADOWS, A. J. **A comunicação científica**. Brasília: Briquet de Lemos, 1999.

MEDEIROS, Alexandre; MEDEIROS, Cleide. Questões epistemológicas nas iconicidades de representações visuais em livros didáticos de Física. **Revista Brasileira de Pesquisa em Educação em Ciências**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p.103-117, jan./abr. 2001.

MEGLINO, B.M.; RAVLIN, E.C. Individual values in organizations: concepts, controversies and research. **Journal of Management**, v. 24, n. 3, pp.295-330, 1998.

MERTON, Robert. Behavior patterns of scientists. **American Scientists**, n. 58, p.1-23, 1969.

MEYERSON, Debra, and MARTIN, Joanne. Cultural change: an integration of three different views. **Journal of management studies**, 24.6 (1987): 623-647.

MILBERG, Sandra J. et al. Values, personal information privacy, and regulatory approaches. **Communications of the ACM**, v. 38, n. 12, p.65-74, 1995.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MINAYO, M. de S.; SANCHES, O. Qualitativo-quantitativo: oposição ou complementaridade? **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p.239-262, jul-set, 1993.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MITCHELL, Kim. A mind-extending conversation. (interview with Glenn Jones, chief executive officer of Jones Intercable) (interview). **Multichannel News**, v. 12, n. 16, p.1-2, abril, 1991.

MORAES, L. B. de. **A espiral do conhecimento interorganizacional [manuscrito]**: a força dos valores sócio-culturais dos arranjos produtivos locais (APLs) - o caso das confecções do Prado/BH. 2006. 217f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas. 1996

MOTTA, Fernando Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MURICI, Maria das Graças. **Gestão do conhecimento organizacional na realidade brasileira – um estudo de caso**. 2001. 139 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da

Informação) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

NOGUEIRA, E. E. S.; MACHADO-DA-SILVA, C.L. Identidade Organizacional – a Importância dos Valores e Crenças: Estudo de Caso em uma Organização extinta por Incorporação. In: ENCONTRO DA ENANPAD, Atibaia, 2003, **Anais...** Atibaia, 2003.

NONAKA, Ikujiro. Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Organization science**, v. 5, n. 1, p.14-37, 1994.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.

NOSSITER, V. and G. BIBERMAN. Projective Drawings and Metaphor: an Analysis of Organizational Culture.' **Journal of Managerial Psychology**, v. 5, n. 3, p.13–6, 1990.

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

OLIVER, G. Investigating Information Culture: A Comparative Case Study Research Design and Methods. **Archival Science**, v.4, n. 3, p.287-314, 2004.

OLIVER, G. Information culture: exploration of differing values and attitudes to information in organizations. **Journal of Documentation**, v. 64 n. 3, p.363-385, 2008.

ORLIKOWSKI, W. Evolving with Notes: Organizational change around groupware technology. In: CIBORRA, C. (Ed.), **Groupware and teamwork: Invisible hand or technical hindrance?**. Chichester: John Wiley, 1996. p.23-59.

ORLIKOWSKI, Wanda J.; GASH, Debra C. Technological frames: making sense of information technology in organizations. **ACM Transactions on Information Systems (TOIS)**, v. 12, n. 2, p.174-207, 1994.

ORLIKOWSKI, W. J. **Learning from notes: organizational issues in groupware implementation**. Toronto: Proceedings of the Conference on Computer Supported Cooperative Work, 1992.

ORNA, E. **Making knowledge visible**. Aldershot, Hants: Gower Publishing, 2005.

OTT, J. **The Organizational Culture Perspective**. Chicago: Dorsey, 1989.

OWENS, Ian; WILSON, Thomas D.; ABELL, Angela. Information and business performance: a study of information systems and services in high-performing companies. **Journal of librarianship and information science**, v. 29, n. 1, p.19-28, 1997.

PEARSON, Karl. Principal components analysis. **The London, Edinburgh, and Dublin Philosophical Magazine and Journal of Science**, v. 6, n. 2, p.559, 1901.

PARSONS, T. **Social Systems and the Evolution of Action Theory**. New York: Free Press, 1977.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. São Paulo: Edusp, 2001.

PEREIRA, Regina Bochniak. Avaliação e pesquisa: um mesmo estatuto epistemológico em perspectiva interdisciplinar. **Pro-posições**, vol. 6, n. 1, p.115-124, mar. 1995.

PIETROCOLA, M. Construção e Realidade: o realismo científico de Mário Bunge e o ensino de ciências através de modelos. **Investigações em ensino de Ciências**, v. 4, n. 3, dez. 1999.

POLANYI, Michael. **The tacit dimension**. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1966.

PORTER, Michael E. **The competitive advantage of nations**. Basingstoke: Macmillan, 1994.

PORTER, Theodore M. Information cultures: a review essay. **Accounting Organizations and Society**, v. 20, n. 1, p.83-92, 1995.

PORTER, M.; MILLAR, V. E. How information gives you competitive advantage. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 5, jul./aug. 1985., p.149-160.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p.79-91, 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm? **Strategic management journal**, v. 15, n. special, p.5-16, 1994.

PURSER, R. E.; TENKASI, R. V. The influence of deliberations on learning in new product development teams. **Journal of Engineering and Technology Management**, n. 9, p.1-28, 1992.

QUINN, R.; J. ROHRBAUGH. A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. **Public Productivity Review**, n. 5: p.122-40, 1991.

QUINN, R. E., & ROHRBAUGH, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**, 29(3), 363-377.

QUINN, James Brian; BARUCHI, Jordan, J.; ZIEN, Karen Anne. Software-Based Innovation. **Sloan Management Review**, Summer, p.11-24, 1996.

RAYPORT, Jeffrey; SVIOKLA, John J. Managing in the MarketSpace. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 6, p.141-50, 1994.

REGO, Sheila Cristina Ribeiro. Representação da realidade e imagens no ensino de Física. ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO EM CIÊNCIAS, 8. Campinas, 2011. **Anais...** Campinas, 2011.

ROBERTS, N.; WILSON, T. D. Information resource management: a question of attitudes? **International Journal of Information Management**, v. 7, n. 67, 1987.

ROBEY, D. and BOUDREAU, M.-C. Accounting for the contradictory organizational consequences of information technology: theoretical directions and methodological implications. **Information Systems Research**, v. 10, n. 2, p.167-85, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

- ROBERTS, N.; WILSON, T. D. Information resource management: a question of attitudes? *International Journal of Information Management*, v. 7, n. 67, 1997.
- ROETHLISBERGER, F.; DICKSON, W. **Management and the Worker**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939.
- ROGERS, Everett M.; AGARWALA-ROGERS, Rekha. **Communication in Organizations**. New York: The Free Press, 1976.
- ROKEACH, M., & BALL-ROKEACH, S. J. Stability and change in American values, 1969-1981. *American Psychologist*, n. 44, p.775-784, 1989.
- RUSSO, Giuseppe. **Diagnóstico da cultura organizacional: o impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações**. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Dedix, 2010.
- SACKMANN, S. A. **Cultural knowledge in organizations: exploring the collective mind**. London: Sage, 1991.
- SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. Cultura e Desempenho Organizacional: um Estudo Empírico em Empresas Brasileiras do Setor Têxtil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 2, n. 1, p.47-66, jan./abr. 1998.
- SARKER, Suprateek; LEE, Allen S. Using a case study to test the role of three key social enablers in ERP implementation. *Information & Management*, v. 40, n. 8, p.813-829, 2003.
- SATA, R. Organizational learning—the key to management innovation. *Sloan Management Review*, v. 30, n. 3, p.63-74, 1989.
- SAYÃO, Luís Fernando. Modelos teóricos em ciência da informação: abstração e método científico. *Ciência da informação*, Brasília, v.30, n.1, p.82-91, jan./abr. 2001.
- SCHAUDER, D., Stillman, L. and Johanson, G. Sustaining and Transforming a Community Network: the Information Continuum Model and the Case of VICNET. *Journal of Community Informatics*, 2005.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- SCHEIN, E. **The Corporate Culture Survival Guide**. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- SCOTT, J. T., *et al.* **Organisational Culture and Health Care Performance: A Review of the Theory, Instruments and Evidence**. York: Centre for Health Economics, University of York, 2001.
- SCOTT, Tim, *et al.* The quantitative measurement of organizational culture in health care: a review of the available instruments. *Health services research*, v. 38, n. 3, p.923-945, 2003.
- SENGE, Peter. **The Fifth Discipline: the Art and Practice of Learning Organization**. New York: Doubleday Currency, 1990.
- SHIKIDA, Aparecida Maciel da Silva. **Constituição de uma ciência – bibliometria e arqueologia do saber em ciência da informação no Brasil**. Tese (Doutorado em Ciência da

Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, 2012.

SIMONS, Robert. **Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal**. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

SKYRME, D. J.; AMIDON, D. **Creating the knowledge-based business**. London: Business Intelligence Ltd, 1997.

SONNENWALD, D. *et al*, Designing to support situation awareness across distances: An example from a scientific collaboratory. **Information Processing and Management**, n. 40, p 989-1011, 2004.

SPEARMAN, Charles. "General Intelligence," Objectively Determined and Measured. **The American Journal of Psychology**, v. 15, n. 2, p.201-292, 1904.

STEVENSON, William. **Estatística Aplicada à Administração**. São Paulo, Harbra, 2001.

STONER, J. A. F. **Management**. 2. ed. Englewood Cliffs. NJ.: Prentice-Hall, 1982.

SVEIBY, Karl Erik. **The New Organizational Wealth**. San Francisco: Berrett-Koehler, 1997.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de Valores Organizacionais. **Estudos de Psicologia**, v. 5, n. 2, p.289-315, 2000:

TAMAYO, A.; BORGES, L. Valores del Trabajo e Valores de las Organizaciones. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. **Psicologia Social de los Valores Humanos: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados**. Madri: Biblioteca Nueva, 2000.

TAYLOR, R. S. Information use environments. In: DERVIN, B.; VOIGT, M. J. Voigt (Ed.). **Progress in Communication Science**., Norwood, NJ: Ablex Publishing, 1991.

TERRA, J. C. **Gestão 2.0** – como integrar a colaboração e a participação em massa para o sucesso dos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

TENGILIMOĞLU, Dilaver; ÇELİK, Yusuf; ÜLGÜ, Mahir. Comparison of computing capability and information system abilities of state hospitals owned by Ministry of Labor and Social Security, and Ministry of Health. **Journal of Medical Systems**, v.30, n. 4, p.269-275, 2006.

TOFFLER, Alvin. **The third wave**. New York: William Morrow Trauth, 1989.

TRAVICA, B. Information politics and information culture: A Case Study. **Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline**, n. 8, p.211-244, 2005. Disponível em: <<http://inform.nu/Articles/Vol8/v8p211-244Travica.pdf>>; Acesso: 2012.

TRAVICA, B. Influence of information culture on adoption of a self-service system. **Journal of Information, Information Technology, and Organizations**, n. 3, p.1-15, 2008. Disponível em: <<http://www.informingscience.org/jiito/articles/JIITOV3p001-015Travica470.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2012.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. **The Academy of Management Review**, Amherst, v. 9, n. 4, p.653-669, 1984.

TROMPENAARS, Fons. **Nas Ondas da Cultura**. São Paulo: Educator, 1993.

UPWARD, F., Structuring the Records Continuum – Part One: Postcustodial Principles and Properties. **Archives and Manuscripts**, v. 24, n. 2, p.268–285, 1996.

UPWARD, F. Structuring the Records Continuum, Part Two: Structuration Theory and Recordkeeping. **Archives and Manuscripts** v. 25, n.1, p.10–35, 1997.

UPWARD, F. Modelling the Continuum as Paradigm Shift in Recordkeeping and Archiving Process and Beyond – A Personal Reflection. **Records Management Journal** v. 10, n.3, p.115-139, 2000.

VANDERBOSCH, Betty; HUFF, Sid L. Searching and Scanning: How Executives Obtain Information from Executive Information Systems. **MIS Quarterly**, 21 (1): 81-108, 1997.

VEIGA, Ricardo Teixeira. **Um exame empírico do modelo de conseqüências comportamentais da qualidade de serviços**. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 2000. (Tese de doutorado).

VICINI, Lorena. **Análise multivariada da teoria à prática**. Santa Maria: UFSM, 2005.

VIEIRA, Valter Afonso. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista Fae**, v. 5, n. 1, p.61-70, 2002.

VITOLLO, Theresa M.; COULSTON, Chris. Taxonomy of information literacy competencies. **Journal of Information Technology Education**, v.1, p.43-49, jan./dez, 2009.

VON BERTALANFFY. **General System Theory**. New York: George Braziller Inc, 1968.

WALSHAM, G. Cross-cultural Software Production and Use: A Structural Analysis. **MIS Quarterly**, v. 26, n. 4, p.359–380, 2002.

WANG, Mei-Yu. The impact of information culture on managing knowledge. A double case study of pharmaceutical manufacturers in Taiwan. **Library Review**, v. 55, n. 3 p.209 – 221, 2006.

WARE, Willis. Privacy issues in the private sector: a commissioner's perspective. **Computers & society**. V. 9, n. 2 p.19-24, 1978.

WEBSTER, J. Networks of collaboration or conflict? EDI and power in the supply chain. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 4, n. 1, p.31-42, 1995.

WEICK, K. E. **A psicologia social da organização**. São Paulo: Edgar Blücher; EDUSP, 1973.

WIDÉN-Wulff, Gunilla. Business information culture: a qualitative study of the information culture in the Finnish insurance business. **Information Research**, v. 5, n. 3, 2000. Disponível em: <<http://informationr.net/ir/5-3/paper77.html>>.

WIENER, N. **The human use of human beings**. NY: Avon Books, 1954.

WILSON, C . L., GOODAU., H. L.; WAAGEN, C. L. **Organizational Communication**. New York: Haipcr & Row, 1986.

WILSON, T.D. Human information behavior. **Informing Science**, v. 3, n. 2, p.49-55, 2000.

WILSON, T.D. Information management. In: FEATHER, J.; STURGES, P.(eds). **International Encyclopedia of Information and Library Science**. London: Routledge, 2003.

WOIDA, Luana Maia; OLIVEIRA, Ely Francina Tannuri; VALENTIM, Marta LÍgia Pomim. Um estudo de coautorias na temática cultura informacional nos ENANCIBs. ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 11, 2010. **Anais...** Disponível em: <<http://congresso.ibict.br/index.php/xi/enancibXI/paper/view/58>>. Acesso em 20 fev. 2013.

WOIDA, L. M. Cultura informacional: um modelo de realidade social para ICO. In: VALENTIM, M. L. P.(Org.). **Gestão da informação e do conhecimento**: no âmbito da ciência da informação. São Paulo: Polis, 2008. p.93-11.

WU, Kuang-wen; Huang, SHAI O yan; YEN, David c.; POPOVA, Irina. The effect of online privacy policy on consumer privacy concern and trust. **Computers in Human Behavior**, v. 28, n. 3, p.889-897, 2012.

ZAGO, Celia Cristina. Cultura organizacional: dimensões estruturais e aspectos dinâmicos. **Informação e Sociedade Estudos**, v. 15, n. 2, 2005.

YATES, J., Evolving Information Use in Firms, 1850-1920, In: BUD-FRIERMAN, L. (Ed.) **Information Acumen**: the understanding and Use of Knowledge in Modern Business. London: Routledge, 1994 p.26-50.

ZIMAN, John. **Conhecimento público**. Belo Horizonte: Itatiaia; São Paulo: Universidade de São Paulo, 1979.

APÊNDICES – APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

Questões do perfil do entrevistado	
1	Faixa etária (até 25 / 26-35 / 36-45 / > 45)
2	Tempo de casa (até cinco anos / 6-10 / 11-15 / 16-20 / 21-25 / >25)
3	Diretoria (DVP / DGA / DGE / DFN / DGT / DJR / DDC / DDN / DRC / DCM)
4	Superintendência
5	Vínculo institucional (Cemig / terceirizado / estagiário / terceirizado ex-Cemig)
6	Plano carreira (PNU/PTAO / gerente-gestor / superintendente)
<p>Questões da pesquisa (seis graduações): 1) Discordo totalmente, 2) Discordo, 3) Não concordo nem discordo, 4) Concordo, 5) Concordo totalmente, 6) Não sei/não se aplica.</p>	
1	A Cemig sofre constantes mudanças na estrutura organizacional para se adaptar às necessidades.
2	Na Cemig, existe uma área específica para tratar/receber novas ideias e sugestões ou existe um programa específico para recebê-las.
3	Na Cemig, os gestores aceitam/incentivam novas ideias.
4	Na Cemig, trabalhamos em equipes que congregam elementos de diversas unidades organizacionais diferentes.
5	Eu compreendo como o meu trabalho contribui para atingir as metas e os objetivos da Cemig.
6	Eu compreendo os objetivos de médio e longo prazo da Cemig.
7	Eu sou consciente dos valores que a Cemig gostaria de desenvolver.
8	Como grupo/departamento, nós nos damos bem trabalhando juntos e nos ajudamos mutuamente.
9	Meu gestor dá frequentemente <i>feedback</i> sobre trabalhos, desempenho e ideias apresentados.
10	A Cemig usa muitos canais de comunicação: reuniões, redes de interesse, treinamentos, grupos de trabalho, emails, intranet, relatórios e outras comunicações internas.
11	Na Cemig, nós somos encorajados a envolver todas as partes interessadas quando vamos tomar uma decisão que provoque impacto ou influencie outras áreas e/ou departamentos.
12	Os objetivos de médio e longo prazo da Cemig são amplamente divulgados a todos da organização.
13	Na Cemig, os administradores procuram criar um clima de abertura e confiança para o compartilhamento de informações.
14	Na Cemig, os empregados sabem o que devem fazer, mas não o objetivo final do seu trabalho.
15	Na Cemig, confiamos uns nos outros quando se trata de compartilhar experiências de trabalho mal sucedidas.
16	Meu conhecimento sobre o desempenho organizacional da Cemig influencia meu trabalho.
17	Sou eu quem escolhe as revistas, os jornais e artigos técnicos que leio e que me ajudam no desempenho das minhas funções cotidianas.
18	Frequentemente troco informações com quem trabalho.
19	Frequentemente troco informações com gente de fora da Cemig.
20	Frequentemente troco informações com organizações parceiras.

Questões da pesquisa (seis graduações): 1) Discordo totalmente, 2) Discordo, 3) Não concordo nem discordo, 4) Concordo, 5) Concordo totalmente, 6) Não sei/não se aplica.

21	Frequentemente troco informações com funcionários de outras unidades de trabalho, mas de dentro da organização.
22	Mantenho contato e/ou troco informações importantes para meu cotidiano organizacional com pessoas de variadas formações profissionais.
23	Mantenho contato e/ou troco informações profissionais com pessoas de várias áreas da Cemig.
24	Mantenho contato e/ou troco informações profissionais com várias pessoas, e essas informações são importantes para o desempenho das minhas atividades cotidianas.
25	Mantenho contato e/ou troco informações profissionais com várias pessoas de fora da Cemig.
26	Prefiro as informações formais, escritas, às orais, informais.
27	Tenho dificuldade de obter informações de outra área ou departamento da Cemig.
28	Na minha unidade de trabalho, sou sempre procurado quando há necessidade de informações.
29	Como grupo e/ou departamento, nós sempre estamos contentes em fornecer para as outras áreas informações relevantes produzidas por nós.
30	Tenho dificuldade de obter informações na minha área organizacional.
31	Confio mais nas fontes informais de informação (colegas por exemplo) do que nas formais (memorandos, relatórios etc.).
32	Defino a confiança que tenho na informação que obtenho pela sua origem (fonte).
33	Recebo informações a respeito do desempenho da Cemig.
34	Sempre leio revistas, jornais ou artigos técnicos que me ajudam no desempenho das minhas funções cotidianas.
35	Uso mais as fontes informais de informação do que as formais (memorandos, relatórios etc.), mesmo quando elas são confiáveis.
36	Uso as fontes informais de informação para conferir e aprimorar a qualidade das fontes formais (memorandos, relatórios etc.).
37	Na Cemig, sempre filtramos as informações para evitar sobrecarga informacional.
38	A Cemig sempre monitora o ambiente externo para identificar informações relevantes e necessárias ao seu desempenho.
39	A Cemig tem procedimentos formais para coletar informações.
40	A informação precisa ser a base da tomada de decisões em todos os níveis da Cemig.
41	As informações na Cemig são sempre atualizadas.
42	Na Cemig, as informações pessoais são protegidas.
43	Na Cemig, as informações são organizadas de forma a facilitar sua recuperação quando necessário.
44	Na Cemig, as informações são registradas e armazenadas de maneira a serem facilmente encontradas posteriormente.
45	Na Cemig, os procedimentos de acesso e proteção às informações, incluindo <i>copyright</i> , são claros e explícitos.
46	Na Cemig, a informação é distribuída na medida do necessário.
47	Na Cemig, a informação é essencial para o desempenho organizacional.
48	Identifico com facilidade a relevância da informação que leio ou com que me deparo ou que recebo.
49	Identifico com facilidade a utilidade da informação que leio ou com que me deparo ou que recebo.
50	Tenho consciência das informações-chave mantidas pela Cemig.
51	Entre as pessoas com quem trabalho regularmente, não é comum a disseminação de informações para justificar ou legitimar decisões já tomadas.
52	Entre as pessoas com quem trabalho regularmente, não é normal manterem as informações para si.

Questões da pesquisa (seis graduações): 1) Discordo totalmente, 2) Discordo, 3) Não concordo nem discordo, 4) Concordo, 5) Concordo totalmente, 6) Não sei/não se aplica.

53	Entre as pessoas com quem trabalho regularmente, não é normal repassarem informações incorretas conscientemente.
54	Entre as pessoas com quem trabalho regularmente, não é normal usarem as informações em benefício próprio.
55	Informações de boa qualidade (precisa, atual, acessível, apropriada e a tempo) são críticas para que a Cemig atinja suas metas e seus objetivos.
56	Na Cemig, as informações a respeito de fracassos, erros e equívocos são compartilhadas e discutidas de maneira construtiva .
57	Na Cemig, as pessoas sabem em que medida devem compartilhar informações sigilosas.
58	Busco ativamente informações relevantes a respeito de mudanças e tendências que vêm de fora da Cemig.
59	Uso a informação para criar ou aprimorar os produtos, serviços e processos da Cemig.
60	Uso a informação para encontrar respostas às mudanças e aos desenvolvimentos que vêm de fora da Cemig.
61	Existe uma estratégia da Cemig para a gestão da informação e da tecnologia.
62	Na Cemig, sempre temos acesso às informações necessárias antes de tomar uma decisão.
63	Confio nos mecanismos de obtenção, busca e armazenamento e distribuição das informações porque as ferramentas tecnológicas que utilizamos são confiáveis.
64	Uso a TI para criar ou aprimorar os produtos, serviços e processos da Cemig.
65	Uso TI para encontrar respostas às mudanças e aos desenvolvimentos que vêm de fora da Cemig.
66	As políticas, os procedimentos e processos dos sistemas de informação da Cemig são claramente documentados.
67	Na Cemig, existem ferramentas que facilitam o trabalho em equipe e a cooperação.
68	Na Cemig, as práticas de TI (infraestrutura, software e know-how técnico) aceleram a introdução de novos produtos e serviços.
69	Na Cemig, os processos são informatizados e garantem um desempenho profissional de alta qualidade.
70	Os sistemas de informação da Cemig integram os processos e permitem controlá-los.
71	Os sistemas de informação da Cemig são adequados e atendem às minhas necessidades de informação.
72	Os sistemas de informação, as ferramentas tecnológicas e a infraestrutura de TIC da Cemig sempre ajudam a melhorar o desempenho organizacional.

APÊNDICE B – VARIÁVEIS E PERGUNTAS POR CATEGORIA

(Continua)

Categorias	Variáveis	Num perg	Num Var
CONSCIÊNCIA INFORMACIONAL	Integridade	51	1
		54	
		52	
		57	
		14	
		53	
	Transparência	13	2
		56	
		15	
	Nível de conhecimento	48	3
	Capacidade de identificação de leituras de interesse	17	4
	Grau de consciência informacional / Apreciação do valor da informação	50	5
		40	
		55	
Percepção da utilidade da informação	49	6	
COMUNICAÇÃO E REDES DE RELACIONAMENTO	Compartilhamento de informação	18	7
		21	
		28	
		20	
		19	
	Rede de contatos: abrangência, diversidade e importância da nas atividades cotidianas	8	8
		11	
		22	
		24	
		23	
		25	
	Parcerias interdepartamentais	29	9
	Preferência por comunicação oral ou formal	26	10
	Meios de comunicação	10	11
Feedback	9	12	
Acesso a informações de outras áreas	27	13	
Fluxos de informação	12	14	

APÊNDICE B – VARIÁVEIS E PERGUNTAS POR CATEGORIA

(Continuação)

ORIENTAÇÃO À INOVAÇÃO	Proatividade	58	15
		59	
		60	
	TI como suporte à inovação	68	16
		64	
		65	
	Flexibilidade	1	17
		4	
		67	
	Suporte à criatividade	3	18
		2	
	Estratégia e objetivos	6	19
		5	
		7	
	GESTÃO DA INFORMAÇÃO	Formalidade	31
35			
36			
Controle		33	21
		16	
		47	
		46	
Importância das fontes de informação		32	22
Leitura de fontes profissionais		34	23
Gestão da informação		38	24
		39	
		43	
		37	
		41	
Privacidade		44	25
	42		
Acesso à informação de fonte pessoal	30	26	
Copyright e acesso a documentos	45	27	

APÊNDICE B – VARIÁVEIS E PERGUNTAS POR CATEGORIA

(Conclusão)

Categorias	Variáveis	Num perg	Num Var	
GESTÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	Suporte a processos de negócios	70	28	
	Suporte à gestão	62	29	
	Gestão de sistemas de informação		61	30
			71	
			66	
	Informatização de processos	69	31	
	Influência das ferramentas informacionais/facilidade de uso percebida	72	32	
Nível de confiança nas TIC	63	33		

**APÊNDICE C – CONVITE ENVIADO PELA EMPRESA AOS PESQUISADOS
CULTURA INFORMACIONAL NA CEMIG**

Prezado colega,

Você foi selecionado para participar da pesquisa “Cultura Informacional na Cemig”. A pesquisa, realizada por pesquisador da Fundação João Pinheiro, visa a avaliar como a tecnologia e o fluxo da informação na empresa são percebidos pelos empregados.

Estudos nessa área apontam para o fato de que uma cultura informacional altamente desenvolvida está associada ao bom desempenho nos negócios. Em um mercado cada vez mais competitivo, mapear em qual nível essa cultura se encontra na Cemig ajudará a planejar ações de infraestrutura tecnológica, fluxos informacionais e treinamentos.

A pesquisa estará disponível na intranet no período de 10 a 30 de dezembro de 2012. Em poucos minutos, é possível respondê-la. As respostas são confidenciais.

Em caso de dúvidas, você poderá entrar em contato com Leonardo Moraes, pesquisador do Centro de Estatística e Informações da Fundação João Pinheiro. Telefone: (31) 3448-9482.

ANEXO A ORGANOGRAMA GRUPO Cemig

GRUPO CEMIG

114 Sociedades e 16 Consórcios

COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS

Posição em 13 de Agosto de 2012

