

 [10.58876/rbbd.2023.1911791](https://doi.org/10.58876/rbbd.2023.1911791)

Contribuições da cultura informacional para o processo de reestruturação e mudança empresarial

Contributions of information culture to the process of corporate restructuring and change

Luana Maia Woida

Doutora em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP). Docente nas Faculdades de Tecnologia de Garça e de Marília.
E-mail: luanamwoida@gmail.com

Danielle Cristine da Silva Levorato

Doutoranda em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP).
E-mail: dcslevorato@gmail.com

Marinês Santana Justo Smith

Doutora em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP). Docente do Centro Universitário Municipal de Franca.
E-mail: marjustosmith@gmail.com

RESUMO

A gestão da informação tornou-se um diferencial competitivo nas organizações, devido sua importante função de dispor de informação que realmente possua significado para a gestão organizacional, além de contribuir no direcionamento das metas e perpetuidade da organização. A compreensão da cultura informacional permite que a organização reformule a gestão de seu ambiente informacional e seus resultados. Desta forma, o presente artigo tem como objetivo geral compreender a cultura informacional e seus efeitos na reestruturação e na mudança, com foco nos resultados organizacionais. O método de pesquisa selecionado para desenvolvimento do trabalho foi o descritivo de abordagem qualitativa por meio da revisão de literatura narrativa, não sistemática e não exaustiva. Concluiu-se que a cultura informacional está presente em todo o processo de reestruturação empresarial, sendo um importante recurso para a empresa.

Palavras-chave: Cultura Informacional. Organização Empresarial. Mudança empresarial.

ABSTRACT

Information management has become a competitive differentiator in organizations, due to its important function of having information that really has meaning for organizational management, in addition to contributing to the direction of the organization's goals and perpetuity. Understanding the informational culture allows the organization to reformulate the management of its informational environment and its results. In this way, the present article has as general objective understand information culture and its effects on restructuring and change, with a focus on organizational results. The research method selected for the development of the work was the descriptive qualitative approach through the literature review narrative, non-systematic and non-exhaustive. It was concluded that the informational culture is present throughout the business restructuring process, being an important resource for the company.

Keywords: Informational Culture. Business organization. Corporate Change.

1 INTRODUÇÃO

A gestão da informação tornou-se um diferencial competitivo nas organizações, devido sua importante função de dispor de informação que realmente possua significado para a gestão organizacional, além de contribuir no direcionamento das metas e perpetuidade da organização. Davenport e Prusak (1998) ressaltam o cuidado que os gestores da organização devem ter no uso eficiente da informação na tomada de decisão empresarial, pois o uso de forma errônea pode custar a sobrevivência da organização.

Para o devido uso da informação os integrantes da organização precisam ter consciência de sua importância, uma vez que as organizações são compostas por profissionais, incluindo os que trabalham diretamente com a informação, as quais garantem a implantação e operacionalização dos sistemas e fluxos informacionais. Davenport e Prusak (1998) enfatizam a importância da comunicação interna e uso da informação pelos integrantes da organização, estando conscientes de seu valor no processo, uma vez que geram o conhecimento ao analisar os dados dispostos no sistema a fim de atingir as metas organizacionais, contribuindo com o ambiente informacional da organização.

Contudo, para que os integrantes e profissionais possam executar as suas funções de acordo com os valores da organização, faz-se necessário garantir que todos tenham conhecimento dos princípios organizacionais, disseminados na cultura da organização. Conforme apresentado por Smith (2013, p.27) argumenta que a complexidade se deve a como cada indivíduo distingue o que é dado, informação e conhecimento, bem como a distinção que fazem entre esses conceitos.

Tal representação consolida-se na organização por meio de sua cultura organizacional, tida como algo que sustenta todas as práticas organizacionais de acordo com seus valores e crenças, compartilhando seus elementos por todos os que pertencem a organização. Incorporada à conjuntura da cultura organizacional está a cultura informacional, estando relacionada a forma com que a organização trata a informação (PEREIRA et. al, 2017).

Conforme se discute no ambiente corporativo, organizações de sucesso têm culturas que atraem, mantêm e recompensam os integrantes que desempenham seu trabalho mediante o cumprimento das metas estabelecidas pela organização (DIAS,

2013). Assim, o processo de reestruturação empresarial poderá ser impactado pelas culturas organizacionais e informacionais.

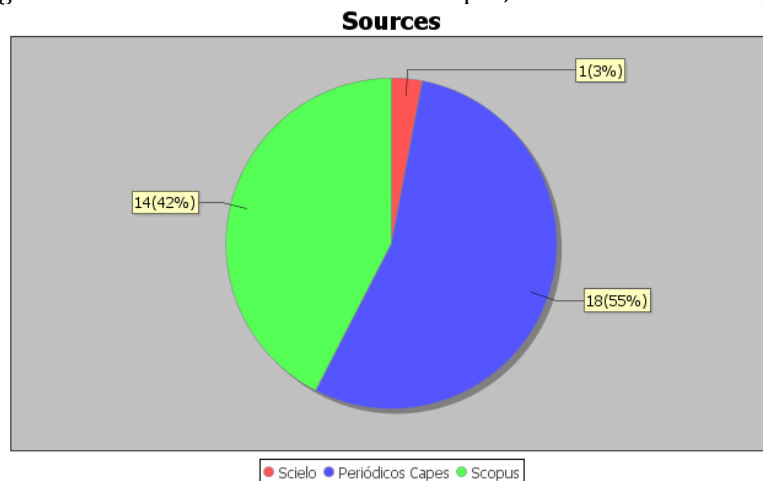
Diante do exposto, o objetivo geral é compreender a cultura informacional e seus efeitos na reestruturação e na mudança, com foco nos resultados organizacionais. O presente estudo parte do pressuposto de que a cultura informacional pode ser utilizada como uma importante ferramenta para o sucesso de uma reestruturação empresarial.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir o objetivo geral apresentado, o método de pesquisa escolhido para desenvolvimento do trabalho foi o descritivo, de abordagem qualitativa, por meio da revisão de literatura narrativa, não sistemática e não exaustiva, descrita por Marconi e Lakatos (2017) como um levantamento de referências já publicadas, em forma de artigos científicos (impressos ou virtuais), livros, teses de doutorado e dissertações de mestrado, com o intuito de colocar o pesquisador em contato direto com o que foi escrito sobre o tema e suas relações. As buscas de tais materiais foram realizadas em bases de dados virtuais e no acervo da biblioteca de uma universidade estadual.

Nesse sentido, e visando localizar o tema cultura informacional e seus vínculos com o tema mudança organizacional, reestruturação e informação, realizou-se uma busca nas bases de dados Scopus, Periódicos Capes e Scielo, usando-se os descritores ‘cultura’, ‘cultura informacional’, ‘mudança’ e ‘reestruturação’, considerando os últimos 10 anos. A recuperação obteve 34 artigos nas três bases mencionadas.

Figura 1: Resultado da busca nas bases Scopus, Scielo e Periódicos Capes.



Fonte: Dados da pesquisa organizados no StArt (2022).

A fim de organizar os dados, adotou-se a ferramenta StArt (State of the Art through Systematic Review) para registrar e auxiliar na inclusão e exclusão dos textos com base em critérios de seleção, entre os quais: texto em português, com os *strings* de busca no título, no resumo ou nas palavras-chave. Restaram apenas 4 artigos ao aplicar os critérios, dos quais apenas 2 se aproximavam da abordagem do presente artigo. Dessa maneira, as características de tais textos contemplam: Texto 1) “Estudos sobre "Gestão da Informação e do Conhecimento" e "Trabalho" no PPGCI: origens, trajetória e perspectivas futuras”, estudo exploratório e qualitativo dos conceitos, com o objetivo de traçar um panorama das pesquisas que se dedicaram ao estudo sobre os temas Gestão e Trabalho no âmbito do PPGCI/UFMG, subdivididas em dois subcampos: Gestão da Informação e do Conhecimento e Gestão das Unidades de Informação e Relações de Trabalho nos campos da Cultura e da Informação, em que Nassif, Paula e Crivellari (2019, p.123) argumentam que há uma lacuna nos estudos sobre essas temáticas, constituindo-se naquilo que dificulta a implementação desses modelos de gestão, isto é, para esses autores, a dimensão humano subjetiva coloca luz sobre a importância dos indivíduos e seus grupos em relação aos aspectos cognitivos, emocionais e relacionais.

Apesar do presente artigo não propor discussões sobre gestão da informação ou do conhecimento, não raro, tais temas aparecem vinculados à temática cultura informacional e mudança.

Texto 2 intitulado ‘O estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais’, apresenta as seguintes características: estudo teórico e qualitativo, com objetivo de apresentar a relação entre o estudo de gerações e o processo de inteligência organizacional e as reflexões sobre os desafios e perspectivas encontrados nesse contexto, do qual destaca-se que as diferenças dos indivíduos precisam ser consideradas no contexto organizacional, não apenas porque as especificidades podem gerar conhecimento, promover criatividade e empreendedorismo, mas pelo fato de que as organizações devem se adaptar as características típicas de cada geração (NASCIMENTO et al., 2016, p.26).

Apesar dos textos recuperados cumprirem os critérios estabelecidos para sua seleção e inclusão nos textos que poderiam compor o quadro teórico, estes fazem outras relações temáticas e possuem objetivos distintos ao proposto no presente artigo. Desse modo, optou-se por desenvolver um quadro teórico baseado nas buscas em bases de

dados e no acervo de uma universidade estadual, cuja leitura foi direcionada para identificar os conceitos de cultura informacional, reestruturação e mudança e suas relações.

Ademais, a presente discussão surge das reflexões fomentadas pela disciplina 'Cultura informacional: contexto, problemas e campo de aplicação'.

3 GESTÃO DA MUDANÇA E REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL

A mudança está presente na rotina das organizações, seja para atender melhor seus clientes, acionistas ou melhorar sua competitividade. No entanto, a mudança pode se apresentar como um processo mais difícil em razão do modelo mental no qual se baseia a organização, constituindo a cultura, uma barreira ao processo, caso esta não se configure como a mais apropriada a depender de como a mudança é realizada. Fernandes (2005, p. 17) conceitua a mudança organizacional como “[...] uma alteração da estrutura e da forma de funcionamento de uma organização com o propósito de a tornar mais competitiva às realidades do mercado.” Para Damian, Valentim e Oliveira (2022, p.) o processo de mudança

é motivado por diversas circunstâncias, como novas tecnologias, o resultado de uma tomada de decisão, o cenário atual no qual a organização se encontra, imprevistos no ambiente, motivadas pelo mercado, pela economia ou pelo consumidor.

De acordo com Wood Jr. (1992, p. 76) a mudança nas organizações “[...] engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia”.

A mudança organizacional é um processo que altera e transforma a estrutura, os processos, os recursos, atitudes e valores, e a cultura organizacional. Ela pode ocorrer estruturalmente mediante a alteração de processos e procedimentos operacionais, porém para que seja efetiva se faz necessária a alteração do comportamento humano, pois as organizações são compostas por pessoas e são elas que colocam em prática o que a organização almejam.

A fim de ter sucesso na implantação da mudança se faz necessário um planejamento organizacional, no qual sejam identificados as ações, prazos e resultados esperados de cada área dentro do processo de mudança. No entanto, ainda que o planejamento seja realizado, existem muitas pressões às quais as organizações estão submetidas, destacando-se quatro áreas: pessoal, tecnologia, processamento da informação bem como comunicação e concorrência (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015, p. 516). Estes autores discutem ainda a necessidade de perceber a transição como um elemento de atenção, situação na qual a organização não está no antigo, mas também não concretizou o novo (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015, p. 524). Trata-se de um momento de instabilidade, de incertezas, de dificuldades e de rupturas com urgência para se chegar ao novo.

Por sua vez, Wood Jr. (1995, p.27) lembra que a mudança precisa ir além do paradigma mecanicista, na medida em que se faz necessário incorporar outros valores, com ênfase ético-humanista.

A mudança nas organizações pode ocorrer de maneira guiada ou desprovida de planejamento. No primeiro caso, planeja-se desde elementos impalpáveis e que estão no cerne do modelo mental compartilhado na organização, como as estruturas informais, até elementos que fazem parte das determinações formais e de estrutura organizacional. Nessa abordagem de repensar a estrutura, se desenvolve a reestruturação.

Seiffert e Costa (2007) elencam cinco passos para que ocorra a reestruturação organizacional: I - Diagnóstico: levantamento das características atuais da organização, abrangendo suas deficiências. E identificação do responsável pelo processo de reestruturação; II - Planejamento: sugestão de uma nova estrutura para a organização. Identificação dos indivíduos envolvidos no processo de reestruturação. Análise da hierarquia da organização a fim de identificar a criação ou extinção de cargos; III - Implantação: execução do que foi planejado, seguindo cinco etapas: a padronização, a neutralização dos pontos de restrição, o estabelecimento de indicadores de processo, a comunicação da nova estrutura para todos os envolvidos e o treinamento aos funcionários, a fim de capacitá-los para a nova condição de trabalho; IV - Avaliação: aplicação de avaliações periódicas a fim de identificar se o processo de implantação está sendo executado de acordo com o planejado; V - Ações de melhoria: adequações

necessárias que não foram previstas no planejamento, de acordo com as informações obtidas na etapa de avaliação.

Observa-se, portanto, que o processo de reestruturação organizacional é complexo, e provoca grandes mudanças na organização, afetando diretamente os indivíduos que participam dela. A fim de que o processo de reestruturação ocorra de forma bem-sucedida é preciso um processo de gestão da mudança, envolvendo todos os colaboradores da empresa em todos os níveis hierárquicos.

De acordo com Ilharco (2003, p. 103) a gestão da mudança está relacionada “[...] ao envolvimento, a comunicação, a motivação, a aprendizagem e ao faseamento das soluções a implementar”, necessário para garantir a aprendizagem do que é classificado como novo.

Sendo a mudança uma alteração na estrutura formal e informal e no comportamento, se faz necessária sua explanação e uma comunicação ativa para que as pessoas não se tornem resistentes a ela. Os principais elementos na gestão da mudança são o envolvimento dos colaboradores e a comunicação clara e ativa, pois as pessoas precisam saber o que será mudado, porque será mudado e o que se espera delas nesse processo. Contudo, aqui cabe uma observação: ainda que a gestão da mudança seja realizada, trata-se de um processo que pode não ser efetivado, na medida que não basta repensar estruturas, devendo-se alcançá-la na forma como as pessoas compreendem e fazem suas tarefas.

De acordo com Fernandes (2005), a gestão da mudança é a única ferramenta que pode solucionar problemas e dificuldades complexas das organizações perante as incertezas geradas pelo ambiente externo.

3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para compreender a cultura informacional, antes, se faz necessário abordar sobre a cultura organizacional, na medida que esta é vista pelos estudiosos da área como um facilitador da convivência entre os integrantes da organização, estabelecendo o conceito do que é certo ou errado, próprio ou impróprio, facilitando a comunicação e a realização dos objetivos organizacionais, e inclusive, gerando segurança emocional para aqueles que

vivem nos ambientes organizacionais, na medida em que as pessoas sabem o que delas é esperado (LEVORATO, 2018).

Schein (2009, p. 17) define a cultura organizacional como “[...] o clima e as práticas que as organizações desenvolvem ao lidar com pessoas, ou os valores expostos e o credo de uma organização”. A cultura organizacional está relacionada a construção do conhecimento por meio das crenças, valores e pressupostos básicos da organização.

Freitas (1999, p. 97) considera que “[...] através da cultura organizacional se define e transmite o que é importante, qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes interno e externo, o que são condutas e comportamentos aceitáveis [...]”.

Morgan (2000, p. 159), autor da área de Teoria das Organizações, define cultura organizacional como: “Valores comuns, crenças comuns, significados comuns, e interpretações compartilhadas”.

Outro autor com abordagem bastante difundida no meio organizacional é Hofstede (2003, p. 19), que retrata a cultura organizacional como “[...] a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas, face a outro”.

Segundo Woida (2013, p. 43) “[...] a cultura organizacional é uma variável sobre a qual se pode promover mudança, cuja necessidade é herdada da Administração e da tradição de controlar os resultados de qualquer elemento que exista no ambiente organizacional”.

Frequentemente a cultura organizacional é descrita como sendo composta por elementos que são compartilhados tornando-a por isso, forte. Essa força vem do senso de compartilhamento, da estabilidade estrutural dos seus pressupostos, garantindo uma integração que repercute na identidade da organização e nos que estão imersos naquela cultura; vem da profundidade com que seus pressupostos estão enraizados nos aspectos inconscientes das pessoas; vem da integração de todos os seus aspectos em um paradigma maior. Esse enraizamento mostra a dificuldade de se mudar uma cultura em curtos espaços de tempo. Ou seja, assim como é difícil instalar novas crenças e valores, também é difícil abandonar aquilo que está arraigado dentro de uma unidade social.

Para criar e manter uma cultura, suas percepções, normas e seus valores devem ser comunicados aos integrantes da organização de forma concreta.

Os integrantes devem conhecer a cultura organizacional para atuarem de acordo com os princípios e valores da organização, além de participarem de capacitação para que suas atividades sejam realizadas em seu ambiente de trabalho.

A cultura guia o comportamento e as decisões dos membros da organização, tendo uma influência direta no desempenho organizacional. O comportamento dos indivíduos na organização, tanto influencia como é influenciado pela cultura organizacional (MARCHIORI, 2008).

Determinados aspectos da cultura organizacional interferem diretamente na relação do indivíduo com a gestão e compartilhamento de informações, pois seus valores e crenças são compartilhados por meio de suas atividades. Os valores expressos na cultura organizacional demonstram a essência e particularidades da organização, que influenciam o comportamento dos indivíduos. Sendo mais provável prever o comportamento do outro quando os valores compartilhados são semelhantes, alicerçados pela cultura.

A cultura organizacional trata de qualquer elemento e movimento que culturalmente influencia no comportamento dos membros de uma organização, incluindo elementos mais generalistas, como regras e proibições sobre o uso do tempo de trabalho, mas também pode ser específica, como comportamentos desejáveis sobre como a informação deve ser prospectada, compartilhada e usada.

3.2 CULTURA INFORMACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

Enquanto o termo cultura organizacional está consolidado e possui vários estudos, o termo cultura informacional tem seu início reconhecido entre os anos 70 e 80 com uma das primeiras pesquisas sobre cultura informacional no campo da Ciência da Informação produzida por Mariam Ginman, finlandesa, doutora em Biblioteconomia e Ciência da Informação (SANTOS, 2017). Sua pesquisa foi feita com executivos do setor metalúrgico e concluiu que a cultura informacional “[...] impactava positivamente no alto desempenho das atividades organizacionais, por estar fortemente inter-relacionada aos valores de uso da informação que, por sua vez, impactavam na transformação dos recursos materiais e do capital intelectual” (SANTOS, 2017, p. 165).

Ginman (1987) sugere que cultura informacional, quando desenvolvida, apresenta correlação positiva com o desempenho empresarial, bem como demonstra vínculo com as atividades, as atitudes e as culturas empresariais. Em outros termos, em um contexto organizacional em que a estrutura e a gestão apresentam uma dinâmica positiva, necessariamente deve existir uma cultura informacional acompanhando essa dinâmica.

Ginman (1989) define a cultura informacional como correlacionada de maneira positiva com o desempenho empresarial bem-sucedido e vinculada às atividades, as atitudes e as culturas empresariais.

De acordo com Santos e Valentim (2019) a cultura informacional está inserida na cultura organizacional e apresenta práticas de informação que podem demonstrar movimentos de investigação, apropriação, compartilhamento, produção e uso da informação.

Para Curry e Moore (2003, p.93) a cultura informacional está localizada em um contexto em que estão presentes os sistemas de informação e os problemas ou falhas que levam a sub-otimização destes.

Santos (2017) destaca que a partir de 1981 Metz estudou o desenvolvimento de uma organização específica até alcançar a concepção da cultura informacional. Em meados de 1984, por meio de seu estudo, Metz identificou

o reconhecimento da informação como recurso estratégico repercutindo diretamente em mudanças como: a descentralização na tomada de decisão; a participação dos colaboradores; a atenção às necessidades dos colaboradores; a gestão de competências e comportamentos; no trabalho em equipe; no apoio as pessoas para torná-los solucionadores de problemas; e na busca pela excelência na comunicação. Com esse estudo totalmente de base empírica, este autor concluiu que a transição para chegar a uma cultura informacional, não tem efeito sem a participação das pessoas que atuam na organização, nem tão pouco sem uma gestão que apoie as mudanças e que saiba supervisioná-las adequadamente (SANTOS, 2017, p. 165).

O trabalho desenvolvido por Santos (2017) também apresenta um levantamento contendo a quantidade de estudos sobre cultura informacional, sendo evidenciado um pequeno número e a maioria desenvolvido a partir do século XX, demonstrando a atualidade do tema. O mesmo trabalho destaca a cultura informacional na relação entre a cultura organizacional e com a informação.

A cultura informacional pode ser identificada por meio do ambiente informacional da organização, na relação entre a cultura e a informação; os valores, as crenças, e a gestão da informação expressados pelos integrantes da organização, estando presente de forma explícita ou implícita, contribuindo para o desempenho organizacional.

Após análise da relação entre a efetividade dos sistemas de informação e o desempenho organizacional, Santos (2017, p. 168) retrata que

a cultura informacional tem características comuns com a cultura corporativa. Sua criação é motivada pelas ações de uma gestão voltada às mudanças e em parte pela incorporação da tecnologia da informação nas organizações. [...] a cultura informacional é importante para garantir o crescimento contínuo das empresas.

Woida e Valentim (2006, p. 40) descrevem a cultura informacional como “[...] um conjunto de pressupostos básicos composto por princípios, valores, crenças, ritos e comportamentos positivos em relação à construção, socialização, compartilhamento e uso de dados, informação e conhecimento no âmbito corporativo”.

Uma vez que a cultura organizacional está relacionada ao comportamento do indivíduo na organização, a cultura informacional está relacionada a forma com que esse indivíduo usa e compartilha as informações, podendo explicar valores e comportamentos associados ao uso da informação no ambiente organizacional. Conforme destacado por Woida e Valentim (2006, p. 823):

[...] a cultura organizacional é entendida de forma mais abrangente do que a cultura informacional. Enquanto a primeira se perfaz de elementos tais como valores, ritos, mitos, normas [...] a cultura informacional, assume um direcionamento que contempla tanto os elementos como os processos, as nuances e os propósitos voltados ao ciclo e comportamento informacional, por isso, a necessidade de abordar a cultura organizacional sob o prisma da Ciência da Informação.

A cultura informacional na organização apresenta a alocação e influência da informação sobre as atividades organizacionais, além de demonstrar a habilidade da organização em gerenciar e utilizar de modo efetivo as informações disponíveis, em especial na tomada de decisão, interferindo assim no desempenho organizacional. Choo (2003) compreende que a cultura informacional está expressa nos valores, normas e

práticas organizacionais que influenciam na percepção, criação e utilização da informação. Já Davenport e Prusak (1998, p. 110) definem a cultura informacional como um “[...] padrão de comportamentos e atitudes que expressam a orientação informacional de uma empresa”.

Alves e Duarte (2014, p. 9) consideram que

a cultura informacional interfere no modo como a informação é trabalhada e empregada no contexto organizacional. [...] Suas características estão embasadas na forma como a organização concebe os seus elementos constitutivos, tais como: práticas de gestão, uso da informação, processo de trabalho, tipo de hierarquia, sistema de comunicação utilizado, TICs, enfim, inúmeras variáveis determinantes que influenciarão diretamente o comportamento das pessoas na organização e a sua interação com o ambiente onde estão inseridas.

Assim como a cultura organizacional, a cultura informacional também possui seus valores, identificados por meio do comportamento dos indivíduos na utilização da informação, influenciando na gestão eficaz da informação na organização. Devendo ser difundida e consolidada na organização, assim como a cultura organizacional. Nesse sentido, propõe-se na próxima seção, uma discussão acerca da integração desses temas, com destaque para a reestruturação.

4 A INTEGRAÇÃO DOS TEMAS NA ORGANIZAÇÃO

A cultura, seja ela organizacional ou informacional, é manifestada através da comunicação, uma vez que a comunicação cria e recria realidades, sendo descrita como a interação entre os indivíduos dentro da organização (MARCHIORI, 2008; CALDAS, 2010).

A mudança precisa ser planejada e comunicada dentro da organização, cujas alterações que precisam ser gerenciadas para que sua inserção ocorra de forma eficaz. Martins e Martins (2002, p. 58) descrevem que

[...] em meio à mudança, organizações e líderes estão tentando criar uma estrutura institucional na qual a criatividade e a inovação sejam aceitas como normas culturais básicas. Deixando claro que “as regras não escritas no jogo” (as normas de comportamento) e valores compartilhados influenciam a moral, o desempenho e a aplicação da criatividade e da inovação de diferentes maneiras.

Dado que as organizações são constituídas por pessoas, a mudança só se dará quando as pessoas que nelas trabalham mudarem a mentalidade e assumirem seu papel de agentes da mudança, Herzog (1991, *apud* Wood Jr., 1992, p. 76)

[...] considera que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto o nível de motivação e evitando desapontamentos. Para ele, o grande desafio não é a mudança tecnológica, mas mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva (WOOD JR., 1992, 77).

Analisando os cinco passos do processo de reestruturação organizacional propostos por Seiffert e Costa (2007), juntamente com as definições abordadas sobre a cultura informacional, elaborou-se o Quadro 1, no qual é possível verificar como a cultura informacional pode auxiliar no processo de reestruturação empresarial.

Quadro 1 – Contribuição da cultura informacional no processo de reestruturação organizacional

| Passos propostos por Seiffert e Costa (2007) | Descrição dos passos | Definição da cultura informacional | Integração entre os temas |
|---|---|---|---|
| Diagnóstico | Levantamento das características atuais da organização; Identificação do responsável pelo processo de reestruturação | Expressa nos valores, normas e práticas organizacionais que influenciam na percepção, criação e utilização da informação (Choo, 2003) | A utilização e percepção das informações irão auxiliar na identificação das características organizacionais e na identificação do responsável pelo processo de reestruturação |

| | | | |
|--------------|---|--|---|
| Planejamento | Sugestão de uma nova estrutura para a organização; Identificação dos indivíduos envolvidos no processo de reestruturação; Análise e reestruturação da hierarquia organizacional | “Suas características estão embasadas na forma como a organização concebe os seus elementos constitutivos, tais como: práticas de gestão, uso da informação, processo de trabalho, tipo de hierarquia, sistema de comunicação utilizado, TICs, enfim, inúmeras variáveis determinantes que influenciarão diretamente o comportamento das pessoas na organização e a sua interação com o ambiente onde estão inseridas” Alves e Duarte (2014, p. 9) | O planejamento contempla diversas práticas que influenciarão diretamente o comportamento das pessoas na organização e a sua interação com o ambiente onde estão inseridas |
| Implantação | Execução do que foi planejado (padronização, neutralização dos pontos de restrição, estabelecimento de indicadores de processo, comunicação da nova estrutura e treinamento aos funcionários) | Apresenta práticas de informação que podem demonstrar movimentos de investigação, apropriação, compartilhamento, produção e uso da informação (Santos; Valentim, 2019) | A investigação, apropriação e o uso da informação irão auxiliar na execução do planejamento e o compartilhamento na comunicação e nos treinamentos |

| | | | |
|-------------------|---|---|--|
| Avaliação | Aplicação de avaliações periódicas a fim de identificar se o processo de implantação está sendo executado de acordo com o planejado | “[...] impacta positivamente no alto desempenho das atividades organizacionais, por estar fortemente inter-relacionada aos valores de uso da informação que, por sua vez, impactavam na transformação dos recursos materiais e do capital intelectual” (SANTOS, 2017, p. 165) | As avaliações periódicas tem impacto direto no alto desempenho das atividades organizacionais, pois por meio delas é possível identificar se a organização está no caminho certo |
| Ações de melhoria | Adequações necessárias que não foram previstas no planejamento | “[...] a cultura informacional é importante para garantir o crescimento contínuo das empresas” Santos (2017, p. 168) | As adequações irão garantir o crescimento e perpetuidade da organização |

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

A partir do Quadro 1, é possível constatar que a cultura informacional está presente em todos os passos da reestruturação organizacional propostos por Seiffert e Costa (2007), sendo um recurso importante no processo. Ela auxilia a organização no seu planejamento, execução, acompanhamento e avaliação do processo de reestruturação.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo discutiu a cultura informacional como um importante recurso no processo de reestruturação empresarial, por meio da integração entre os cinco passos da reestruturação organizacional propostos por Seiffert e Costa (2007) e as principais definições do termo cultura organizacional descritas na revisão da literatura, demonstrados no Quadro 1.

Toda mudança traz consigo incertezas, mas também oportunidades. A reestruturação empresarial produz mudanças estruturais, processuais e comportamentais. Mudanças, essas, que precisam ser gerenciadas através do alinhamento entre as culturas organizacionais e informacionais, e sua disseminação em toda a organização via comunicação clara e objetiva.

A organização que não compreender a tempo as mudanças do meio em que está envolvida provavelmente não conseguirá desenvolver práticas para se adaptar. Essa sobrevivência envolve as pessoas, a cultura organizacional, a cultura informacional, os processos, a comunicação e a tecnologia.

Por fim, infere-se que muitas das ações vinculadas à mudança necessitam de conhecimento profundo sobre como redesenhar a estrutura da organização, o que implica em conhecer como os cargos são desenhados e inter-relacionados. Na ausência de conhecimentos especializados sobre esse problema, considera-se que profissionais da ciência da informação e biblioteconomia devem trabalhar em conjunto com gestores.

Além disso, devem, de acordo com o quadro teórico:

a) desenvolver consciência informacional, tratando-se de internalizar um conjunto de valores morais sobre a produção, manejo e uso da informação, bem como estimular que os demais membros a criem também.

b) garantir uma comunicação interna que produza fluxos informacionais;

c) garantir a disseminação de conhecimentos sobre a (s) cultura (s) presente (s) na organização;

d) planejar o processo de mudança – ou participar dele – direcionado à reestruturar a organização, em relação às suas tarefas e elementos culturais, bem como prever um processo intermediário denominado de transição. Nesse sentido, aplica-se a gestão da mudança.

e) conhecer os mecanismos que promovem a integração interna e de adaptação ao ambiente externo da organização. Além disso, deve conhecer a essência das particularidades culturais que são compartilhadas na organização e que guiam os comportamentos.

f) manter níveis de motivação altos nos participantes em relação ao fluxo de informação e na produção de conhecimento.

REFERÊNCIAS

ALVES, Cláudio Augusto; DUARTE, Emeide Nóbrega. Cultura e informação: uma interface complexa e definidora na vida das organizações. **RBBDD**. São Paulo, v. 10, n. 1, p. 2-20, Jan./Jun. 2014.

CALDAS, M. O nexos comunicação-organização: um prelúdio às múltiplas avenidas de cooperação e de mútuo aprendizado entre comunicação organizacional e estudos organizacionais. In:

MARCHIORI, M. (org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. p. 29-46.

CHOO, Chun. Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

CURRY, Adrienne; MOORE, Caroline. Assessing information culture: An exploratory model. **International Journal of Information Management**, n.23, p.91-110, 2003.

DAMIAN, Ieda Pelogia Martins; VALENTIM, Marta Lígia Pomim; OLIVEIRA, Marcos Leandro. Planejamento de processos de mudança nas dimensões da cultura organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 12, n. 1, p. 97-116, jan./abr. 2022.

DAVENPORT, Thomas. H.; PRUSAK, Laurence. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.

FERNANDES, Ester Amorin Nogueira. **Gestão da mudança organizacional**. Guarda: Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda, 2005.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

GINMAN, Mariam. Information culture and business performance. **IATUL Quarterly**, Helsinki, v.2, n.2, p.93-106, 1987.

GRIFFIN, Ricky. W.; MOORHEAD, Gregory. **Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações**. 11.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015

HERZOG, John P. People: the critical factor in managing change. **Journal of Systems Management**, Cleveland, v. 42, n.3, p.6-11, mar. 1991.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

ILHARCO, Fernando. **Filosofia da informação: Uma introdução à informação como função da acção, da comunicação e da decisão**. Lisboa: SerSilito, 2003.

LEVORATO, Danielle Cristine da Silva. **Cultura organizacional como elemento facilitador na implantação do programa de compliance na área de infraestrutura da Odebrecht Engenharia e Construção**. Dissertação (Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2018.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2 ed. São Caetano: Difusão, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eeva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, Ellen; MARTINS, Nico. An organizational culture model to promote creativity and innovation. **SA Journal of Industrial Psychology**. Cape Town: African Online Scientific Information Systems, n. 28, v. 4, p. 58-65, 2002.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2. São Paulo: Atlas, 2000.

NASSIF, Mônica Erichsen; PAULA, Claudio Paixão Anastácio de; CRIVELLARI, Helena Maria Tarchi. **Estudos sobre "Gestão da Informação e do Conhecimento" e "Trabalho" no PPGCI: origens, trajetória e perspectivas futuras. Perspectivas em Ciência da Informação**, v.24, número especial, p.102-129, jan./mar. 2019.

NASCIMENTO, Natália Marinho; SANTOS, Juliana Cardoso dos; VALENTIM, Marta Lígia Pomim; MORO-CABERO, María Manuela. O estudo das gerações e a inteligência competitiva organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, Número Especial, p. 16-28, jan. 2016.

PEREIRA, Erick Pacheli; TOMAZ, Washington Luis; SANTOS, Beatriz Rosa Pinheiro dos; BIAGGI, Camila de; FADEL, Bárbara. **Cultura informacional: uma base propulsora para a tomada de decisão efetiva em micro e pequenas empresas**. VII SECIN, 2017, Londrina.

SANTOS, Cássia Dias. **Ciência da informação e interdisciplinaridade: interconexões com a cultura informacional**. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – UNESP, Marília, 2017.

SANTOS, Cássia Dias; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. A temática cultura informacional em teses e dissertações dos programas de pós-graduação brasileiros em Ciência da Informação. **RICI**. Brasília, v. 12, n. 1, p. 66-89, jan./abr. 2019.

SCHEIN, Edgar. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SEIFFERT, Peter Quadros; COSTA, João Alípio da. **Estruturação organizacional: planejando e implantando uma nova estrutura**. São Paulo: Atlas, 2007.

SMITH, Marinês Santana Justo. **A cultura informacional como alicerce de gestão contábil nas pequenas e médias empresas**. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – UNESP, Marília, 2013.

WOIDA, Luana Maia. **Análise dos elementos da cultura informacional para a construção de diretrizes no contexto da inteligência competitiva**. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – UNESP, Marília, 2013.

WOIDA, Luana Maia; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Cultura informacional voltada ao processo de inteligência competitiva organizacional: a relação entre as pessoas, a informação, e as tecnologias de informação e comunicação**. In: Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, 7, 2006, Marília. Anais... Marília: ENANCIB, 2006.

WOOD Jr., Thomaz. Mudança organizacional: uma abordagem preliminar. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v. 32, n.3, p. 74-87, jul./ago. 1992.

Recebido em: 04 de outubro de 2022
Aprovado em: 02 de março de 2023
Publicado em: 18 de março de 2023