



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
Câmpus de Marília

Danielle Cristine da Silva Levorato

**Cultura informacional no processo de reestruturação empresarial
operacional de uma empresa do ramo de transporte rodoviário de
carga**

Marília
2024

Danielle Cristine da Silva Levorato

**Cultura informacional no processo de reestruturação empresarial
operacional de uma empresa do ramo de transporte rodoviário de
carga**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Faculdade de Filosofia e Ciências, da Universidade Estadual Paulista – UNESP - Câmpus de Marília, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Ciência da Informação.

Área de Concentração: Informação, Tecnologia e Conhecimento

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Luana Maia Woida

Marília
2024

L666c Levorato, Danielle Cristine da Silva
Cultura informacional no processo de reestruturação
empresarial operacional de uma empresa do ramo de
transporte rodoviário de carga / Danielle Cristine da Silva
Levorato. -- Marília, 2024
132 f. : il., tabs.

Tese (doutorado) - Universidade Estadual Paulista (UNESP),
Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília
Orientadora: Luana Maia Woida

1. Cultura informacional. 2. Gestão da informação. 3. Cultura
organizacional. 4. Reestruturação empresarial. I. Título.

Danielle Cristine da Silva Levorato

**Cultura informacional no processo de reestruturação empresarial
operacional de uma empresa do ramo de transporte rodoviário de
carga**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, da Faculdade de Filosofia e Ciências, da Universidade Estadual Paulista – UNESP - Câmpus de Marília, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Ciência da Informação.

Área de Concentração: Informação, Tecnologia e Conhecimento

Banca Examinadora

Prof^a. Dr^a. Luana Maia Woida
UNESP – Câmpus de Marília
Orientadora

Prof^a. Dr^a. Rosângela Formentini Caldas
UNESP – Câmpus de Marília
Membro titular

Prof^a. Dr^a. Marinês Santana Justo Smith
Centro Universitário Municipal de Franca
Membro titular

Prof^a. Dr^a. Deise Deolindo Silva
Faculdade de Tecnologia de Garça
Membro titular

Prof^a. Dr^a. Elaine Maria dos Santos
Universidade Estadual de Londrina
Membro titular

Prof^a. Dr^a. Cássia Regina Bassan de Moraes
Faculdade de Tecnologia de Garça
Membro suplente

Prof^a. Dr^a. Cristiana Aparecido Portero Yafushi
Faculdade de Tecnologia de Garça
Membro suplente

Prof^a. Dr^a. Marlene de Fatima Campos Souza
Faculdade de Tecnologia de Garça
Membro suplente

Marília, 04 de novembro de 2024

AGRADECIMENTOS

Início a escrita dessa seção em meio a lágrimas, fazendo memória de tudo o que vivi nesses 36 anos, de todas as fases percorridas até aqui.

Agradeço primeiramente a Deus, por me dar sabedoria e não me deixar desistir, fazendo-se presente por meio de pessoas que me ensinaram e ajudaram em todas as etapas da minha vida e cidades que morei, contribuindo com quem sou hoje.

A mim, pois não foi fácil concluir essa tese sendo mãe, esposa, filha, empreendedora, docente e discente. Pelas madrugadas, finais de semana e horas de almoço destinados a escrita. Pela ausência em comemorações e convívios familiares. Pelos momentos de tristeza pela falta de compreensão e empatia de alguns.

À minha orientadora Prof.^a Dra. Luana Maia Woida, por tantas vezes me encorajar e acreditar em mim mais do que eu mesma, por não ter me deixado desistir, me direcionado e ter dividido comigo o seu conhecimento.

À Prof.^a Dra. Marta Lígia Pomim Valentim, por sua disponibilidade e humildade em me ouvir e me apresentar o termo cultura informacional em 2019 no II Encontro de Pesquisa em Ciência da Informação do PPGCI da Unesp.

Às examinadoras da banca de qualificação, Prof.^a Dr.^a Marinês Santana Justo Smith e Prof.^a Dr.^a Rosângela Formentini Caldas pelas importantes contribuições feitas a esta pesquisa.

Ao corpo docente do PPGCI e as amigas construídas por meio do programa, em especial a Marcela Arantes.

Aos meus filhos Bernardo e Marina, por me mostrarem que sou muito mais forte e resiliente do que eu imaginava, por mesmo sem entenderem, acolherem a minha ausência devido a escrita desta tese.

À minha mãe Sueli, por ser um exemplo de pessoa forte e guerreira, e se graduar em Serviço Social aos 60 anos, e aos meus irmãos Cleberson, Eric e Matheus pela parceria, mesmo que distante.

Ao meu marido Gabriel pelo apoio e pela jornada percorrida até aqui. Aos amigos, pelo apoio e compreensão da minha ausência, em especial: Giane e Boro.

À Marisa, pela disponibilidade e apoio, pelo cuidado comigo e minha família.

Ao Fábio e ao Alexandre por confiarem no meu trabalho e aceitarem colaborar com essa pesquisa, e a todos os colaboradores que aceitaram participar, sem vocês essa tese não existiria.

“Você não sabe o quanto eu caminhei pra chegar até aqui, percorri milhas e milhas antes de dormir, eu nem cochilei. Os mais belos montes escalei, nas noites escuras de frio chorei. A vida ensina e o tempo traz o tom pra nascer uma canção, e com a fé no dia a dia encontro a solução.”
(A estrada, 1998).

RESUMO

A presente tese analisou como os elementos influenciados da cultura informacional no processo de reestruturação operacional de uma empresa no ramo de transporte rodoviário de carga poderia trazer melhorias para o contexto da gestão empresarial. No ano de 2018 a empresa vivenciou um processo de reestruturação operacional, portanto entendeu-se o momento como oportuno para estudar os temas relacionados a questão de pesquisa. O trabalho tem como questão de pesquisa: Como a influência da cultura informacional no processo de reestruturação operacional de uma empresa no ramo de transporte rodoviário de carga poderia trazer melhorias para o contexto da gestão empresarial? Para respondê-la, optou-se pela pesquisa qualitativa do tipo exploratória e explicativa, como método de pesquisa utilizou-se o estudo de caso único com uma pesquisa de campo. Tendo como técnica de coleta de dados a documentação organizacional, a entrevista semiestruturada e a observação direta. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo temática *a priori* de acordo com os elementos da cultura informacional propostos por Moraes (2013). A pesquisa concluiu que uma cultura informacional forte desempenha papel fundamental no êxito das organizações na era da informação, moldando a gestão, o compartilhamento e o uso das informações para a tomada de decisão, estimulando a inovação e sustentando a competitividade e influenciando a reestruturação empresarial, uma vez que a maneira com que a empresa e seus membros lidam com as mudanças está diretamente ligada ao seu padrão de comportamento, normas e valores. Todos os elementos da cultura informacional, de acordo com o modelo estudado, estão presentes na empresa estudada, porém uns mais fortes e outros mais fracos, entretanto todos influenciaram o processo de reestruturação. A pesquisa justifica-se por seu ineditismo, contribuindo para o campo científico da Ciência da Informação, por meio do referencial teórico no que se refere à cultura informacional e a reestruturação empresarial, uma vez que o modelo desenvolvido e aplicado foi elaborado por meio de modelos propostos em estudos teóricos publicados entre os anos de 1987 e 2023, sendo a maioria testados empiricamente. Acrescentado de uma abordagem inovadora que integra elementos da Ciência da Informação e da Administração, promovendo a transversalidade entre os campos. Essa integração é primordial para introjetar a cultura informacional na atuação empresarial. Ademais, colabora para o desenvolvimento de estratégias eficazes que possam ser aplicadas em ambientes organizacionais, que estejam vivenciando circunstâncias semelhantes as abordadas, dado que, não foram encontrados trabalhos que correlacionavam os temas cultura informacional e reestruturação empresarial.

Palavras-chave: Cultura Informacional; Gestão da Informação; Cultura Organizacional; Reestruturação Empresarial.

ABSTRACT

This thesis analyzed how the influenced elements of information culture in the operational restructuring process of a company in the road freight transportation sector could bring improvements to the context of business management. In 2018, the company experienced an operational restructuring process, so it was understood that this was an opportune moment to study the themes related to the research question. The work has as its research question: How could the influence of information culture in the operational restructuring process of a company in the road freight transportation sector bring improvements to the context of business management? To answer this question, we opted for qualitative research of the exploratory and explanatory type, and as a research method, we used the single case study with field research. The data collection technique used was organizational documentation, semi-structured interviews, and direct observation. The data were analyzed through a priori thematic content analysis according to the elements of information culture proposed by Moraes (2013). The research concluded that a strong information culture plays a fundamental role in the success of organizations in the information age, shaping the management, sharing and using information for decision-making, stimulating innovation and sustaining competitiveness, and influencing business restructuring, since the way in which the company and its members deal with changes is directly linked to their behavior patterns, norms and values. All elements of the information culture, according to the model studied, are present in the company studied, although some are stronger and others are weaker; however, all of them influenced the restructuring process. The research is justified by its originality, contributing to the scientific field of Information Science, through the theoretical framework regarding information culture and business restructuring, since the model developed and applied was elaborated through models proposed in theoretical studies published between 1987 and 2023, most of which were tested empirically. Added to this is an innovative approach that integrates elements of Information Science and Administration, promoting transversality between the fields. This integration is essential to internalize informational culture in business activities. Furthermore, it contributes to the development of effective strategies that can be applied in organizational environments that are experiencing circumstances like those discussed, given that no studies were found that correlated the themes of informational culture and business restructuring.

Keywords: Informational Culture; Information management; Organizational culture; Business Restructuring.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - PROCESSO DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO	21
FIGURA 2 - NÍVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	28
FIGURA 3 - COMPORTAMENTOS E VALORES INFORMACIONAIS.....	41
FIGURA 4 – EVOLUÇÃO DA CULTURA INFORMACIONAL	42
FIGURA 5 - MODELO DAS DIMENSÕES DA CULTURA INFORMACIONAL	46
FIGURA 6 - AGENTES DOS AMBIENTES INTERNO E EXTERNO DA ORGANIZAÇÃO	55
FIGURA 7 - CULTURA INFORMACIONAL NO PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO	109
FIGURA 8 - CULTURA INFORMACIONAL	127
FIGURA 9 - REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL E EMPRESARIAL	127
QUADRO 1 - CARACTERÍSTICAS DAS INFORMAÇÕES NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	19
QUADRO 2 – PROCESSO DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO	23
QUADRO 3 - VARIÁVEIS DA CULTURA INFORMACIONAL E SEUS AUTORES	48
QUADRO 4 – AGRUPAMENTO DOS ELEMENTOS DA CULTURA INFORMACIONAL.....	51
QUADRO 5 - ETAPAS DO PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO E SEUS AUTORES.....	65
QUADRO 6 – AGRUPAMENTO DAS ETAPAS DA REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL	65
QUADRO 7- PONTOS FORTES E FRACOS DAS FONTES DE EVIDÊNCIAS	73
QUADRO 8 - FONTES DE COLETA DE DADOS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO	74
QUADRO 9 - FONTES TÉCNICA DE COLETA DE DADOS SELECIONADAS PARA A PESQUISA	74
QUADRO 10 - CONSTRUÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	76
QUADRO 11 - CATEGORIAS E CÓDIGOS ANALISADOS.....	82
QUADRO 12 - QUALIDADE DAS CATEGORIAS.....	85
QUADRO 13 - APLICAÇÃO DOS CÓDIGOS DA CATEGORIA GESTÃO DA INFORMAÇÃO	90
QUADRO 14 - APLICAÇÃO DOS CÓDIGOS DA CATEGORIA COMUNICAÇÃO E REDES DE RELACIONAMENTO	93
QUADRO 15 - APLICAÇÃO DOS CÓDIGOS DA CATEGORIA REESTRUTURAÇÃO EMPRESARIAL	97
QUADRO 16 - APLICAÇÃO DOS CÓDIGOS DA CATEGORIA ORIENTAÇÃO À INOVAÇÃO.....	99
QUADRO 17 - APLICAÇÃO DOS CÓDIGOS DA CATEGORIA GESTÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	102
QUADRO 18 - APLICAÇÃO DOS CÓDIGOS DA CATEGORIA CONSCIÊNCIA INFORMACIONAL	104

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - CATEGORIZAÇÃO DO MATERIAL	88
TABELA 2 - CODIFICAÇÃO DO MATERIAL	88
TABELA 3 - ANÁLISE DA CATEGORIA GESTÃO DA INFORMAÇÃO	89
TABELA 4 - ANÁLISE DA CATEGORIA COMUNICAÇÃO E REDES DE RELACIONAMENTO	92
TABELA 5 - ANÁLISE DA CATEGORIA REESTRUTURAÇÃO EMPRESARIAL	96
TABELA 6 - ANÁLISE DA CATEGORIA ORIENTAÇÃO À INOVAÇÃO	99
TABELA 7 - ANÁLISE DA CATEGORIA GESTÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....	101
TABELA 8 - ANÁLISE DA CATEGORIA CONSCIÊNCIA INFORMACIONAL	103
TABELA 9 - ELEMENTOS DA CULTURA INFORMACIONAL PRESENTES NA REESTRUTURAÇÃO	105
TABELA 10 - VARIÁVEIS DA CULTURA INFORMACIONAL PRESENTES NO PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO ...	106
TABELA 11 - VARIÁVEIS DA CULTURA INFORMACIONAL AUSENTES NO PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO	110

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABcam	Associação Brasileira dos Caminhoneiros
BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
OI	Orientação Informacional
PIB	Produto Interno Bruto
ROA	Retorno Sobre os Ativos
SGI	Sistema de Gestão da Informação
TI	Tecnologia da Informação
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	JUSTIFICATIVA	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	INFORMAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	17
2.2	CULTURA ORGANIZACIONAL	25
2.3	CULTURA INFORMACIONAL NO AMBIENTE EMPRESARIAL	32
2.4	IDENTIFICANDO ELEMENTOS DA CULTURA INFORMACIONAL EM ESTUDOS E MODELOS	39
2.5	MUDANÇA E REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL	54
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	68
3.1	ABORDAGEM	68
3.2	MÉTODO DE PESQUISA	69
3.3	COLETA DE DADOS	71
3.3.1	<i>Técnicas de coleta de dados</i>	<i>72</i>
3.3.2	<i>Instrumentos de coleta de dados</i>	<i>75</i>
3.3.3	<i>Técnicas de análise de dados</i>	<i>79</i>
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	86
4.1	APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	86
4.2	ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO	87
4.2.1	<i>Análise das categorias e códigos</i>	<i>87</i>
4.2.2	<i>Análise da cultura informacional no processo de reestruturação empresarial operacional .</i>	<i>105</i>
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	112
	REFERÊNCIAS	115
	APÊNDICE A – DEMONSTRATIVO DAS BUSCAS NAS BASES DE DADOS	127
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	128
	APÊNDICE C – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO	129
	APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	130

1 INTRODUÇÃO

As organizações possuem papel fundamental no desenvolvimento e evolução da sociedade, estando envolvidas diariamente na vida do indivíduo, desde o seu nascimento até a sua morte.

Em um ambiente competitivo e em constante transformação, as organizações têm passado por muitas transformações que colocaram a informação e o conhecimento como importantes ferramentas que agregam valor aos seus resultados. Na Teoria Geral dos Sistemas, as organizações são reconhecidas como ambientes abertos, uma vez que, possuem interação contínua e dinâmica com o meio externo ao qual está inserida, estando em constante troca de informações, recursos e adaptando-se às mudanças ao seu entorno.

Na área da Ciência da Informação, a organização é vista como um sistema de informação, uma vez que, processa dados e gera informações para apoiar suas operações, tomada de decisões e estratégias. Conectando pessoas, tecnologia e procedimentos para otimizar o fluxo de informações.

As organizações interagem com o seu ambiente externo, que compreende os elementos que estão fora dos limites da organização (sociedade, governo, meio ambiente, concorrentes, fornecedores, entre outros), e com o seu ambiente interno, que engloba os membros que a compõem (pessoas, processos, políticas, cultura, entre outros). Essas interações são de suma importância, pois geram transformações, adaptações e inovações, garantindo a perpetuidade da organização.

Nesse processo faz-se necessária a estruturação, preparação e compartilhamento das informações empresariais aos seus usuários, pois quando bem empregada, a informação se torna uma vantagem competitiva para a organização, devido ao seu suporte na concepção e direcionamento dos objetivos da organização, auxiliando na redução da incerteza na tomada de decisão. Para aplicar a informação corretamente, os integrantes da organização precisam estar conscientes da importância da informação, uma vez que as organizações são compostas por pessoas, e as pessoas quem garantem a implementação e operação dos sistemas informacionais.

Contudo, para que os integrantes possam desempenhar as suas responsabilidades de acordo com os valores da organização, faz-se necessário garantir que todos compreendam os princípios organizacionais, disseminados na

cultura da organização. Conforme apresentado por Smith (2013, p. 27) “[...] a complexidade no ambiente organizacional reside justamente na distinção entre dado, informação e conhecimento, naquilo que representam para cada um dos indivíduos da organização e, em como as pessoas realizam a passagem de um conceito para o outro”.

Esta representação é reforçada na organização por meio de sua cultura organizacional, reconhecida como algo que sustenta todas as práticas organizacionais de acordo com seus valores e crenças, e cujos elementos são compartilhados entre todos os que pertencem a organização. A cultura organizacional está relacionada a construção do conhecimento por meio das crenças, valores e pressupostos básicos da organização.

Na relação entre a cultura organizacional e a informação, encontra-se a cultura informacional, uma vez que a cultura organizacional influencia o fluxo de informações, no qual a informação pode atuar como um catalisador para mudanças organizacionais, incluindo a reformulação de negócios em termos de produtividade e eficácia. Podendo, também, ser identificada pelo ambiente informacional da organização.

Após analisar a relação entre a eficácia dos sistemas de informação e o desempenho organizacional, Owens, Wilson e Abell (1997) destacaram a importância da cultura informacional para assegurar o crescimento constante das empresas. Kotter e Heskett (1992), avaliaram que, para criar uma cultura adaptativa, as organizações devem capacitar os funcionários, especialmente aqueles que reconhecem a necessidade de mudança. Sendo a cultura adaptativa construída com base em metas comuns, informações compartilhadas e normas comportamentais.

Conforme discutido no contexto corporativo, as organizações de sucesso possuem uma cultura que atrai, sustenta e recompensa os membros que realizam o seu trabalho mediante o cumprimento das metas estabelecidas pela organização (Dias, 2013).

A cultura organizacional, juntamente à estrutura, aos processos, procedimentos e normas podem ser alterados mediante o processo de mudança na organização. Sendo a mudança o cerne do processo de reestruturação empresarial, tal processo pode ser afetado ou afetar a cultura organizacional e a informacional. A reestruturação empresarial é um processo que modifica a estrutura, os processos, os recursos, atitudes e valores e a cultura organizacional, para que o processo seja efetivo faz-se

necessária a alteração do comportamento humano, pois as organizações são compostas por pessoas e são elas que colocam em prática os objetivos organizacionais.

Destaca-se a importância em estudar a cultura informacional nas organizações, uma vez que ela contribui para o desempenho organizacional por meio da gestão da informação no processo de tomada de decisão. A compreensão da cultura informacional permite à organização melhorar a gestão do ambiente informacional, prezando pelo cumprimento dos objetivos da organização e a sua perpetuidade.

Posto isto, a presente tese parte do pressuposto de que a cultura informacional forte pode ser utilizada como uma importante ferramenta para o sucesso da reestruturação empresarial.

1.1 JUSTIFICATIVA

O transporte rodoviário de cargas é o principal meio de transporte entre os mercados produtores e consumidores no Brasil, impactando diretamente a economia e o desenvolvimento do país, uma pesquisa desenvolvida pela Fundação Getúlio Vargas (2020) estimou que o setor representava 1,4 ponto percentual do Produto Interno Bruto (PIB).

Esse impacto foi constatado pela população em maio de 2018, quando a Associação Brasileira dos Caminhoneiros (ABcam) articulou uma paralisação dos motoristas no país por 10 dias, em função do aumento de preço nos combustíveis, a cobrança de pedágio em eixos suspensos e a aplicação de uma tabela para regulamentação da cobrança dos fretes. Durante o movimento, denominado 'Crise do Diesel', o país se viu em meio ao caos, pois os motoristas que aderiram à paralisação bloquearam parcialmente as rodovias, impedindo a passagem dos demais, com isso diversos produtos deixaram de chegar aos consumidores causando um desabastecimento de produtos essenciais, como alimentos e medicamentos.

Um estudo feito pelo Ministério da Fazenda (Brasil, 2018) sobre os impactos da greve dos caminhoneiros demonstrou que a paralisação acarretou uma perda de R\$ 15,9 bilhões para o país, impactando negativamente em 0,2% do PIB.

Em janeiro de 2018 a empresa estudada havia iniciado o seu processo de reestruturação operacional, por meio da contratação de uma consultoria, sendo a autora desta tese uma das consultoras. Nesse mesmo período, vivenciou a

paralisação de suas operações devido à 'Crise do Diesel'. Diante desse cenário entendeu-se o momento oportuno para estudar os elementos influenciadores da cultura informacional no processo de reestruturação da organização.

Ao realizar a busca de materiais teóricos, em 2018, que correlacionasse os temas cultura informacional e reestruturação empresarial, não foi encontrado nenhum material publicado, caracterizando o trabalho proposto nessa tese como inédito.

Posto isto, esta tese justifica sua importância pelo ineditismo do tema, por localizar a cultura informacional e sua correlação com a reestruturação empresarial por meio de um referencial teórico de estudos publicados entre os anos de 1987 e 2023, e o desenvolvimento de um modelo testado empiricamente, trazendo uma abordagem inovadora na qual integra elementos da Ciência da Informação e da Administração, promovendo a transversalidade entre os campos. Além de auxiliar o desenvolvimento de estratégias para um processo de reestruturação eficiente, possibilitando uma melhoria nos procedimentos, resultados, objetivos a fim de garantir a perpetuidade da empresa.

Com base no exposto, construiu-se a seguinte questão de pesquisa a ser respondida: Como a influência da cultura informacional no processo de reestruturação operacional de uma empresa no ramo de transporte rodoviário de carga poderia trazer melhorias para o contexto da gestão empresarial?

Tendo como objetivo geral analisar os elementos influenciadores da cultura informacional no processo de reestruturação empresarial operacional de uma empresa do ramo de transporte rodoviário de carga. E os seguintes objetivos específicos:

- a. Identificar os elementos presentes na cultura informacional da organização;
- b. Evidenciar quais elementos presentes na cultura informacional influenciaram o processo de reestruturação operacional da organização;
- c. Promover a interdisciplinaridade entre a cultura informacional e a reestruturação empresarial;
- d. Introjetar a cultura informacional na atuação empresarial;
- e. Subsidiar a gestão empresarial por meio da cultura informacional.

A presente tese discorre sobre o ambiente organizacional, com foco na iniciativa privada, ou seja, o ambiente empresarial. Considera-se que a 'organização' consiste em um termo amplo, composto por empresas, organizações sociais e não governamentais, entres outras. Já a empresa é tida como uma organização que visa lucro e utiliza diferentes instrumentos para garantir condições de competição.

Por fim, a presente tese está estruturada em cinco seções, sendo 1. Introdução, 2. Referencial teórico, 3. Procedimentos metodológicos, 4. Análise e interpretação dos resultados e 5. Considerações finais. A introdução consiste em uma exposição geral do tema a ser estudado, juntamente a justificativa, problema de pesquisa e objetivos. No referencial teórico foram apresentados estudos de diversos autores sobre os conceitos de informação na organização, cultura organizacional, cultura informacional, juntamente a modelos testados no ambiente organizacional e mudança e reestruturação empresarial, base conceitual para a presente tese. Nos procedimentos metodológicos estão descritos a abordagem e o método de pesquisa, as técnicas e instrumentos de coleta e análise dos dados. Na análise e interpretação dos dados são abordados os resultados e análises da pesquisa aplicada. E por último, as considerações finais da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A teoria desempenha papel crucial ao pesquisar, contribuindo para a compreensão mais profunda do objeto em estudo, orientando a formulação de questões e hipóteses mais precisas, facilitando a organização dos dados e proporcionando compreensões valiosas durante a análise (Minayo, 2016).

Para compreender a ocorrência da cultura informacional na organização, é necessário contextualizar seus precedentes, como a conduta do indivíduo dentro da organização, identificado pela cultura organizacional, juntamente seu comportamento voltado à criação, processamento, compartilhamento e uso da informação.

Nesse contexto, apresentam-se nesta seção elementos teóricos para a fundamentação do estudo, elencados mediante revisão da literatura de estudos sobre: (i) informação no contexto organizacional; (ii) cultura organizacional, (iii) cultura informacional no ambiente empresarial, e (iv) mudança e reestruturação organizacional.

2.1 INFORMAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A presente seção pretende explanar sobre a informação no contexto organizacional, elemento importante na compreensão da cultura informacional, uma vez que auxilia no entendimento dos processos, práticas e valores relacionados à informação dentro da organização.

A informação é uma "força constitutiva" que adquire significado no contexto social e cultural, moldado pelas relações. Ela é tecida pelas vivências e experiências socioculturais, pelas quais os sentidos se transformam e se intercambiam constantemente. Ela não está restrita a um sentido reprodutivo e normativo, mas está sujeita a interpretações e relações intersubjetivas humanas (Cavalcante; Nunes, 2017).

A informação é um recurso importantíssimo para as empresas, principalmente no cenário atual, no qual as mudanças são constantes e disruptivas. Conforme afirma Widén-Wulff (2000), a informação é um poderoso recurso para a empresa, pois quanto mais informações os gestores tiverem sobre a empresa e seu ambiente, maiores serão as chances de se ajustar às mudanças. Moraes, Silva e Damian (2021), destacam que a informação, quando analisada, se transforma em conhecimento e inteligência estratégica para organização.

De acordo com Santos e Valentim (2021), “A informação é fundamental para a economia de um país, pois ela pode ser considerada um dos pilares da estratégia organizacional, cujo objetivo principal é convertê-la em valor para a organização.”

A informação é criada por meio do processo de transformação dos dados brutos em algo que possua significado e utilidade aos usuários. Hoffmann (2009) argui que em uma organização os dados são o registro de suas transações sem dispor de qualquer tipo de análise, sendo armazenados por meio de sistemas informatizados, banco de dados e planilhas. Já a informação se dá após a interpretação de tais dados, processo que necessita de análise e compreensão. Diferente dos dados, a informação possui relevância e propósito, podendo ser formais (armazenadas) ou informais (não formalizadas).

Segundo Santos *et al.* (2019), a troca de informações entre os integrantes da organização, incluindo seus departamentos e diferentes níveis hierárquicos, deve garantir que as informações sejam acessíveis de forma oportuna, adequada, exata e pertinente no momento que forem necessárias.

Ilharco (2003) defende que todas as áreas das Ciências percorrem em torno dos fenômenos dos dados, da informação e do conhecimento, sendo o dado uma informação sem significado, se tornando informação a partir do momento em que adquire significado.

Segundo Stair e Reynolds (2015, p. 5),

Os dados consistem em fatos brutos, como número de funcionários, horas totais trabalhadas em uma semana, número de peças no estoque ou pedidos de vendas [...] vários tipos de dados podem representar esses fatos. Quando os fatos são organizados de maneira significativa, tornam-se informação. Informação é uma coleção de fator organizados e processados de modo que tenham valor adicional, que se estende além do valor dos fatos individuais.

Stair e Reynolds (2015), elencam onze características necessárias para que a informação seja útil e auxilie no processo de tomada de decisão empresarial, sendo elas: acessível, precisa, completa, econômica, flexível, relevante, confiável, segura, simples, atualizada e verificável, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 - Características das informações no processo de tomada de decisão

Características	Definições
Informação acessível	A informação deve ser facilmente acessada pelos usuários autorizados, de forma que possam obtê-la no formato correto e no tempo correto para atender suas necessidades.
Precisa	Uma informação precisa é livre de erros. Em alguns casos, uma informação imprecisa é gerada por conta de dados imprecisos inseridos no processo de transformação. Isso é geralmente chamado de <i>entra lixo, sai lixo</i> (GIGO, <i>garbage in, garbage out</i>).
Completa	A informação completa contém todos os fatos importantes. Por exemplo, um relatório de investimento que não inclua todos os custos relevantes não é completo.
Econômica	A informação deve ser relativamente econômica para produzir. Os tomadores de decisão devem sempre balancear o valor da informação com o custo para produzi-la.
Flexível	A informação flexível pode ser usada para variadas finalidades. Por exemplo, a informação sobre quando o estoque está disponível para uma peça em especial pode ser usada por um representante de vendas para fechar um negócio, por um gerente de produção para determinar se é necessário repor o estoque, e pelo executivo financeiro para determinar o valor total que a companhia investiu no estoque.
Relevante	A informação relevante é importante para o tomador de decisões. Uma informação que mostra que os preços da madeira devem cair pode não ser relevante para um fabricante de chips.
Confiável	A informação confiável pode dar confiança ao usuário. Em muitos casos, a confiabilidade da informação depende da confiabilidade do método de coleta de dados. Em outros momentos, a confiabilidade depende da fonte da informação. Rumores de uma fonte não confiável de que o preço do óleo pode subir não devem ser confiáveis.
Segura	A informação deve estar segura para não ser acessada por usuários não autorizados.
Simples	A informação deve ser simples, não complexa. Uma informação sofisticada e detalhada pode não ser necessária. De fato, o excesso de informações pode causar uma sobrecarga de informações, situação na qual o tomador de decisões tem demasiadas informações e se vê incapaz de determinar quais são realmente importantes.
Atualizada	A informação atualizada é fornecida quando necessária. Conhecer as condições climáticas da semana anterior não irá ajudá-lo a escolher o casaco que usará hoje.
Verificável	A informação deve ser verificável. Isso significa que se deve checar para certificar-se de que ela é correta, talvez checando a mesma informação de várias outras fontes.

Fonte: Stair; Reynolds (2015, p. 7)

Porém, para que as informações sejam utilizadas de forma adequada na organização, se faz necessária sua gestão, para isso, as organizações se apoiam em áreas internas e estratégicas que oferecem informações úteis e relevantes, que quando transformadas em conhecimento auxiliam na solução de problemas e na tomada de decisão empresarial.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), a gestão dos dados é realizada por meio de algum instrumento, em geral, vinculado a tecnologia da informação, como banco de dados e planilhas. Já a gestão da informação é realizada pelo usuário que também utiliza a tecnologia da informação como suporte, sendo essa aplicada na dinamização dos processos de filtros e na reunião dos dados.

Para que ocorra a transformação dos dados em informação se faz necessária uma unidade de análise e necessariamente a mediação humana, que por sua vez, aplica o conhecimento no processo.

O conhecimento é o fato ou o estado do saber, adquirido por meio da vivência e experiência de cada indivíduo. Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento

relaciona-se com crenças e compromissos, além de exercer uma atitude ou propósito específico. Corresponde a uma ação humana e só pode ser criado por seres humanos.

Hoffmann (2009, p. 16) conceitua o conhecimento como

[...] a informação valiosa da mente humana. [...] é um recurso renovável, cresce à medida que é explorado, mas também um processo dinâmico que acompanha a vida humana. Os componentes que compõem o conhecimento são: experiência, normas práticas, criações e invenções, habilidades, valores e crenças, discernimento e ações.

Na visão de Nonaka e Toyama (2008), a criação do conhecimento é um processo que perpassa a interação entre as pessoas, a organização e o ambiente, pelo qual transcende a fronteira do velho para o novo.

Em consonância, Werneck (2006, p. 176) descreve que a construção do conhecimento

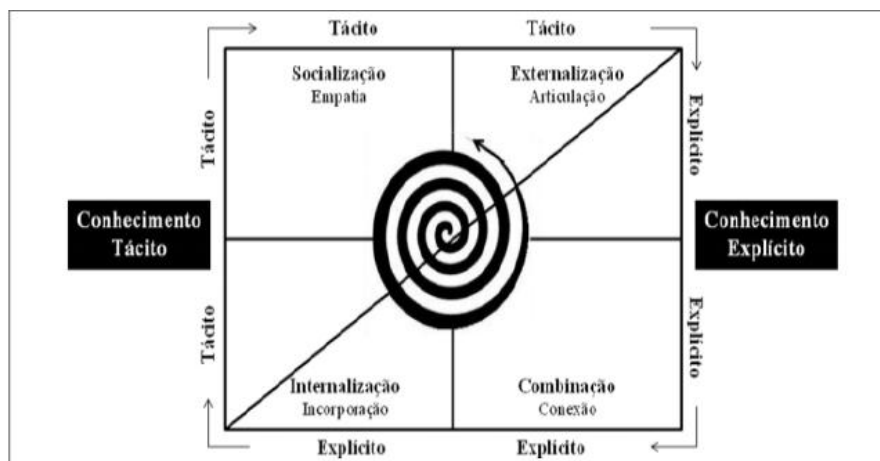
[...] deve corresponder a uma unidade de pensamento, a uma concordância, a um consenso universal. Não se pode imaginar que possa, cada um, “construir” o seu conhecimento de modo totalmente pessoal e independente sem vínculo com a comunidade científica e com o saber universal.

Choo (2003, p. 232) afirma que “[...] a construção do conhecimento organizacional ocorre quando a organização resolve problemas, cria novos produtos ou processos ou dissemina tecnologias e métodos para além de suas fronteiras”.

O conhecimento pode ser classificado em tácito e explícito, sendo o tácito pessoal, relacionado com as experiências de cada indivíduo e considerado de difícil compartilhamento, já o explícito é formal e facilmente transmitido entre os indivíduos.

Nonaka e Takeuchi (1997), desenvolveram um modelo que demonstra a conversão do conhecimento tácito em explícito, denominado SECI (socialização, externalização, combinação e internalização), demonstrado na Figura 1.

Figura 1 - Processo de conversão do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80)

A conversão do conhecimento tácito em tácito, ocorre no processo de socialização, por meio de um diálogo entre indivíduos, pelos quais suas experiências são compartilhadas. Conforme afirma Nonaka e Takeuchi (2008, p. 60) “[...] a socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, com isso, de criação de conhecimento tácito, tais como os modelos mentais e as habilidades técnicas compartilhadas.”

Por sua vez, a conversão do conhecimento tácito em explícito, acontece por meio do processo de externalização, mediante formas compreensíveis que facilitem o entendimento. De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008, p.64) “[...] entre os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização possui a chave para a criação do conhecimento, porque cria conceitos novos explícitos, a partir do conhecimento tácito.”

Já a conversão do conhecimento explícito em explícito, realiza-se por meio do processo de combinação, nos quais ações permitem combinar conhecimentos de diversas áreas. Nonaka e Takeuchi (2008, p.65) afirmam que “[...] os indivíduos trocam e combinam conhecimento através de meios como documentos, reuniões, conversas telefônicas ou redes de comunicação computadorizada”.

A última conversão do conhecimento se dá do explícito em tácito, decorrente do processo de internalização, por meio dela o indivíduo assimila conhecimentos explícitos, e assim, adquire o conhecimento tácito. Segundo Nonaka e Takeuchi (2008, p.67) “[...] para que o conhecimento explícito seja tácito, ajuda se ele for verbalizado ou diagramado em documentos, manuais ou relatos orais.”

Independentemente da classificação, o conhecimento é criado somente por indivíduos, sem o capital humano a organização não pode criar conhecimento, portanto deve ser considerado um importante ativo organizacional.

As organizações precisam reconhecer o conhecimento como um ativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado à obtenção de valor de outros ativos tangíveis (Davenport; Prusak, 1998). Para isso, é imprescindível que a organização faça a gestão do conhecimento, pois somente por meio dela será possível criar, disseminar e aplicar o conhecimento na operação da organização.

De acordo com Wiig (1993, p.144) “A gestão do conhecimento é a construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização.”

Davenport e Prusak (1998) acreditam que a gestão do conhecimento seja realizada por meio de estratégias voltadas para o processo de converter o conhecimento tácito em explícito. Tal processo cria, dissemina e utiliza do conhecimento para atingir os objetivos organizacionais.

A gestão do conhecimento se concentra em facilitar a criação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento para impulsionar a inovação, melhorar a eficiência e promover a aprendizagem contínua. Sendo responsável por gerir um ativo intangível crucial que é o conhecimento dentro de uma organização.

Valentim (2008) elucida sobre os conceitos de gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais, para a autora o primeiro é descrito como uma série de atividades que busca analisar as necessidades informacionais por meio do mapeamento dos fluxos formais de informação da empresa, pela prospecção, coleta, monitoramento e disseminação das informações, a fim de apoiar as atividades empresariais e a tomada de decisão. Já a gestão do conhecimento organizacional é definida como o conjunto de atividades que visa trabalhar a cultura organizacional, a cultura informacional e a comunicação, a fim de desenvolver um ambiente favorável à criação, aquisição, compartilhamento e aplicação do conhecimento, além de transformar o conhecimento produzido pelos indivíduos (tácito) em informação (explícito), demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Processo de conversão do conhecimento

Gestão da Informação	Gestão do Conhecimento
Fluxos Formais	Fluxos Informais
Conhecimento explícito	Conhecimento tácito
Atividades	Atividades
- Identificar necessidades/demandas de informação; - Mapear e reconhecer fluxos formais; - Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de informação; - Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação; - Prospectar e monitorar informações; - Coletar, selecionar e filtrar informações; - Tratar, analisar, organizar, armazenar e agregar valor às informações, utilizando tecnologias de informação e comunicação; - Desenvolver e implantar sistemas informacionais de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e o uso de informação; - Elaborar produtos e serviços informacionais; - Elaborar e implantar normatizações visando à sistematização da informação produzida internamente e externamente; - Retroalimentar o ciclo.	- Identificar necessidades/demandas de conhecimento; - Mapear e reconhecer fluxos informais (redes); - Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de conhecimento; - Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação; - Criar espaços criativos dentro da organização; - Desenvolver competências e habilidades voltadas ao negócio da organização; - Criar mecanismos de captação e sistematização de conhecimento, gerado por diferentes pessoas da organização; - Desenvolver e implantar sistemas de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso de conhecimento; - Elaborar e implantar normatizações visando à sistematização do conhecimento gerado internamente; - Retroalimentar o ciclo.

Fonte: Valentim (2008, p. 2)

Lousada e Valentim (2011) destacaram o papel da informação como um insumo crucial no processo decisório empresarial, pois para tomar decisões acertadas, os gestores precisam ter acesso a informações internas e externas que sejam selecionadas, tratadas, organizadas e de fácil acesso, de modo a reduzir as incertezas.

Para que isso aconteça de forma eficaz, é essencial que todos os membros da

organização compreendam a importância da informação e o impacto da sua aquisição, compartilhamento e aplicação na tomada de decisão, tal fenômeno é denominado comportamento informacional.

O comportamento informacional engloba toda a interação do indivíduo com as fontes e canais de informação, incluindo a procura, a investigação e a utilização da informação.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), o comportamento informacional diz respeito à maneira como as pessoas lidam com as informações, compreendendo desde a busca e o uso, até a modificação, a troca, o acúmulo e até mesmo o ato de ignorá-las. Em consonância, Wilson (2000) descreve que o comportamento informacional envolve todas as ações realizadas pelos seres humanos em relação às fontes e meios de informação, incluindo tanto a busca ativa e passiva, bem como o uso dessas informações.

Segundo Ferreira, Santos e Levorato (2021), o indivíduo competente em informação deve ser capaz de auxiliar a organização na busca, recuperação, seleção, avaliação, produção, comunicação e utilização das informações necessárias, uma vez que, o sucesso de uma organização vai além dos números e do fluxo financeiro, ele também se relaciona a informações e atitudes que refletem a forma como a organização se posiciona no ambiente em que opera.

Woida (2008), Cavalcante e Valentim (2008) concordam que o comportamento informacional está vinculado à cultura informacional da organização, sendo estabelecido por meio da interação entre o indivíduo e a informação, desde a procura, obtenção, compartilhamento e aplicação na tomada de decisão.

É possível concluir que a informação e o conhecimento são fenômenos armazenáveis, utilizáveis, expressáveis e internalizáveis, que geram padrões culturais específicos, de modo que sua importância é dada por meio de um processo de comunicação.

A importância da informação no ambiente organizacional deve ser incorporada à cultura da organização, sendo parte integrante das políticas e diretrizes que orientam o cotidiano da organização, caso contrário, as ações relacionadas à gestão da informação não terão significado para os membros da organização e, conseqüentemente, não serão eficazes na tomada de decisão, influenciando na cultura informacional da organização.

Em síntese, a presente seção atingiu o objetivo de dissertar sobre a informação no contexto organizacional. Os estudos apresentados proporcionam uma compreensão de como a informação é criada, compartilhada e aplicada na organização, juntamente à sua importância nesse contexto, auxiliando na compreensão da cultura informacional, uma vez que a informação faz parte de suas variáveis.

Na seção seguinte, será abordado o tema cultura organizacional, tema de suma importância para a compreensão da cultura informacional.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A presente seção pretende explanar sobre os aspectos da cultura organizacional, que são identificados por meio do comportamento, normas e valores compartilhados pelos indivíduos na organização. Tais elementos auxiliam na compreensão da cultura informacional, que por sua vez, também advém do comportamento, normas e valores do indivíduo no uso da informação organizacional

A etimologia da palavra cultura está relacionada à ideia de cultivo, não apenas da terra, mas também de cerimônias religiosas e outras formas de ordenação simbólica. O termo evoluiu e mudou no século XVIII, com a chegada do Iluminismo, a cultura passou a ser compreendida como um conjunto de conhecimentos acumulados pela humanidade. Eduard Tylor, um antropólogo britânico do século XVIII, sintetizou o conceito de cultura abrangendo tanto os aspectos espirituais quanto as conquistas materiais de uma sociedade. Ele destacou a importância do aprendizado em relação aos padrões de comportamento, evidenciando que muitos deles são resultado do aprendizado, não de um instinto biológico, demonstrando a capacidade única do ser humano criar seus próprios instrumentos de adaptação, distanciando-se dos outros animais (Laraia, 2001).

As Ciências Sociais, incluindo a Psicologia, a Antropologia e a Sociologia, determinaram a existência de diversas concepções sobre cultura e a compreensão desse fenômeno de um ponto de vista social e biológico, no qual o indivíduo forma uma concepção do que o rodeia com base em seu mundo material e imaginário, interagindo com o subjetivo, o objetivo e o coletivo simultaneamente.

Seguindo esse pensamento, a cultura é a integração de elementos materiais (artefatos, linguagem escrita) e elementos subjetivos, como comportamentos

individuais, sentimentos e crenças. Visualizado de forma generalizada por meio da atuação da coletividade, seguindo um formato de organização social, histórica, individual e específica, permeada pelo fenômeno do conhecimento e da informação.

A cultura de uma sociedade ou grupo desempenha um papel fundamental na orientação das ações individuais, ela é moldada por valores, crenças, normas e outros elementos que influenciam o comportamento das pessoas. Nas organizações, a cultura desempenha um papel semelhante, orientando as ações de seus membros por meio de valores compartilhados, crenças, mitos e histórias, influenciando significativamente o comportamento dentro da organização.

O termo cultura organizacional foi introduzido na literatura em meados de 1960, porém foi na década de 1980 que pesquisas e estudos deram relevância ao tema, após revistas americanas da área de Administração publicarem sobre o assunto (Freitas, 1999). Sendo as principais publicações da década de 1980 referências importantes até os dias atuais sobre o tema e fundamentais não apenas no âmbito acadêmico, mas também no empresarial (Dias, 2013).

O conceito de cultura organizacional é abordado por diferentes perspectivas teóricas. Dentro do positivismo é tida como uma variável mensurável e quantificável, sendo um conjunto de elementos objetivos que podem ser observados e estudados empiricamente para identificar padrões e relações causais. A abordagem objetiva analisa a cultura organizacional de forma neutra e imparcial, buscando compreender seus elementos tangíveis e mensuráveis, com foco na racionalidade e na burocracia, buscando entender como as normas e procedimentos organizacionais influenciam o comportamento dos membros da organização. O compreensivismo enfatiza os significados subjacentes aos comportamentos e práticas culturais, examinando-a por meio de métodos qualitativos, a fim de compreender os valores e as crenças compartilhadas pelos membros da organização e a influência desses elementos em suas ações. Dentro da perspectiva marxista, a cultura organizacional seria examinada à luz das relações de poder e das estruturas de classe dentro da organização, por meio da dominação e exploração entre os diferentes grupos sociais dentro da organização, bem como seu papel na reprodução da ideologia dominante (Hofstede (2003; Schein, 2009; Cesar, 2016).

Na perspectiva funcionalista a cultura pode ser facilmente modificada para se adequar aos interesses da organização, simplesmente alterando os valores compartilhados por meio da inclusão de novos valores organizacionais. No entanto,

como salienta Cesar (2016), o fato de existirem diferentes culturas criadas por seres humanos, não significa que a cultura seja facilmente adaptável, principalmente em um curto período. Portanto, assim como é difícil introduzir novos valores em curto espaço de tempo, pode-se supor que também seja difícil abdicar valores consolidados em um curto espaço de tempo. Ou seja, uma vez que a cultura está disseminada e internalizada, qualquer interferência organizacional deve levar em conta os elementos estáveis que possam servir de base para as mudanças.

Há uma distinção entre a abordagem funcionalista da cultura de outras abordagens (chamadas interpretativistas), que é a suposição de que a cultura possui uma função na organização. Nesse contexto, a cultura é tida como uma variável que influencia aspectos como práticas e políticas organizacionais, podendo ser manipulada como tal. Schein (2009) observou que essa perspectiva é comum nas organizações, especialmente quando se debate sobre ‘o poder da cultura’, ‘cultura boa ou má’, ‘a cultura certa’, dentre outras, o autor enfatiza que esta visão não revela os maiores enfoques da antropologia.

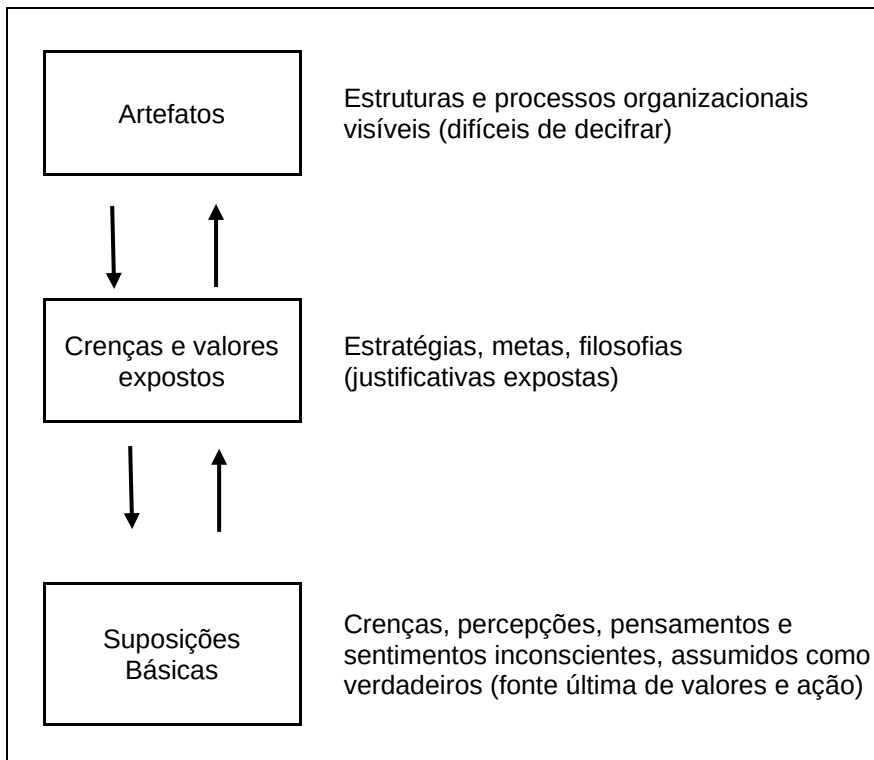
O conceito de cultura organizacional não possui uma definição padrão, mas possui diversas definições de diferentes autores e de diferentes áreas de conhecimento. Morgan (2000, p. 159), autor da área de Teoria das Organizações, define cultura organizacional como: “Valores comuns, crenças comuns, significados comuns, e interpretações compartilhadas”. Anthony e Govindarajan (2002, p.142), autores clássicos da área gerencial, definem cultura como “[...] convicções, atitudes, normas, relacionamentos e presunções comuns, aceitos implícita ou explicitamente e evidenciados em toda organização”. Na área da Ciência da Informação, Woida (2013, p. 43) descreve a cultura organizacional como “[...] 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”.

Uma abordagem amplamente utilizada em ambientes organizacionais é a de Hofstede (2003, p. 19), que descreve a cultura organizacional como “[...] a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas, face a outro”. Este autor é frequentemente citado em estudos de organizações localizadas em diferentes países, pois cria diferentes dimensões para analisar a cultura organizacional, permitindo a comparação de padrões interculturais.

Schein (2009, p. 17) refere-se à 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”, e propõe a análise dos elementos da cultura organizacional em três níveis: (i) artefatos; (ii) crenças e valores expostos; e (iii) suposições básicas, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2 - Níveis da cultura organizacional



Fonte: Schein (2009, p. 24)

Analisando a estrutura criada por Schein (2009), Dias (2013) explica que os artefatos são fáceis de observar por meio das características físicas e estruturais da organização. As crenças e valores são identificados por meio das estratégias, objetivos e políticas organizacionais. Já as suposições básicas são compostas pelas percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros. O artefato é considerado o primeiro nível de análise da cultura organizacional e

[...] inclui todos os fenômenos que alguém vê, ouve ou sente quando encontra um novo grupo com uma cultura não familiar [...] incluem os produtos visíveis do grupo, como a arquitetura de seu ambiente físico; sua linguagem; seu estilo incorporado no vestuário, maneiras de se comunicar, manifestação emocionais, mitos e histórias contadas sobre a organização e assim por diante (Schein, 2009, p. 24).

O segundo nível de análise da cultura organizacional é a identificação de crenças e valores, entendidos como a razão pela qual o indivíduo age, o que ele acredita ser certo ou errado. Freitas (1991) argumenta que a fonte de poder nas organizações de sucesso são os valores compartilhados.

Ferrari (2009, p. 252) destaca que “[...] os valores, além de orientarem a vida das pessoas, também têm a função de nortear a vida da empresa e guiar o comportamento de seus membros”. Dias (2013, p. 198) descreve as crenças e valores como “[...] concepções compartilhadas do que é importante, portanto, desejável, e que, ao serem aceitas pelos membros de uma organização, influenciam o seu comportamento e orientam suas decisões”. Essas orientações são apresentadas na forma de normas, como comenta Gomes (2014, p. 82),

[...] na cultura de uma organização vigoram dois importantes elementos: as normas e os valores. Quanto mais consistentes forem as normas e os valores, ou seja, quanto mais as normas estiverem baseadas nos valores existentes, mais facilmente as pessoas cumprem. Porém, naqueles casos em que as normas não têm eco nos valores predominantes, é gerada grande tensão.

O terceiro e último nível de análise da cultura organizacional segundo Schein (2009, p. 28) é a suposição básica, que “[...] foram assumidas como verdadeiras, de modo que se encontra uma pequena variação em uma unidade social”. As suposições básicas tendem a permanecer incontestadas e são consideradas verdadeiras pelo grupo (Dias, 2013; Schein, 2009), tornando-as difíceis de mudar.

Enquanto Schein agrupou os elementos da cultura organizacional em três níveis, Dias (2013) os caracterizou de duas maneiras: o núcleo central, composto pelos pressupostos básicos, valores e crenças, que são inacessíveis através da observação; e os elementos visíveis e expressivos que consistem em formas tangíveis, como artefatos, normas, ritos e linguagem, que são acessíveis ao pesquisador.

Para a presente tese assume-se a definição de cultura ratificada pelos pesquisadores da área de Administração, com origem sociológica ou antropológica, definida por Dias (2013, p. 69) como

[...] um conjunto de valores, crenças, ideologias, hábitos, costumes e normas que compartilham os indivíduos na organização e que surgem da interação social, os quais geram padrões de comportamento coletivo que estabelecem uma identidade entre seus membros, identificando-os com a organização a qual pertencem e os diferenciando de outras.

Os estudiosos desta área reconhecem a cultura organizacional como um facilitador da convivência entre os integrantes da organização, estabelecendo o conceito do que é certo e errado, apropriado ou inadequado, facilitando a comunicação e a realização dos objetivos organizacionais, e até mesmo criando estabilidade emocional nos ambientes organizacionais, na medida em que as pessoas sabem o que se espera delas (Levorato, 2018).

Nas diversas conceituações de cultura organizacional, pode-se observar que existem elementos comuns entre elas, consolidando a cultura organizacional como o esteio de todas as atividades organizacionais de acordo com os seus valores e crenças.

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 [...]”. Ou, como aponta Assi (2014, p. 22), a cultura é um instrumento

[...] capaz de modelar as formas de gestão e os comportamentos, uma vez que implementa a prática de valores essenciais à instituição, estimula o comprometimento de seus colaboradores, cria um clima propício ao trabalho e consolida uma base cultural interna.

Czajkowski, Muller e Oliveira (2020) definem duas funções para a cultura organizacional, sendo a primeira denominada integração interna, descrita como a construção de uma identidade coletiva alcançada por meio da colaboração entre os profissionais, o comportamento e a comunicação de acordo com os padrões estabelecidos. A segunda é nomeada de adaptação externa, que consiste no dever de a organização alcançar seus objetivos, mantendo uma relação positiva com seu público externo.

No contexto da cultura como compartilhamento, Schein (2009, p. 12) destaca que “[...] a palavra cultura acrescenta vários outros elementos críticos ao conceito de compartilhamento: estabilidade estrutural, profundidade, extensão e padronização ou integração”. O conceito de estabilidade refere-se à identidade de um grupo cultural; a profundidade refere-se aos aspectos inconscientes e intangíveis encontrados na cultura; a extensão refere-se ao aspecto de que a cultura de um grupo se estende a todo o funcionamento do grupo; e a padronização é a associação de todos os elementos culturais em um “paradigma maior” que vincula todos os elementos (Schein, 2009).

Damian, Valentim e Oliveira (2022), ressaltam que cada organização possui uma característica única, representada por um conjunto compartilhado de significados formados pela sua cultura, os quais têm significado apenas para os indivíduos que fazem parte dela.

Assim como a cultura organizacional, a cultura informacional também possui seus padrões de comportamentos, normas e valores socialmente partilhados, que definem o significado e o uso da informação em uma organização. Os valores são definidos como crenças profundamente arraigadas sobre o papel e a contribuição da informação para a organização. As normas são regras ou padrões socialmente aceitos que definem quais comportamentos de informação são normais ou esperados na organização. Os valores e as normas moldam os comportamentos informativos de pessoas e grupos em uma organização. Na medida em que os comportamentos informativos são executados por uma estrutura social de papéis, regras e garantias, eles são uma manifestação de normas e valores culturais (Choo *et al.*, 2008). Sendo a cultura informacional um aspecto da cultura organizacional, envolvendo práticas que incluem investigação, apropriação, compartilhamento, produção e uso da informação (Santos; Valentim, 2019).

Vassi e Valentim (2023), destacaram que na área da Ciência da Informação a evolução dos estudos sobre cultura organizacional resultou no surgimento do conceito de 'cultura informacional'. Tendo como objetivo uma melhor compreensão de como os membros das organizações interagem com a informação e o conhecimento nos contextos organizacionais.

Dias (2013) pontuou que o tema cultura organizacional era explorado em estudos, principalmente no Brasil, devido à dificuldade de acesso ao ambiente interno das empresas. Tal dificuldade se dava pelo receio que os gestores das empresas possuíam em expor informações restritas e confidenciais às pessoas (estudiosos e pesquisadores) que não fazem parte do quadro de funcionários da organização. O mesmo autor enfatizou que “Estudar o ambiente interno das empresas, sua cultura organizacional, é privilegiar as pessoas, sua importância e seu significado na construção de um subsistema social tão importante e relevante como são as empresas” (Dias, 2013, p. 14).

Posto isto, o presente capítulo atingiu o objetivo de dissertar sobre a cultura organizacional, os estudos apresentados demonstraram que a cultura organizacional está relacionada ao comportamento do indivíduo na organização, de acordo com seus

padrões de comportamentos, normas e valores socialmente partilhados. Em contrapartida, a cultura informacional, auxilia no entendimento dos mesmos valores e comportamentos, porém associados ao uso da informação no ambiente organizacional, relacionados à forma com que esse indivíduo cria, valoriza, usa e compartilha as informações.

2.3 CULTURA INFORMACIONAL NO AMBIENTE EMPRESARIAL

A presente seção pretende discorrer sobre a cultura informacional com foco no ambiente organizacional e empresarial, por meio de textos e estudos relacionados ao tema.

De acordo com Schein (2009), o ambiente organizacional é formado pelo conjunto de componentes internos e externos à organização (cultura organizacional, estruturas, processos, etc.) que influenciam o comportamento e a performance da organização. Sendo a cultura informacional parte desse ambiente, conforme descrito por Widén-Wulff (2000), a cultura informacional, as atitudes e as tradições da empresa englobam os fatores internos da empresa que afetam o comportamento empresarial.

De acordo com Prudnykova (2023), a cultura informacional é composta por valores, normas e métodos, no qual os valores compreendem o que os membros de uma sociedade acreditam, as normas se referem aos padrões de comportamento desejados pela sociedade e os métodos são padrões (formais ou informais) aplicados na realização de tarefas.

Córdoba (2003) define a cultura informacional como os hábitos, costumes e habilidades que uma pessoa desenvolve após um processo educativo que abrange não apenas a educação formal, mas também o ambiente familiar e social ao seu redor.

Os primeiros conceitos sobre o termo cultura informacional emergiram por volta da década de 1980 como um tipo de cultura, tanto material quanto subjetiva, criada pelas pessoas com base em suas capacidades tecnológicas, de informação e críticas em relação à própria informação (Lopatina; Sladkova, 2012).

Santos (2017), Moraes (2013) e Choo *et al.* (2008), concordam que uma das primeiras pesquisas sobre cultura informacional foi produzida na década de 1980 por Mariam Ginman, finlandesa, doutora em Biblioteconomia e Ciência da Informação. Já Hanchuk (2022) e Gendina (2009), acreditam que o surgimento se deu na Rússia em 1974, utilizado pela primeira vez por Voikhanskaya e Smirnova.

O estudo de Ginman (1987) sugeriu que uma cultura informacional bem desenvolvida está positivamente correlacionada ao desempenho empresarial e interligada com as atividades, atitudes e culturas empresariais. Ginman (1989) reiterou essa ideia, associando a cultura informacional ao sucesso empresarial.

Em um estudo empírico em uma organização nos anos 80, Metz identificou a informação como um recurso estratégico, enfatizando que a transição para uma cultura informacional depende da participação ativa dos membros da organização e de uma gestão eficaz (Santos, 2017).

Após uma vasta pesquisa, Santos (2017) concluiu que havia relativamente poucos estudos sobre cultura informacional, sendo a maioria deles realizados no século XXI, ressaltando a relevância contemporânea do tema.

De acordo com Fernández e Dante (2014), a cultura informacional é uma construção sócio individual que pode ser apreciada em uma escala institucional, pois abrange crenças, costumes, experiências, competências informacionais e formas de agir que, com o apoio de técnicas e ferramentas derivadas da gestão da informação e do eficiente gerenciamento do conhecimento, permitindo que indivíduos, independentemente de sua afiliação social, resolvam tarefas, problemas e atividades relacionados ao uso da informação, explorando as tecnologias de informação e comunicação (TIC).

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”. As autoras também diferenciaram a cultura informacional da cultura organizacional, enfatizando que a primeira inclui elementos e processos específicos relacionados ao ciclo informacional.

Moraes e Barbosa (2015, p.136) definiram a cultura informacional como: “O 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”.

É possível encontrar diversas interpretações sobre cultura informacional, Marteleto (1995) salienta a conexão intrínseca entre cultura e informação, argumentando que a junção desses conceitos é vital para o enriquecimento da Ciência da Informação e da Administração. Porter (1995), no contexto organizacional,

descreve a cultura informacional como focada na institucionalização da informação formal e escrita, em contraste com a troca informal de informações. Davenport e Prusak (1998) definem a cultura informacional como o padrão de comportamentos e atitudes que expressam a orientação informacional de uma empresa, determinando se a informação é valorizada, compartilhada, e aplicada nos negócios. Travica (2005) descreve a cultura informacional como um conjunto de crenças, valores, normas, atitudes e comportamentos que influenciam as práticas de trabalho e comunicação, especialmente em relação à informação organizacional e à Tecnologia da Informação (TI), considerando-a parte da cultura organizacional. Wang (2006) oferece uma visão mais abrangente, definindo-a como um reflexo das experiências informacionais e de conhecimento em vários contextos, como social, político, psicológico e intelectual. De Smaele (2007) relaciona-a com a maneira como as pessoas usam e compartilham informações e como a sociedade valoriza e percebe a informação.

A cultura informacional no contexto organizacional apresenta 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. 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.

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.

A forma como as organizações percebem e valorizam a informação está intrinsecamente ligada a cultura informacional, essa percepção molda as estratégias, as decisões e os comportamentos dentro das organizações, influenciando diretamente o desempenho e a eficácia organizacional.

Woida (2016) destaca a importância da cultura informacional no contexto do comportamento informacional, no qual a valorização da produção e uso de informação é incentivada pelas empresas. Essa abordagem é vista como uma referência chave no campo da Ciência da Informação a fim de entender como a cultura impacta o uso da informação dentro das organizações.

A visão de que a informação é um ativo valioso e estratégico é central na cultura informacional, evidenciado pelo trabalho de Davenport e Prusak (1998), que destacaram a importância da gestão do conhecimento e da informação como elementos cruciais para a inovação e a vantagem competitiva. Eles sugeriram que a maneira como as organizações capturam, gerenciam e utilizam a informação pode ser um diferencial competitivo significativo no mercado.

Além disso, o conceito de cultura informacional também abrange a ideia de que a informação deve ser acessível e compartilhada dentro da organização, Oliver (2003, 2004, 2008) afirma que uma cultura informacional forte não só melhora a tomada de decisão, mas também fomenta um ambiente de aprendizado contínuo e inovativo. Compreender e implementar uma cultura informacional eficaz pode ser a chave para o sucesso em um ambiente de negócios cada vez mais orientado por informações.

Um aspecto crucial da cultura informacional é a forma como ela facilita a comunicação e o compartilhamento de informações, e molda a interação entre os indivíduos e a informação em um contexto organizacional. As organizações que promovem uma cultura de transparência e livre troca de informações tendem a ser mais ágeis, inovadoras e capazes de responder rapidamente a novos desafios e oportunidades.

Ademais, a cultura informacional desempenha um papel importante no modo como as organizações gerenciam o conhecimento, uma cultura que valoriza e promove o aprendizado contínuo e a troca de conhecimento é fundamental para o desenvolvimento sustentável das competências organizacionais. Sendo reforçado pelo trabalho de Davenport e Prusak (1998), que destacou a importância do conhecimento como um ativo estratégico vital para o sucesso organizacional.

No que diz respeito à implementação da cultura informacional, é vital que as

organizações não apenas estabeleçam práticas e políticas, mas também cultivem uma mentalidade que valorize a informação. Investindo no desenvolvimento de habilidades relacionadas à gestão da informação, como a capacidade de analisar e interpretar dados, bem como fomentar uma atitude de curiosidade e questionamento crítico.

A influência da cultura informacional no desempenho organizacional foi foco de alguns estudos na área organizacional. Sendo o desempenho organizacional definido por Umar (2023), como a habilidade da organização em alocar seus recursos de maneira eficaz e eficiente para alcançar os objetivos organizacionais, abrangendo medidas financeiras e não financeiras. As medidas financeiras incluem indicadores como lucros, quantidade de negócios, retorno sobre o investimento e sobre o capital e giro de estoques, enquanto as medidas não financeiras englobam a capacidade de avaliar alternativas, evitar erros, melhoraria nos processos, inovação e consolidação da posição e participação de mercado e satisfação do cliente. Com esse intuito, Otuza, Akintayo e Alegbeleye (2021) realizaram uma pesquisa empírica, por meio de entrevistas com 715 funcionários de doze universidades no sudoeste da Nigéria a fim de identificar a influência da cultura informacional na satisfação profissional. O estudo demonstrou que a cultura informacional contribui para o nível de satisfação dos profissionais, impactando diretamente no desempenho organizacional. Os autores enfatizam que o acesso à informação correta auxilia os funcionários a desempenharem as suas funções de modo eficaz, dentro do prazo proposto e a tomarem decisões.

Woida, Levorato e Smith (2023), por meio da revisão da literatura, realizaram um estudo abordando a contribuição da cultura informacional no processo de reestruturação e mudança empresarial. As autoras fizeram um paralelo entre os cinco passos do processo de reestruturação organizacional propostos por Seiffert e Costa (2007) e as definições da cultura informacional encontradas na literatura. As autoras concluíram que a cultura informacional está presente em todo o processo de reestruturação empresarial, sendo um importante recurso para a empresa.

Odulana, Haliso e Okoro (2020), em um estudo aplicado, por meio de entrevistas com 210 funcionários da Receita Federal do Estado de Lagos na Nigéria, examinaram a influência da cultura informacional e o ambiente de trabalho no desempenho profissional. Os autores demonstraram que a cultura informacional influencia positivamente o desempenho dos funcionários.

No contexto empresarial, Gazzola e Woida (2020) demonstraram por meio de

um estudo aplicado, a cultura informacional como base da mediação da informação, uma vez que viabiliza a mediação da informação nas práticas contábeis em relação às necessidades informacionais dos usuários, fazendo com que a informação seja um importante recurso estratégico e contribua para a tomada de decisão.

Samuel (2017) também demonstrou por meio de seu estudo empírico, que a cultura informacional apresenta influência significativa no desempenho organizacional. O autor aborda a cultura informacional como uma cultura onde a informação constitui a plataforma para a tomada de decisões organizacionais, ao mesmo tempo que explora a tecnologia da informação para melhorias.

No campo educacional, Anvarov (2024) realizou um estudo empírico a fim de identificar o nível da cultura informacional dos estudantes universitários e do ensino médio do Uzbequistão. O autor detectou um baixo nível na cultura informacional dos estudantes, recomendando a inclusão de uma disciplina optativa aos professores, denominada “Fundamentos da Cultura Informacional” a fim de desenvolver uma disciplina aos alunos. Anvarov acredita que por meio do aprimoramento da cultura informacional dos jovens, o Governo poderá trabalhar na formação dos futuros líderes religiosos, reduzindo a incitação ao ódio religioso, extremistas e terroristas.

Gryaznova (2023), Kuchmurukova, Shanginova e Kuchmurukov (2023) e Petryakova e Goryaeva (2023), são autores russos que desenvolveram seus estudos aplicados focando nos estudantes do ensino fundamental e universitário, a fim de identificarem o nível da cultura informacional desse grupo. Uma vez que, o grupo é identificado como o mais ativo da população Rússia na busca de informações por meio da Internet. Visando o desenvolvimento da cultura informacional dos estudantes, a Rússia criou uma Olimpíada de cultura informacional da personalidade para crianças em idade escolar, realizada há vários anos no território da República da Buriácia (Kuchmurukova, Shanginova e Kuchmurukov, 2023).

Kuchmurukova, Shanginova e Kuchmurukov (2023), abordaram em seu estudo a cultura informacional e a alfabetização informacional dos alunos do ensino fundamental da Buriácia, por meio da compilação dos resultados da Olimpíada de cultura informacional, a fim de determinar os tipos de pesquisa preferidos pelos alunos ao trabalhar com recursos da Internet, estabelecer a prontidão dos alunos para o processamento da informação, identificar os principais problemas que os adolescentes enfrentam na busca de informações e no trabalho com elas no espaço virtual. A pesquisa identificou problemas na seleção de fontes relevantes entre as

muitas que foram identificadas durante o trabalho em motores de busca, bancos ou bases de dados, catálogos eletrônicos, associados à falta de competências de processamento de informação. Por meio dos resultados, os autores fizeram um paralelo com os principais indicadores da Norma Educacional Estadual Federal do Ensino Médio Geral, sendo eles: i. conhecimento dos princípios de recuperação de informação, ii. capacidade de navegar nos recursos da Internet, iii. buscar informações sobre um determinado tema, inclusive em catálogos eletrônicos e publicações de referência, caracterizar sites identificados, iv. realizar análises e processamento sintético de informações. Os autores concluíram como baixo o nível de cultura informacional dos estudantes em comparação com a Norma, identificando a necessidade de introdução de uma disciplina sobre “Cultura da Informação” no processo educativo das escolas.

O papel da tecnologia da informação (TI) na cultura informacional também foi abordado na literatura, Widén-Wulff (2000), em seu estudo com foco empresarial, afirma que a TI faz parte da cultura informacional. Travica (2005) argumenta que a TI é um componente crítico que sustenta e facilita a cultura informacional. A integração efetiva da TI nas práticas de gestão da informação pode potencializar o acesso e a utilização da informação, levando a uma maior eficiência e eficácia operacional.

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.

A influência da cultura informacional na inovação também representa um papel importante, organizações com uma cultura informacional consolidada são frequentemente mais propensas a inovar e se adaptar às mudanças do mercado, uma cultura informacional que apoia a inovação pode proporcionar um terreno fértil para o desenvolvimento de novas ideias e abordagens. Widén-Wulff (2000), considerou a inovação como um dos componentes da cultura informacional. Kotter e Heskett (1992) observaram que a capacidade de adaptação rápida de uma organização às mudanças é fundamental para sua sobrevivência e sucesso a longo prazo, eles sugerem que a cultura informacional faz parte da cultura organizacional e é necessária para

acomodar o fluxo de informações sobre o ambiente interno e externo, bem como suas próprias operações.

De acordo com Oliver e Foscarini (2020) os formatos preferidos que as pessoas usam para capturar, partilhar e preservar informação, e a busca por soluções alternativas que desenvolveram para contornar sistemas que não funcionam bem para elas, podem fornecer informações importantes sobre a sua cultura informacional, bem como sobre a existência de problemas com os sistemas que se espera que utilizem.

2.4 IDENTIFICANDO ELEMENTOS DA CULTURA INFORMACIONAL EM ESTUDOS E MODELOS

A presente seção pretende discorrer sobre os elementos que compõem a cultura informacional com base nos estudos de Ginman (1987), Widén-Wulff (2000), Marchand, Kettinger e Rollins (2000, 2001), Curry e Moore (2003), Travica (2005), Choo *et al.* (2008), Oliver (2008), Woida (2008), Moraes (2013), Oliver e Foscarini (2014), Petryakova e Goryaeva (2023) e Prudnykova (2023). Tendo como finalidade a aplicação dos elementos e suas variáveis, no estudo de caso da presente tese.

Ginman produziu uma das primeiras pesquisas sobre cultura informacional no campo da Ciência da Informação, na década de 1980. 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). Em seu modelo, a autora identificou dez variáveis que compõem a cultura informacional de uma organização, sendo elas:

- (i) abrangência das redes de contatos, (ii) aplicação da leitura no trabalho, (iii) capacidade de identificar e discutir autores específicos, (iv) diversidade profissional da rede de contatos, (v) importância da rede de contatos nas atividades cotidianas, (vi) importância das fontes de informação, (vii) leitura de fontes profissionais, (viii) leitura de jornais e artigos científicos, (ix) nível de conhecimento e capacidade de identificação de leituras de interesse, e (x) preferência por informação oral (interna ou externa).

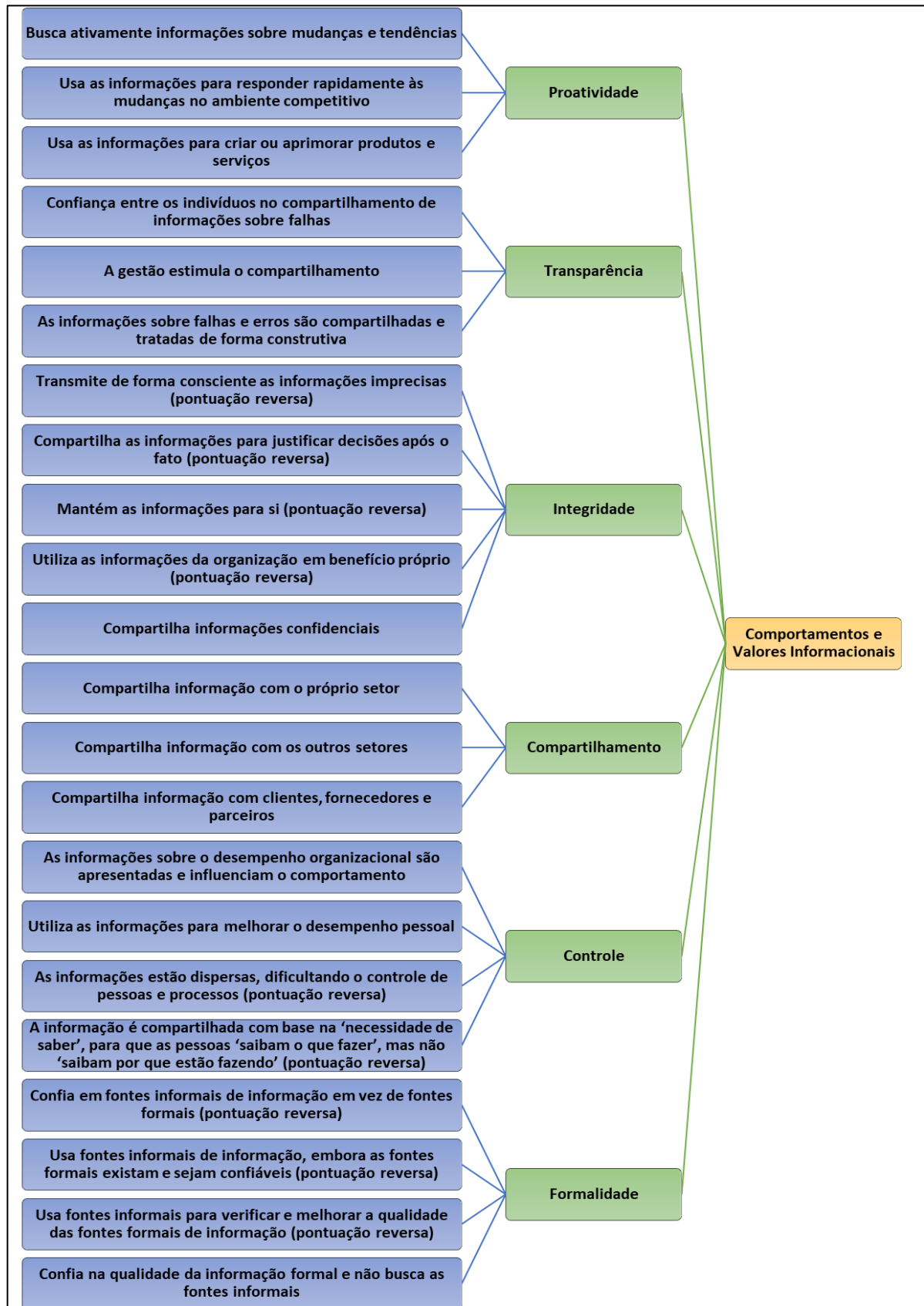
Widén-Wulff (2000) realizou um estudo empírico com a aplicação de entrevista em 15 empresas de seguros finlandesas, a fim de analisar a relação entre a cultura informacional e o desempenho organizacional, tal estudo analisou cinco componentes da cultura organizacional, sendo eles: (i) ambiente informacional, (ii) informação como

recurso, (iii) processos de trabalho, (iv) inovação e (v) desempenho empresarial.

Apesar de o estudo não ter sido finalizado, a autora evidencia que uma cultura informacional de sucesso deve apoiar o ambiente de informação na flexibilidade, identificar valores comuns, apoiar a criatividade, apoiar a aprendizagem coletiva e apoio à educação e formação. Tal pesquisa teve como base os estudos de Ginman (1987), Grønhaug e Haukedal (1988), Kay (1993), Cronin e Davenport (1993), Prahalad e Hamel (1990, 1994), Porter (1994), Senge (1990), Nonaka (1994), Davenport (1994), Abell e Winterman (1995), Owens, Wilson e Abell (1997), Carlsson (1996) e Koenig (1998).

Marchand, Kettinger e Rollins (2001) propuseram um modelo chamado orientação informacional (OI) a fim de medir as capacidades de uma empresa em gerir e utilizar de modo eficaz as informações, esse modelo aponta para a necessidade de ferramentas e métricas para avaliar e melhorar a cultura informacional. Por meio desse estudo, os autores identificaram seis valores e comportamentos que compõem a cultura informacional de uma organização, sendo eles: a proatividade, a transparência, a integridade, o compartilhamento, o controle e a formalidade, conforme demonstrado na Figura 3. Tais elementos foram utilizados posteriormente nos estudos de Choo *et al.* (2006) e Correia *et al.* (2008).

Figura 3 - Comportamentos e valores informacionais

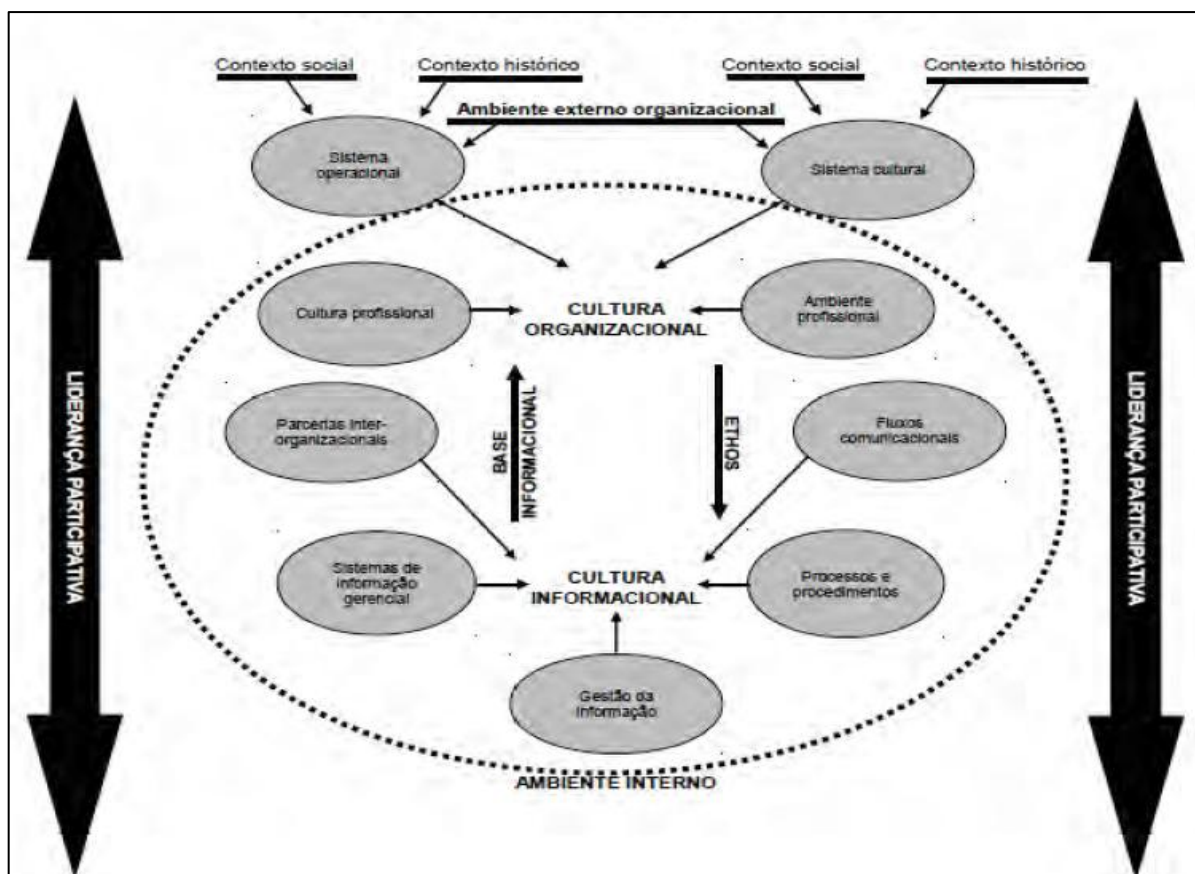


Fonte: Marchand, Kettinger e Rollins (2001, p. 120, tradução nossa)

É possível observar que o modelo de Marchand, Kettinger e Rollins (2001) não considera as práticas de TI e as de gestão da informação como valores ou comportamentos informacionais, elementos que serão abordados em outros modelos devido à sua contribuição ao desempenho organizacional.

Curry e Moore (2003) realizaram um estudo de caso em uma organização da área da saúde, por meio da aplicação de 47 questionários, além de entrevistas pessoais com alguns cargos estratégicos, na pesquisa propuseram e testaram um modelo conceitual com os componentes da cultura informacional de uma organização. Foram elencados seis componentes, sendo eles: (i) os fluxos comunicacionais, (ii) as parcerias interorganizacionais, (iii) o ambiente interno, (iv) a gestão dos sistemas de informação, (v) a gestão da informação, e (vi) os processos e procedimentos, conforme demonstrado na Figura 4. Tais componentes são decorrentes dos estudos de Bloor e Dawson (1994), Rockart *et al.* (1996), Orr (1990), Earl (1989), Boland e Tenkasi (1995), Markus (1983), Brown *et al.* (1989) e Forte (1994).

Figura 4 – Evolução da cultura informacional



Fonte: Curry e Moore (2003) *apud* Woida (2008, p. 103)

Os fluxos comunicacionais ou de comunicação, são compostos por seis fluxos, sendo eles: verticais, horizontais, descendentes, ascendentes, formais e informais. Os fluxos verticais demonstram se as pessoas se sentem bem-informadas e valorizadas; os horizontais estão atrelados ao compartilhamento de informações; os descendentes estão relacionados as decisões gerenciais; enquanto os ascendentes se relacionam com a capacidade dos colaboradores em fornecer *feedback* e participar do processo de tomada de decisão; podendo ser formais (armazenados) ou informais (não formalizados).

As parcerias interorganizacionais, referem-se à sinergia organizacional e o modo como as áreas trabalham em conjunto, exercendo um trabalho colaborativo de acordo com os objetivos da organização. O ambiente interno precisa transmitir em sua cultura a confiança, a cooperação, o compartilhamento e o acesso às informações entre os integrantes. A gestão dos sistemas de informação precisa estar vinculada aos objetivos organizacionais, pois ela afeta o modo como os colaboradores interagem. A gestão da informação permite um fluxo livre de informação, no qual todos os membros tenham acesso às informações necessárias para a execução bem-sucedida de suas tarefas diárias, e a geração de informações valiosas a partir de dados robustos. O elemento 'processos' e 'procedimentos' descrevem que as políticas, processos e procedimentos organizacionais devem ser concisos e claros, principalmente no que se refere a gestão do sistema de informação, a gestão da informação e a gestão dos dados.

Curry e Moore enfatizam que a liderança sustenta o modelo proposto, e é necessária ser participativa para fomentar uma cultura informacional integrada.

Uma cultura informacional eficaz tem como base o desenvolvimento de uma comunicação aberta, uma hierarquia horizontal na organização, programas de treinamento ou *workshops* de alfabetização informacional, tecnologias de informação e comunicação, espaços de intercâmbio cultural e diretrizes para o tratamento da informação, incluindo a existência de um Sistema de Gestão da Informação (SGI) bem estabelecido.

Travica (2005) propôs um modelo de cultura informacional e política informacional e testou empiricamente esse modelo em uma organização canadense, após realizar a coleta de dados ao longo de mais de 25 meses, tal modelo teve como base os estudos de Davenport e Prusak (1998), Bressand e Distler (1995), Deal e

Kennedy (1999), Orlikowski e Gash (1994) e Sarker e Lee (2003). Por meio desse estudo, ele definiu a cultura informacional como crenças estáveis e comportamentos relacionados à informação e tecnologia da informação.

Em seu estudo, Travica (2005) incorporou variáveis culturais de várias fontes e enfatizou a importância da cultura informacional nas práticas de gestão da informação, desenvolvendo, assim, um modelo de cultura informacional com base em crenças estáveis e comportamentos relacionados à informação, TI e redes sociais. Ele destacou a importância de entender como a cultura informacional influencia a gestão da informação e como as organizações podem cultivar as dimensões desejadas de sua cultura informacional. Seu modelo é composto por oito variáveis, sendo: (i) escolha do canal de comunicação, práticas de compartilhamento de informações e preferência pela comunicação formal ou informal, (ii) expectativas compartilhadas e conhecimento prévio, (iii) suposições relativas à instrumentalidade da TI e da informação no cumprimento das metas de desempenho, (iv) suposição relativa à preservação do conhecimento por meio da documentação, (v) nível de digitalização de documentos, relação entre infraestrutura de TI e necessidade de eficiência nos processos, e nível de comunicação e coordenação interdepartamental, (vi) orientação para a mudança da informação e da TI, (vii) crenças sobre o caráter da inteligência, e (viii) crenças relativas ao valor dos computadores, papel e SI.

Choo *et al.* (2008) desenvolveram um estudo exploratório aplicado em três organizações canadenses com aproximadamente setecentos participantes, no qual analisaram a ligação entre a cultura informacional e o uso da informação organizacional após mudanças estruturais das organizações estudadas. Os autores consideraram a cultura informacional como os elementos da cultura organizacional que influenciam a gestão e o uso da informação, expressa nos valores, nas normas e nas práticas organizacionais que afetam o modo como a informação é criada, entendida e aplicada. Tal estudo detalhou a cultura informacional por meio de sete comportamentos e valores informacionais, sendo seis apresentados no estudo de Marchand, Kettinger e Rollins (2001), sendo eles: a proatividade informacional, a transparência da informação, a integridade da informação, o compartilhamento de informações, o controle de informações e a informalidade informacional. Nesse estudo os autores concluíram que a cultura informacional afeta significativamente os resultados do uso da informação, e a cultura organizacional influencia o uso da informação e o comportamento informacional dos membros da organização.

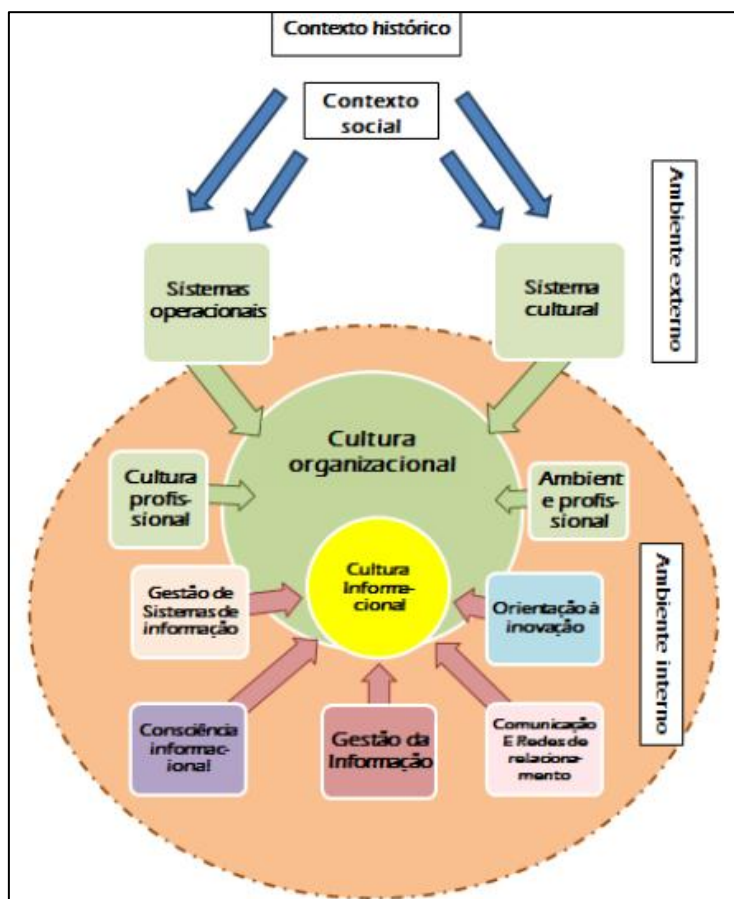
Oliver (2003, 2004, 2008), desenvolveu modelos ao decorrer dos anos, até chegar em um modelo final, suas pesquisas empíricas buscaram identificar componentes da cultura informacional, examinando como os valores atribuídos às informações e as atitudes relativas à informação em contextos organizacionais moldam a cultura informacional. Oliver argumentou que, de maneira geral, a cultura informacional é crucial para a gestão eficaz da informação, mas reduzir essa cultura apenas à facilitação da gestão é uma perspectiva limitada. O autor relatou que todas as organizações têm modelos de governança da informação, mesmo que sejam implícitos, para tanto, utilizou os modelos de governança propostos por Davenport e Prusak (1998) a fim de examinar a governança da informação nas organizações. No estudo também abordou a influência da cultura organizacional na gestão da informação, destacando a importância de reconhecer a inserção da informação em um contexto social, buscando entender como as organizações podem melhorar a gestão da informação, considerando as dimensões culturais e comportamentais. O autor identificou seis variáveis, sendo: (i) privacidade; (ii) acesso às informações pessoais; (iii) direito autorial; (iv) fluxo de informações; (v) gestão da informação; e (vi) sistema de informação gerencial.

Woida (2008) desenvolveu um modelo de cultura informacional voltado ao processo de inteligência competitiva organizacional (ICO), no qual demonstrou as relações sociais entre a informação, as pessoas, as tecnologias da informação e comunicação e o conhecimento. A autora identificou três variáveis, sendo: (i) tecnologias de informação e comunicação (banco de dados, sistemas de informação e ferramentas tecnológicas que auxiliem o acesso e uso da informação), (ii) informação (estratégica, operacional, entre outras utilizadas nos processos organizacionais), e (iii) pessoas (valores, costumes, histórias, realidade, etc.). O modelo desenvolvido não foi aplicado, e foi embasado pelos estudos de Davis (1989), Davenport e Prusak (1998) e Curry e Moore (2003).

Moraes (2013) examinou diversos modelos e teorias a fim de compreender como os valores e atitudes em relação à informação moldam a cultura organizacional, esses estudos abrangem uma gama diversificada de perspectivas e metodologias, refletindo a complexidade da cultura informacional em organizações. O autor propôs um modelo conceitual dos elementos que compõem a cultura informacional, demonstrado na Figura 5, seu modelo foi validado por meio da pesquisa empírica em uma empresa de grande porte. Seu modelo teve como base os estudos de Ginman

(1987), Brown e Starkey (1994), Widén-Wulff (2000), Marchand, Kettinger e Rollins (2000, 2001), Cury e Moore (2003), Oliver (2003, 2004, 2008), Travica (2005, 2008), Choo *et al.* (2006, 2008), Woida (2008), Amorin e Tomael (2011).

Figura 5 - Modelo das dimensões da cultura informacional



Fonte: Moraes (2013, p. 122)

Nesse modelo o autor elencou cinco elementos que compõem a cultura informacional: consciência informacional; comunicação e redes de relacionamento; orientação à inovação; gestão da informação; e gestão de sistemas de informação.

O elemento consciência informacional aborda a integridade, a transparência e o nível de conhecimento e percepção da utilidade da informação. Quanto à comunicação e redes de relacionamento, o autor destaca a importância do compartilhamento de informação e da rede de contatos. Em relação à orientação à inovação, o modelo foca em proatividade, uso da TI como suporte à inovação e flexibilidade. No tocante à gestão da informação, variáveis como controle e gestão da informação foram examinadas. Por fim, o modelo de gestão de sistemas da

informação abrange o uso da TI nos processos de negócios e a gestão de sistemas de informação. Cada elemento possui suas variáveis.

Oliver e Foscarini (2014) desenvolveram um modelo para avaliação da cultura informacional, o modelo é denominada estrutura da cultura informacional, sendo composto por três níveis, ilustrado na forma de uma pirâmide. A base da pirâmide é denominada o nível 1, onde se encontram o valor atribuído à informação e aos dados, preferências de informação, idioma e a infraestrutura tecnológica regional. No meio da pirâmide se encontra o nível 2, estão os conhecimentos e competências informacionais dos indivíduos. Na ponta da pirâmide está o nível 3, se encontram os sistemas de governança da informação, que os autores descrevem como os sistemas e ferramentas específicos da organização que são implementados para gerir a informação. O modelo teve como base os estudos de caso desenvolvidos por Oliver na Alemanha, Austrália e Hong Kong.

O modelo de Oliver e Foscarini (2014), foi aplicado por Lian e Oliver (2020), por meio de uma pesquisa empírica na China, a fim de investigar a utilidade da estrutura da cultura informacional desenvolvida pelos autores. A pesquisa forneceu uma visão rica sobre os fatores culturais que influenciam a cultura informacional nas organizações na China Continental, e o modelo proposto mostrou-se suficientemente amplo para auxiliar na identificação desses fatores, contribuindo para a compreensão da complexidade da cultura informacional.

Petryakova e Goryaeva (2023), abordaram em seu estudo a cultura informacional e a alfabetização informacional dos alunos universitários. O estudo foi aplicado por meio de questionários com 300 alunos de uma universidade russa. As autoras analisaram a cultura informacional por meio de três elementos, sendo eles: i. horizontes informacionais, ii. alfabetização informacional e iii. higiene da informação. Os horizontes informacionais compreendem a seleção e diferenciação das diversas fontes de informações disponíveis, de acordo com os parâmetros da pesquisa. A alfabetização é descrita como a disponibilidade do aluno em encontrar fontes de informação confiáveis. A higiene da informação é definida como um conjunto de ações e interações sociais que visam preservar o indivíduo como sujeito positivo do ambiente informacional, ou seja, consumir e compartilhar informações verídicas, confiáveis e necessárias. Os autores concluíram que para o desenvolvimento da cultura da informação de um aluno universitário se faz necessária a atenção pedagógica aos processos de busca, localização, seleção de informações educacionais e científicas

na preparação para as aulas (professor e aluno) e acompanhamento dos trabalhos científicos dos alunos; explicação do significado (valor) da informação utilizada pelos alunos para os diversos tipos das suas atividades (educacionais e, posteriormente, profissionais); e no decorrer das atividades educacionais e científicas, é importante que os próprios alunos estejam constantemente atentos ao trabalho com a informação, desenvolvendo a responsabilidade pessoal pelos resultados da escolha da informação para suas atividades.

Prudnykova (2023), realizou uma pesquisa bibliográfica com trabalhos ucranianos, com o objetivo de compreender as abordagens teóricas e estrutural da cultura informacional no país. A autora estruturou a cultura informacional por meio de três elementos, sendo eles: a alfabetização informacional, a competência informacional e as normas éticas para o uso das tecnologias de informação e comunicação. A alfabetização informacional diz respeito ao sistema de signos e seus significados, e sua aplicação nas atividades desenvolvidas. A competência informacional é descrita como a habilidade que o indivíduo detém ao trabalhar com o fluxo de informações de modo oral e escrito. E as normas éticas para o uso das tecnologias de informação e comunicação, são impostas e aceitas pela sociedade e pela organização.

Os estudos e modelos conceituais apresentados são constituídos por uma série de variáveis que compõem os elementos da cultura informacional, para melhor visualização e compreensão das variáveis propostas na presente seção, constituiu-se o Quadro 3.

Quadro 3 - Variáveis da cultura informacional e seus autores

Variáveis	Autores
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 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 preferência por informação oral (interna ou externa).	Ginman (1987)

ambiente informacional; informação como recurso; processos de trabalho; inovação; e desempenho empresarial.	Widén-Wulff (2000)
proatividade; transparência; integridade; compartilhamento; controle; e formalidade.	Marchand, Kettinger e Rollins (2001)
fluxos comunicacionais; parcerias interorganizacionais; ambiente interno; gestão dos sistemas de informação; gestão da informação; e processos e procedimentos.	Curry e Moore (2003)
privacidade; acesso as informações pessoais; direito autoral; fluxo de informações; gestão da informação; e sistema de informação gerencial.	Oliver (2008)
escolha do canal de comunicação, práticas de compartilhamento de informações e preferência pela comunicação formal ou informal; expectativas compartilhadas e conhecimento prévio; suposições relativas à instrumentalidade da TI e da informação no cumprimento das metas de desempenho; suposição relativa à preservação do conhecimento por meio da documentação; nível de digitalização de documentos, relação entre infraestrutura de TI e necessidade de eficiência nos processos, e nível de comunicação e coordenação interdepartamental; orientação para a mudança da informação e da TI; crenças sobre o caráter da inteligência; e crenças relativas ao valor dos computadores, papel e SI.	Travica (2005)
proatividade informacional; transparência da informação; integridade da informação; compartilhamento da informação; controle de informações; e	Choo, Bergeron, Detlor e Heaton (2008)

informalidade informacional.	
tecnologias de informação e comunicação; informação; e pessoas.	Woida (2008)
consciência informacional; comunicação e redes de relacionamento; orientação à inovação; gestão da informação; e gestão de sistemas de informação.	Moraes (2013)
valor atribuído à informação e aos dados; preferências de informação; idioma; infraestrutura tecnológica regional; conhecimentos e competências informacionais dos indivíduos; sistemas de governança da informação.	Oliver e Foscarini (2014)
horizontes informacionais; alfabetização informacional; higiene da informação.	Petryakova e Goryaeva (2023)
alfabetização informacional; competência informacional; normas éticas para o uso das tecnologias de informação e comunicação.	Prudnykova (2023)

Fonte: Elabora pela autora, 2024.

Por meio do Quadro 3 é possível verificar que as variáveis se repetem entre os modelos, divergindo, muitas vezes, apenas na nomenclatura selecionada pelos autores. Visto que, alguns autores construíram seu modelo com base em autores citados anteriormente, como Widén-Wulff (2000) que aplicou as teorias de Ginman (1987) e Owens, Wilson e Abell (1997); Curry e Moore (2003) se apoiaram em Brown e Starkey (1994); Choo *et al.* (2008) em Marchand, Kettinger e Rollins (2000, 2001); Woida (2008) em Curry e Moore (2003) e Moraes (2013) em Ginman (1987), Brown e Starkey (1994), Widén-Wulff (2000), Marchand, Kettinger e Rollins (2000, 2001), Cury e Moore (2003), Oliver (2003, 2004, 2008), Travica (2005, 2008), Choo *et al.* (2006, 2008) e Woida (2008), após análise das variáveis, optou-se por agrupar as que possuíam a mesma nomenclatura e/ou conceito, conforme demonstrado no Quadro 4. A nomenclatura de cada elemento foi definida de acordo com o modelo proposto

por Moraes (2013).

Quadro 4 – Agrupamento dos elementos da cultura informacional

Elementos	Variáveis agrupadas
Consciência informacional	Horizonte informacional; Alfabetização informacional; Competência informacional; Higiene da informação; Integridade; Conhecimentos e competências informacionais dos indivíduos; Transparência.
Comunicação e redes de relacionamento	Compartilhamento da informação; Abrangência das redes de contatos; Parcerias interorganizacionais; Preservação do conhecimento por meio da documentação; Valor atribuído à informação e aos dados; Preferência pela comunicação oral ou escrita; Desempenho empresarial.
Orientação à inovação	Inovação; Flexibilidade; Proatividade; Ambiente interno.
Gestão da informação	Controle; Informação; Ambiente informacional; Informação como recurso; Fluxos comunicacionais; Preferência pela comunicação formal ou informal; Processos, procedimentos e normas; Importância das fontes de informação.
Gestão de sistemas de informação	Tecnologia; Tecnologias de informação e comunicação; Sistemas de informação gerencial; Relação entre infraestrutura de TI e crenças sobre o caráter da inteligência; Instrumentalidade da TI e da informação no cumprimento das metas de desempenho; Crenças relativas ao valor dos computadores, papel e SI; Sistemas de governança da informação; Infraestrutura tecnológica regional; Privacidade.

Fonte: Elabora pela autora, 2024.

Os cinco elementos propostos no Quadro 4 constituirão parte das categorias a serem empregadas na análise de dados, e as trinta e quatro variáveis serão denominadas códigos para a análise.

De acordo com Moraes (2013), o primeiro elemento é denominado consciência informacional, descrito como os valores e comportamentos que demonstram o entendimento do indivíduo sobre o valor da informação.

A consciência informacional é entendida como a capacidade que o indivíduo dispõe de identificar a importância e o valor da informação, bem como de ser capaz de acessar, avaliar, gerenciar e utilizar as informações disponíveis de modo efetivo, a fim de atingir seus objetivos. Isso inclui a compreensão da relevância das informações disponíveis, a capacidade de discernir entre informações precisas e imprecisas, e a habilidade de utilizar essas informações de maneira eficiente e ética.

Sendo composta pelas seguintes variáveis: horizonte informacional, alfabetização informacional, competência informacional, higiene da informação, integridade, conhecimentos e competências informacionais dos indivíduos, e transparência (Petryakova e Goryaeva, 2023; Prudnykova, 2023; Oliver e Foscarini, 2014; Choo *et al.*, 2008; Marchand, Kettinger e Rollins, 2001; Ginman, 1987).

O segundo elemento é intitulado comunicação e redes de relacionamento, diz respeito à transferência de informações e as conexões entre os indivíduos que facilitem o compartilhamento das informações, contribuindo na criação e disseminação do conhecimento. Sendo constituída pelas variáveis: compartilhamento da informação, abrangência das redes de contatos, parcerias interorganizacionais, preservação do conhecimento por meio da documentação, valor atribuído à informação e aos dados, preferência pela comunicação oral ou escrita e desempenho empresarial (Oliver e Foscarini, 2014; Choo *et al.*, 2008; Travica, 2005; Curry e Moore, 2003; Marchand, Kettinger e Rollins, 2001; Widén-Wulff, 2000; Ginman, 1987).

O terceiro elemento é chamado orientação à inovação, entendido como a maneira com que as pessoas incorporam a inovação aos processos informacionais por meio da aplicação de novas ideias, métodos, tecnologias e abordagens a fim de lidar com as mudanças e oportunidades no campo da informação e do conhecimento. É constituída pelas variáveis: inovação, flexibilidade, proatividade e ambiente interno (Choo *et al.*, 2008; Curry e Moore, 2003; Marchand, Kettinger e Rollins, 2001; Widén-Wulff, 2000).

O quarto elemento é denominado gestão da informação, que diz respeito a coleta, análise, organização, armazenamento, recuperação e disseminação de informações relevantes para apoiar os objetivos e processos de uma empresa. Visa garantir que as informações certas estejam disponíveis para as pessoas certas no momento certo. Além disso, a gestão da informação está relacionada à criação de estratégias para aproveitar ao máximo o valor das informações disponíveis, melhorando assim a tomada de decisão e o desempenho organizacional (Davenport; Prusak, 1998; Marchand, Kettinger e Rollins 2001; Valentim, 2008). Sendo composta pelas variáveis: controle, informação, ambiente informacional, informação como recurso, fluxos comunicacionais, preferência pela comunicação formal ou informal, processos, procedimentos e normas e importância das fontes de informação (Prudnykova, 2023; Choo *et al.*, 2008; Woida, 2008; Oliver, 2008; Travica, 2005; Curry e Moore, 2003; Marchand, Kettinger e Rollins 2001; Ginman, 1987).

O quinto, e último elemento, é denominado gestão de sistemas de informação (GSI), que envolve o planejamento, a coordenação e o controle dos recursos relacionados à tecnologia da informação (TI) dentro de uma organização. Os estudos dessa área foram impulsionados em meados de 1960 devido ao reconhecimento das organizações sobre a importância da tecnologia da informação (TI) em suas operações. Atualmente, a GSI é uma área essencial nas organizações, envolvendo a gestão estratégica dos recursos de tecnologia da informação a fim de melhorar a eficiência, a eficácia e a competitividade organizacional.

De acordo com Monteiro e Falsarella (2007), os sistemas de informação visam apoiar e facilitar a obtenção, o processamento, o armazenamento, a disponibilização e a utilização das informações.

Sendo composto pelas variáveis: tecnologia, tecnologias de informação e comunicação (TIC), sistemas de informação gerencial, relação entre infraestrutura de TI e crenças sobre o caráter da inteligência, instrumentalidade da TI e da informação no cumprimento das metas de desempenho, crenças relativas ao valor dos computadores, papel e SI, sistemas de governança da informação, infraestrutura tecnológica regional e privacidade (Oliver e Foscarini, 2014; Woida, 2008; Oliver, 2008; Travica, 2005; Curry e Moore, 2003).

A concepção dos elementos propostos se deu ao agrupar as variáveis propostas em estudos teóricos, sendo a maioria testados empiricamente, o que as validam e as tornam integrantes da definição da cultura informacional.

Por fim, a presente seção atingiu o objetivo de identificar e elencar os elementos da cultura informacional presentes na literatura, juntamente ao agrupamento de modelos propostos pelos autores citados. Os estudos apresentados proporcionam uma compreensão de como a cultura informacional pode ser cultivada e gerida no ambiente organizacional, influenciando o modo como as organizações lidam com a informação. Na seção seguinte, são abordados os temas mudança e reestruturação organizacional, que podem ou não serem influenciados pela cultura informacional da organização.

2.5 MUDANÇA E REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL

A presente seção explana sobre os temas mudança e reestruturação organizacional, uma vez que, ao estarem relacionados as alterações na estrutura organizacional, influenciam na gestão e no uso da informação, impactando a cultura informacional da organização.

A mudança faz parte do cotidiano das organizações, seja para melhor servir seus clientes, acionistas, funcionários ou para se tornarem mais competitivas. Sendo um processo que modifica a estrutura, os processos, os recursos, as atitudes, os valores, e a cultura organizacional.

De acordo com diferentes perspectivas teóricas, a mudança organizacional possui diferentes abordagens. No positivismo, a mudança é tida como um fenômeno mensurável e passível de análise estatística, com foco na identificação de padrões e relações causais por meio de métodos empíricos. A objetividade enfatiza a análise cuidadosa das condições internas e externas da organização, bem como a implementação de intervenções baseadas em evidências para promover mudanças eficazes. O compreensivismo busca compreender o significado e o impacto das mudanças organizacionais na cultura e no comportamento dos indivíduos, reconhecendo que as reações individuais podem influenciar o sucesso ou o fracasso da mudança. No marxismo a mudança organizacional busca os objetivos de acumulação de capital e contribuição de aumento de poder da classe dominante (Schmitt, 1996; Morgan, 2000).

Wood Jr. (2009) descreve que a mudança nas organizações envolve alterações essenciais no comportamento humano, nos modelos de trabalho e nos princípios, seja

em resposta a ajustes ou em preparação para transformações estratégicas, de recursos ou de tecnologia.

De acordo com Damian, Valentim e Oliveira (2022, p.111) o processo de mudança organizacional

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.

Schneider *et al.* (2019) acreditam que o processo de mudança organizacional envolve ações, reações e interações das diversas partes interessadas à medida que buscam direcionar a organização do seu estado atual para um estado futuro. Ocorrendo em resposta a uma necessidade do ambiente interno ou externo da organização.

O ambiente interno engloba os elementos que se encontram dentro dos limites da organização, que contribuem para a sua operacionalização, como: as pessoas, os processos, as políticas, as normas, a cultura e a estrutura. O ambiente externo compreende os agentes que estão fora dos limites da organização, como: o governo, a imprensa, os concorrentes, os fornecedores, entre outros, conforme demonstrado na Figura 6.

Figura 6 - Agentes dos ambientes interno e externo da organização



Fonte: Adaptado de Czajkowski, Muller e Oliveira (2020)

A mudança no ambiente interno engloba alterações na estratégia, na cultura organizacional, na gestão e nos processos políticos existentes internamente na organização, que influenciaram o processo de mudança de dentro para fora. Já a mudança no ambiente externo é composta pelas alterações nos fatores econômicos, políticos e sociais, que influenciaram o processo de mudança de fora para dentro.

Watzlawick (1978 *apud* Walker; Armenakis; Bernerth, 2007) e Porras e Robertson (1992), categorizam a mudança entre primeira e segunda ordem. Sendo a de primeira ordem uma transformação linear e contínua, caracterizada por modificações nas propriedades dos sistemas, sem provocar interrupções significativas em elementos essenciais para a organização. E a de segunda ordem uma alteração abrangente, que ocorre em múltiplas dimensões e níveis organizacionais, caracterizada como radical e descontínua, resultando na quebra de paradigmas estabelecidos na organização.

Hinings e Greenwood (1988 *apud* Walker; Armenakis; Bernerth, 2007) e Nadler *et al.* (1994), classificaram a mudança em contínua e descontínua. A mudança contínua abrange a manutenção do padrão atual da empresa, podendo variar em termos de dimensão, porém dentro do contexto operacional vigente da empresa. A mudança descontínua é o oposto da anterior, pois provoca alterações no padrão da empresa, geralmente ocorre durante períodos de instabilidade, e implica em uma ou mais reestruturações nos aspectos da empresa.

Walker, Armenakis e Bernerth (2007), classificam as mudanças em quatro grupos, sendo eles: (i) mudança fundamental, constituída por alterações constantes em resposta aos fatores externos da organização; (ii) mudança incremental, alterações constantes em resposta aos fatores internos da organização; (iii) mudança episódica, uma combinação de alterações esporádicas e intencionais, a fim de alterar algum processo em decorrência de mudanças nos fatores externos ou internos, (iv) mudanças contínuas, alterações contínuas com o intuito de atualizar processos e práticas.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998, *apud* Pinto; Souza, 2009) reconhecem dois tipos de mudança organizacional, (i) a micro mudança, focada no ambiente interno da organização; e a (ii) macro mudança, que visa tanto o ambiente interno quanto o externo.

A mudança organizacional pode acontecer de forma planejada ou desprovida de planejamento. No primeiro caso, acontece por meio da identificação de ações,

prazos e resultados esperados para cada área no decorrer do processo de mudança, porém, o planejamento não excluirá as pressões às quais as organizações estão expostas. É importante ressaltar que, mesmo que o processo de mudança seja planejado, pode ser que ele não se concretize completamente, uma vez que repensar as estruturas não é suficiente, é necessário garantir que as pessoas compreendam e executem suas tarefas de forma adequada. Há ainda, a necessidade de considerar a transição como um ponto de atenção, pois é um momento de instabilidade, incerteza e rupturas, uma vez que a organização não está no antigo estado, nem finalizou a implementação do novo (Griffin; Moorhead, 2015).

Um estudo pioneiro e mundialmente difundido sobre mudança organizacional e resistência ao processo foi elaborado em 1947 pelo psicólogo alemão Kurt Lewin. Lewin (1947), conclui em seu estudo que frequentemente, a resistência a mudança perdurava apenas por um breve período, até que tanto as pessoas quanto as condições retornassem ao seu estado anterior. De acordo com o autor, uma mudança bem-sucedida percorre três fases, sendo elas: (i) descongelamento, alteração do estado atual; (ii) mudança, implantação dos novos padrões; e (iii) recongelamento, incorporação do que foi alterado com o processo de mudança.

Dado que a mudança implica modificação nas estruturas formal, informal e no comportamento, se faz necessária a participação ativa dos colaboradores no processo, somando-se a uma comunicação clara e ativa por parte da empresa, pois é essencial que as pessoas saibam o que será alterado, por que será alterado e o que se espera delas nesse processo (Woida; Levorato; Smith, 2023).

Embora as organizações possam ter sistemas e recursos que facilitem o processo de mudança, ela ocorre por meio das pessoas. Pois são elas que identificam novas expectativas de comportamento, as compartilham, as aprendem e as incorporam, contribuindo para a consolidação da nova realidade cultural e comportamental da organização (Acunã; Fernández, 1995). Sendo essencial garantir a participação das pessoas desde o início, consultando-as e incentivando-as a se apropriarem das novas ideias a serem introduzidas.

Compreender a cultura organizacional é fundamental para sustentar um programa de mudança, pois ideias que entram em conflito com os valores tradicionais da organização podem encontrar maior resistência. Antes de implementar mudanças, é crucial criar uma disposição para a mudança dentro da organização, o que pode ser alcançado através do desenvolvimento de um diagnóstico compartilhado dos desafios

e oportunidades de melhoria (Proctor; Doukakis, 2003).

Durante o processo de mudança, Fernandes (2005) identificou quatro fases que os colaboradores vivenciarão durante o processo, que precisam ser diagnosticadas e trabalhadas para que não prejudiquem os resultados esperados, sendo elas: (i) a recusa, momento de negação e indiferença dos colaboradores; (ii) a resistência, condição de oposição à mudança; (iii) a experimentação, situação de frustração e improdutividade; e (iv) o comprometimento, momento de aceitação da mudança, satisfação e empenho. Um excelente recurso para mitigação dessas fases é a comunicação clara e assertiva.

A comunicação desempenha um papel fundamental no processo de mudança, pois ajuda a dissipar a ambiguidade e a incerteza, fornecendo informações e empoderamento às pessoas envolvidas. Permitindo que elas tenham controle sobre seu próprio destino, compreendam a necessidade da mudança e superem o medo associado a ela (Proctor; Doukakis, 2003).

O aprimoramento da comunicação organizacional interna implica otimizar a circulação de informações e mensagens dentro da organização, tornando a comunicação mais acessível, compreensível e eficaz no alinhamento dos membros da equipe, setores e diferentes níveis hierárquicos (Martins *et al.*, 2023).

Czajkowski, Muller e Oliveira (2020, p. 151), descrevem que a comunicação pode “[...] ser oral ou escrita; utilizar palavras ou a linguagem não verbal (linguagem corporal); pode ser formal ou informal, acontecer pessoalmente ou incluir meios de comunicação (individual ou de massa)”. Sendo o formato aplicado em cada empresa de acordo com sua cultura organizacional e informacional.

Tran *et al.* (2024), em seu estudo empírico, concluíram que o investimento em transparência e comunicação durante o processo de mudança organizacional são cruciais para manter a confiança e o apoio das pessoas envolvidas, a fim de que os objetivos das alterações sejam alcançados.

Tais alterações podem modificar as relações de poder entre os colaboradores da organização, impactando na estrutura da organização. Portanto, é essencial compreender o funcionamento da estrutura organizacional (Villardí; Salles; Fernandes, 2023).

A estrutura organizacional é um instrumento de gestão responsável pelo entendimento das interações entre os elementos sociais, como as pessoas, os cargos e as unidades, dentro da empresa. Dado que a estrutura reflete a distribuição do poder

e influência a qualidade do desenvolvimento das atividades, é crucial que ela seja planejada para alcançar resultados alinhados com os objetivos da empresa (Santos; Lopes; Anez, 2007).

De acordo com Mintzberg (2009), a estrutura organizacional destina-se a organizar as atividades e facilitar o funcionamento eficiente da organização. Sendo a organização tradicional classificada pelo autor em cinco grupos, sendo eles: (i) o núcleo operacional, composto pelos colaboradores que executam as tarefas relacionadas diretamente à atividade principal; (ii) a cúpula estratégica, responsável pela gestão global da organização e pelo relacionamento com os *stakeholders*; (iii) a linha intermediária, representada pelos gerentes intermediários; (iv) a tecnoestrutura, responsável por atividades de apoio técnico e padronização organizacional; e a (v) assessoria de apoio, que fornece suporte fora do fluxo operacional principal.

Chiavenato (2014) classifica a estrutura organizacional em quatro níveis, de acordo com as atividades desempenhadas pelos colaboradores, sendo eles: (i) o nível estratégico, no qual são definidos os objetivos e a direção estratégica da empresa, sendo composto pelo presidente e diretores da empresa; (ii) o nível tático, em que acontece a implementação dos objetivos definidos pelo nível anterior, composto pelos gerentes; (iii) o nível operacional, responsável pela execução eficiente das atividades operacionais, composto pelos supervisores; e (iv) o nível de execução, em que ocorre a prática das operações diárias, composto pelos colaboradores que realizam as atividades operacionais da empresa.

Lin (2000) define a estrutura organizacional em termos de diferenciação vertical e horizontal. Sendo a vertical baseada na divisão do trabalho em unidades funcionais, cada uma delas com sua própria hierarquia interna de autoridade, nesse modelo as decisões fluem verticalmente através dessas hierarquias (de cima para baixo da pirâmide hierárquica da organização) (Mintzberg, 2009). Por outro lado, a estrutura organizacional horizontal é caracterizada pela colaboração, flexibilidade e compartilhamento de responsabilidades. Nesse modelo, as equipes multidisciplinares trabalham em conjunto, muitas vezes sem uma hierarquia rígida, promovendo a inovação e a agilidade.

Martins *et al.* (2023) acreditam que a estrutura organizacional vai além da hierarquia de cargos, sendo identificada por diversos elementos distintos, como a divisão em departamentos com funções específicas, a especialização das atividades dos membros da equipe, a definição clara de autoridade, o alcance do poder

administrativo, a presença de múltiplos níveis hierárquicos, a delegação de responsabilidades e a decisão de centralizar ou descentralizar tarefas. Ela é essencial para a organização, pois molda a forma como as pessoas interagem, se comunicam e trabalham juntas. Influenciando diretamente a eficiência, a coordenação e cultura da empresa. Sendo fundamental para o êxito de uma empresa, impactando sua capacidade de implementar estratégias, fomentar uma cultura positiva e manter a equipe motivada e produtiva.

A mudança ocorrida por meio da alteração estrutural é denominada reestruturação empresarial, ela abrange a redução de custos, o aumento da eficiência e a melhoria da rentabilidade, e está relacionada com a organização das atividades empresariais como um todo, a fim de alcançar determinados objetivos predefinidos. Assim, quando uma empresa quer prosperar em um ambiente competitivo, ela precisa se reestruturar (Girod; Karim, 2017).

Segundo Kłosowski (2012), a mudança é o cerne da reestruturação empresarial, podendo ocorrer em resposta a uma situação de crise ou como uma ferramenta para o desenvolvimento organizacional. O autor define a reestruturação organizacional como uma mudança essencial, de caráter estratégico, da estrutura organizacional e dos processos organizacionais, a fim de aumentar a eficiência do funcionamento de uma empresa. Os processos organizacionais, a estrutura organizacional e as suas mudanças são elementos-chave da definição e do contexto do conceito de reestruturação organizacional empresarial e dos seus determinantes.

De acordo com Hirsch e Soucey (2006), o conceito de reestruturação foi introduzido no campo empresarial nos anos 70, sendo inicialmente associada de maneira negativa a dificuldades econômicas. Contudo, nos anos 80, o termo passou a ter uma conotação mais positiva e construtiva, oferecendo às organizações a oportunidade de realizar mudanças estruturais visando aumentar a eficiência e lucros dos negócios. À medida que essa nova perspectiva se popularizou, o termo foi incorporado aos estudos acadêmicos dos cientistas sociais.

Seiffert e Costa (2007) defendem que a origem da reestruturação empresarial surgiu da necessidade de solucionar o excesso de burocracia presente nas organizações, pois além de tornar os processos mais lentos, essa burocracia dificultava a tomada de decisões e a capacidade de adaptação às mudanças do ambiente. Diante do aumento da concorrência e da turbulência ambiental, tornou-se

necessário repensar as estruturas e os métodos de tomada de decisões com o objetivo de agilizar as respostas e melhorar a capacidade de adaptação.

Schmitt (1996) ressalta que a reestruturação empresarial implica introdução de mudanças profundas e radicais para corrigir problemas que afetam o desempenho, a competitividade e a capacidade de gerar rentabilidade, transformando, frequentemente, empresas deficitárias em rentáveis. Nehme (1998) define a reestruturação interna como modificações internas nas empresas para atualizar técnicas de gestão, melhorar métodos e processos, e modificar a tecnologia organizacional e de informação.

De acordo com Martins *et al.* (2023), a reestruturação empresarial facilita a adaptação a novos desafios do mercado, promove melhorias na eficiência operacional, na inovação e na precisão.

A reestruturação empresarial é considerada pelos estudiosos como um procedimento complexo e capaz de gerar alterações de grandes proporções na estrutura da organização, visando adaptar as organizações a um ambiente de mercado em constante mudança. Este processo é crucial para manter a competitividade e a sobrevivência das empresas, especialmente em cenários de incerteza, porém provoca impacto direto sobre as pessoas envolvidas, sendo imprescindível o envolvimento de todos os integrantes, em todos os níveis hierárquicos.

É possível encontrar diversos tipos de reestruturação, aplicados de acordo com as necessidades de cada empresa. De acordo com Lin (2000), a reestruturação organizacional envolve a modificação da diferenciação vertical e horizontal, podendo ocorrer via expansão ou redução de tamanho, tanto vertical quanto horizontalmente. Durante uma expansão, novas funções são criadas e as existentes são reconfiguradas. E na redução, funções são reduzidas e reorganizadas para se adequarem à nova estrutura.

Sudarsanam e Lai (2001) classificaram a reestruturação empresarial em quatro tipos: gerencial, operacional, patrimonial e financeira, sendo a primeira aplicada por meio da substituição dos gestores sênior, incluindo o presidente, a etapa operacional visa a economia por meio da redução (*downsizing*), a etapa patrimonial tem como objetivo a reestruturação dos ativos, produtos e serviços e redução do escopo, e a financeira está relacionada a reestruturação de capital, podendo ocorrer por meio de fusões entre empresas, aquisições e venda de ações.

ElBannan (2021) também classificou a reestruturação empresarial em quatro tipos: reestruturação de portfólio, reestruturação financeira, reestruturação organizacional e estruturação tecnológica. A reestruturação de portfólio implica mudanças significativas na mistura de ativos de uma empresa ou nas linhas de negócios em que uma empresa opera, incluindo vendas de ativos, desinvestimentos e liquidação, venda de ativos indesejáveis. A reestruturação financeira envolve mudanças significativas na estrutura de capital de uma empresa e pode assumir a forma de recapitalizações, aquisições e trocas de dívida por capital, objetivando sustentar o mercado e a rentabilidade da empresa. Já a reestruturação organizacional emana de mudanças nas políticas de recursos humanos, que podem ocorrer quando há mudanças no ambiente externo, ela se dá por meio da redução da diversificação de produtos/serviços, revisão de compensações, *downsizing*, ampliação do alcance de controle e achatamento de níveis hierárquicos. Por fim, a reestruturação tecnológica implica a adoção de novas tendências tecnológicas para melhorar a competitividade da empresa, podendo exigir uma parceria com outras empresas a fim de explorar a expertise tecnológica.

Kinyua e Kihara (2021) categorizaram a reestruturação empresarial em quatro grupos: reestruturação de custos, reforma da governança, *downsizing* e centralização de processos. A reestruturação de custos engloba a revisão dos processos e métodos, e a implementação de medidas de redução de custos e despesas, visando impulsionar a lucratividade. A reforma da governança implica mudanças na equipe de gestão da alta administração, incluindo a substituição de membros, revisão de seus papéis e remuneração. O *downsizing*, é um termo em inglês aplicado a uma estratégia amplamente utilizada em momentos de crise, definido por Lacombe (2009) como a redução planejada do tamanho de uma organização, especialmente em termos de empregados e níveis hierárquicos. Visa melhorar a eficiência, a produtividade ou a competitividade da empresa por meio da redução de pessoas e departamentos. A centralização de processos refere-se ao grau em que as decisões são concentradas na alta administração da organização. Em um sistema centralizado, as diretrizes e políticas são estabelecidas no topo da hierarquia e fluem de cima para baixo na organização, com menor participação dos funcionários na tomada de decisões estratégicas. Identificando uma cultura de controle rígido e limitadora de criatividade e inovação.

As organizações são sistemas abertos, pois atuam em um ambiente interativo

e podem ser afetadas por ele. A reestruturação empresarial, no contexto atual de globalização e mudanças constantes, tornou-se uma necessidade para as empresas que buscam sobreviver e prosperar em um ambiente altamente competitivo. Este processo, muitas vezes é impulsionado pela implementação de estratégias que visam a reestruturação e o redimensionamento da organização, não apenas em termos de quadro de pessoal, mas também em uma transformação mais ampla que torna a empresa mais enxuta, flexível e adaptável (Silva, 2020).

Schmitt (1996) divide o processo geral de reestruturação em quatro fases fundamentais: (i) diagnóstico da situação, (ii) planejamento de emergência para estabilização, (iii) implantação das mudanças e (iv) planejamento do crescimento e desenvolvimento. O mesmo autor identifica seis fatores básicos que contribuem para o sucesso ou fracasso organizacional no contexto da reestruturação: diagnóstico da situação, plano de emergência para estabilização, líder do processo, equipe gerencial para a crise, estilo de liderança e estilo gerencial. O líder do processo deve ser um estrategista perceptivo, analítico e inovador, utilizando toda a autoridade necessária para motivar a organização a trabalhar com ele. A equipe gerencial para a crise geralmente inclui pessoas externas à organização, responsáveis pelos diagnósticos, planejamento e implantação das mudanças necessárias. O estilo de direção e o estilo gerencial envolvem ações como comunicação das ações que estão sendo tomadas, definição de altos padrões de desempenho, uso pleno do poder da autoridade, questionamento, definição de uma estrutura organizacional simples, execução de ações para a mudança cultural, propagação da liderança e desenvolvimento da motivação.

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.

Kłosowski (2012) classificou a reestruturação organizacional em seis etapas, sendo elas: (i) identificação da necessidade de reestruturação: compreende a identificação do motivo da reestruturação, para que as próximas etapas sejam desenvolvidas, (ii) diagnóstico estratégico empresarial: consiste na análise da estrutura, dos processos e dos dados organizacionais, juntamente a análise econômico-financeira da empresa, (iii) análise dos fatores internos e externos: a identificação dos fatores determinantes externos (econômico, político, jurídico, social, cultural e tecnológico) e internos (estratégia, gestão, cultura organizacional e tecnologia), (iv) planejamento do programa de reestruturação: se dá pela preparação do programa de acordo com os dados obtidos anteriormente, (v) implementação do programa: colocar o programa em prática, e (vi) controle do programa: verificar se a implantação está sendo executada de acordo com o planejamento. Tal estudo teve como objetivo identificar e analisar os fatores determinantes internos e externos que impactam o processo de reestruturação organizacional.

Reginato e Nascimento (2020), após revisão da literatura, realizaram um estudo empírico em uma empresa, e elencaram sete etapas para a realização de um processo de reestruturação empresarial. Sendo elas: (i) planejar: consistem em analisar se a empresa possui um planejamento formal ou informal; (ii) executar: analisar se as atividades executadas estão de acordo com o planejamento; (iii) controlar: verificar se os colaboradores são informados sobre o resultado do seu trabalho e o que se é esperado deles pela organização; (iv) processo decisório: entender o nível de centralização da empresa, e conhecimento dos gestores sobre suas responsabilidades, funções e decisões; (v) apoiar: verificar a utilização de ferramentas de gestão (sistemas de informação) no processo de tomada de decisão; (vi) avaliar: averiguar se a empresa possui uma definição clara dos seus mecanismos de avaliação; (vii) integrar: identificar se a cultura organizacional preza por uma abordagem participativa ou individualista.

Os estudos apresentados sobre o processo de reestruturação organizacional são compostos por algumas etapas, para melhor visualização e compreensão das etapas propostas na presente seção, constituiu-se o Quadro 5.

Quadro 5 - Etapas do processo de reestruturação e seus autores

Etapas	Autores
(i) diagnóstico da situação, (ii) planejamento de emergência para estabilização, (iii) implantação das mudanças, e (iv) planejamento do crescimento e desenvolvimento.	Schmitt (1996)
(i) diagnóstico, (ii) planejamento, (iii) implantação, (iv) avaliação, e (v) ações de melhoria.	Seiffert e Costa (2007)
(i) identificação da necessidade de reestruturação, (ii) diagnóstico estratégico empresarial, (iii) análise dos fatores internos e externos, (iv) planejamento do programa de reestruturação, e (v) implementação do programa e (vi) controle do programa.	Kłosowski (2012)
(i) planejamento, (ii) execução, (iii) controle, (iv) processo decisório, (v) apoio, (vi) avaliação, e (vii) integração.	Reginato e Nascimento (2020)

Fonte: Elabora pela autora, 2024.

Por meio do Quadro 6 é possível verificar que as etapas se repetem entre os estudos, divergindo, muitas vezes, apenas na nomenclatura selecionada pelos autores. Após análise das etapas, optou-se por agrupar as que possuíam a mesma nomenclatura e/ou conceito, conforme demonstrado no Quadro 6.

Quadro 6 – Agrupamento das etapas da reestruturação organizacional

Etapas	Autores
Diagnóstico	Schmitt (1996); Seiffert e Costa (2007); e Kłosowski (2012).
Planejamento	Schmitt (1996); Seiffert e Costa (2007); Kłosowski (2012); e Reginato e Nascimento (2020).
Implantação	Schmitt (1996); Seiffert e Costa (2007); Kłosowski (2012); e Reginato e Nascimento (2020).
Avaliação	Schmitt (1996); Seiffert e Costa (2007); e Reginato e Nascimento (2020).
Ações de melhoria	Seiffert e Costa (2007).
Controle	Kłosowski (2012); e Reginato e Nascimento (2020).
Processo decisório	Reginato e Nascimento (2020).
Apoio	Reginato e Nascimento (2020).
Integração	Reginato e Nascimento (2020).

Fonte: Elabora pela autora, 2024.

Os cinco elementos propostos por Seiffert e Costa (2007), constituirão parte dos códigos a serem empregados na análise de dados.

Diversos estudos empíricos propõem demonstrar a relação existente entre a reestruturação corporativa e o desempenho organizacional. Lin (2000), analisou o impacto da transferência de conhecimento na reestruturação organizacional, o estudo identificou que as mudanças estruturais afetam o grau de transferência de conhecimento, e conseqüentemente o desempenho organizacional. O autor sugere que a aprendizagem pode ser um recurso efetivo na reconstrução do conhecimento organizacional e na contenção dos impactos negativos da reestruturação.

Kavadis e Castañer (2015) analisaram os dados das 60 maiores empresas francesas cotadas na bolsa do país entre os anos 2000 e 2007, pelos quais evidenciaram que a reestruturação empresarial melhora o desempenho subsequente da empresa, em termos de retorno financeiro por meio do índice de rentabilidade do retorno sobre os ativos (ROA).

Girod e Whittington (2017) realizaram um estudo com os dados das 50 principais empresas industriais cotadas em bolsa dos EUA entre os anos de 1985 e 2004, a fim de identificar a relação entre reestruturação, reconfiguração e desempenho organizacional. Os autores destacaram que a janela de 20 anos permitiu o acompanhamento das empresas através de múltiplas mudanças, com defasamentos prolongados. O estudo demonstrou que as reestruturações estão associadas a resultados positivos, evidenciado pelo aumento do ROA.

Kinyua e Kihara (2021) investigaram a influência da reestruturação organizacional no desempenho de empresas de mídia localizadas no Quênia, por meio da aplicação de questionário com cento e trinta e um colaboradores atuantes em cargos gerenciais, os resultados mostram que a reestruturação de custos, reforma da governança, centralização de processos e *downsizing* influenciaram positiva e significativamente o desempenho das empresas.

Duong e Nguyen (2021) examinaram o impacto da reestruturação bancária no desempenho financeiro de bancos comerciais negociados na bolsa de valores do Vietnã, com dados obtidos dos demonstrativos financeiros auditados de trinta bancos comerciais vietnamitas entre os anos de 2007 e 2019. Os resultados da pesquisa mostraram que as variáveis de atividades relacionadas à reestruturação financeira, reestruturação de propriedade e reestruturação operacional, causaram um impacto positivo no desempenho financeiro.

Nyambura e Maina (2021) analisaram os efeitos da reestruturação organizacional no desempenho de bancos comerciais no Condado de Mombassa, Quênia, por meio de aplicação de questionário com quarenta e dois bancos comerciais. A pesquisa identificou que a adoção de várias estratégias de reestruturação pelos bancos, especificamente a adoção de departamentalização, reestruturação de recursos humanos, descentralização de processos, fusões e aquisições, resultou na melhoria de desempenho.

Um plano de reestruturação bem elaborado e aplicado produz mudanças benéficas em várias áreas da organização, como estratégia empresarial, estrutura organizacional, cultura organizacional, marketing, vendas, estrutura econômica, financeira e patrimonial, produção, administração de recursos humanos e sistemas de informação e controle (Schmitt, 1996).

Em suma, a presente seção atingiu o objetivo de explanar sobre os temas mudança e reestruturação organizacional, por meio dos estudos apresentados foi possível compreender as causas, tipos, meios e resultados da reestruturação, bem como sua implicação a cultura organizacional e informacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos de pesquisa adotados para o desenvolvimento desta tese. Eles constituem e descrevem como a pesquisa foi conduzida, discriminando as técnicas utilizadas para coletar, analisar e interpretar os dados estudados a fim de garantir a validade e confiabilidade dos resultados. Assegurando uma pesquisa rigorosa, ética e relevante.

Sendo descrito por Minayo (2016, p.14) como o conjunto da “[...] teoria da abordagem (o método), os instrumentos de operacionalização do conhecimento (as técnicas) e a criatividade do pesquisador (sua experiência, sua capacidade crítica e sua responsabilidade)”.

A metodologia demonstra as conexões e interpretações práticas que o pesquisador estabeleceu entre a teoria e os objetivos da pesquisa (Deslandes, 2016).

3.1 ABORDAGEM

A fim de compreender os elementos subjacentes ao problema de pesquisa, optou-se pela abordagem de pesquisa qualitativa do tipo exploratória e explicativa.

A abordagem qualitativa foi escolhida por ser um tipo de investigação que busca entender o fenômeno a partir da perspectiva dos participantes, captando dados subjetivos que não são de fácil acesso, como as práticas, símbolos, valores, hábitos, comportamentos e crenças. Proporcionando melhor compreensão e visão do contexto, uma vez que, conforme demonstrado no referencial teórico, a cultura informacional e a reestruturação empresarial possuem implicações nas crenças, artefatos, percepções e interpretações dos colaboradores, que serão observados e investigados na empresa estudada.

Gil (2021), considera a abordagem qualitativa essencialmente interpretativa, na qual os fenômenos são estudados dentro de seus contextos naturais, buscando compreender ou interpretar os significados atribuídos a eles pelas pessoas.

De acordo com Minayo (2014, p. 57), a pesquisa qualitativa

[...] se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmos, sentem e pensam. [...] se conformam melhor a investigações de grupos e segmentos delimitados e focalizados, de histórias sociais sob a ótica dos autores, de relações e para análises de discurso e documentos.

Sendo a pesquisa exploratória entendida como ideal para obter uma compreensão inicial e gerar hipóteses sobre um problema pouco conhecido, buscando compreender a posição do tema na literatura e na realidade observada, uma vez que o tema cultura informacional no processo reestruturação empresarial é considerado inédito, explorado em apenas um artigo que é produto da presente tese. Em contraste, a pesquisa explicativa tem por finalidade identificar as causas e efeitos das relações entre as variáveis, proporcionando uma compreensão mais profunda e fundamentada da relação entre a cultura informacional e o processo de reestruturação empresarial. Ambas são essenciais no processo de investigação científica, complementando-se em diferentes estágios do desenvolvimento do estudo.

3.2 MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa refere-se ao conjunto de técnicas, procedimentos e estratégias utilizadas para conduzir uma investigação científica, orientando o pesquisador desde a formulação da questão de pesquisa até a análise e interpretação dos dados, garantindo que o estudo seja conduzido de maneira rigorosa e válida.

O método possibilita uma visão da realidade a partir dos questionamentos formulados pelo pesquisador, aproximando o pesquisador do objeto estudado e desempenhando papel importante na compreensão da teoria (Vergara, 2015; Minayo, 2014).

Assim sendo, a autora fez uma revisão de literatura por meio do levantamento de referências já publicadas, em forma de artigos científicos (impressos e virtuais), livros, teses de doutorado e dissertações de mestrado. 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 sua correlação com o tema reestruturação empresarial, realizou-se uma busca com os seguintes parâmetros: temático (obras relacionadas ao objeto de estudo, considerando a correlação entre os temas); linguístico (todos os idiomas disponíveis); nas bases de dados Brapci, Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), Oasisbr (IBICT), Scielo, Periódicos da Capes, Ebsco, Web of Science e Scopus; e cronológico de publicações (o universo pesquisado contemplou o período de 1980 e

2024). Os descritores utilizados na consulta a tais bases foram: 'cultura informacional', 'reestruturação organizacional' e 'reestruturação empresarial', 'informational culture', 'information culture', 'corporate restructuring', 'organizational restructuring', 'organization restructuring', 'restructure', 'organizational restructure'.

Ao consultar, em janeiro de 2024, as bases de dados citadas anteriormente, a recuperação obteve 378.744 trabalhos, sendo 319.264 relacionados à cultura informacional (84%) e 59.480 a reestruturação organizacional e empresarial (16%). Ao ordenar os textos por data, percebeu-se pela leitura flutuante de alguns resumos, que a busca trouxe textos contendo apenas uma palavra do descritor solicitado, sendo o objeto de tais estudos divergente dessa tese. Portanto, optou-se pela busca avançada, usando como filtro de busca a seleção dos descritores no título. Nessa nova busca, obteve-se 1.675 trabalhos, sendo 379 (23%) relacionados a cultura informacional e 1.296 a reestruturação organizacional e empresarial (77%), conforme demonstrado no apêndice A. Sendo 82% no idioma inglês, 6% em alemão, 4% em português, 4% em russo, 2% em espanhol e os 2% restantes divididos entre os idiomas húngaro, italiano, búlgaro, croata, tcheco, finlandês, romeno, japonês, chinês, turco e ucraniano. Desses trabalhos foram selecionados os desenvolvidos na área organizacional, incluindo o filtro de busca assunto com os descritores organização, organizacional, empresa, empresarial e suas derivações em inglês, resultando na leitura e fichamento de 57 trabalhos sobre cultura informacional, e 44 sobre reestruturação empresarial, escritos nos idiomas inglês, português, russo, ucraniano e chinês.

Entretanto, apenas um trabalho correlaciona os temas cultura informacional e reestruturação empresarial, podendo caracterizar o trabalho proposto nessa tese com ineditismo.

Após revisão da literatura sobre procedimentos metodológicos, composta pelos autores Marconi e Lakatos (2023, 2021), Gil (2022, 2009), Yin (2015), Mattar (2014), Van de Ven e Poole (2002), Ruiz (1996) e Festinger e Katz (1978), compreende-se que esta pesquisa possui a aplicação de dois métodos: o estudo de caso e a pesquisa de campo. Optou-se pelo estudo de caso devido a sua contribuição na compreensão do processo e do fenômeno (processo de reestruturação empresarial) sob a perspectiva dos membros da organização estudada (por meio da observação e entrevistas); e pela pesquisa de campo por ser um método de coleta aplicado no local onde ocorre o fenômeno estudado, visando a obtenção de informações e

conhecimentos sobre um problema específico, e descoberta da relação entre as variáveis (cultura informacional) que ocasionam determinado fenômeno (reestruturação empresarial). Além disso, a pesquisa de campo é frequentemente aplicada em pesquisas que investigam fenômenos culturais, sendo também por este motivo escolhido.

Yin (2015) descreve o estudo de caso como um método amplamente conhecido na investigação de um fenômeno dentro de seu ambiente, tendo como objeto de estudo uma organização, um indivíduo, um grupo de indivíduos ou organizações, ou um acontecimento. Seu estudo visa estimular a compreensão aprofundada do fenômeno e a sugestão de hipóteses, porém não as verifica.

De acordo com Van de Ven e Poole (2002), a pesquisa de campo é o método mais adequado para o estudo da vida organizacional em seu ambiente, a partir da perspectiva de um participante específico ou do grupo. Diferente do estudo de caso, ela pressupõe e valida as hipóteses. Sendo iniciada com a observação detalhada nas dependências da organização a fim de descobrir as variáveis significativas.

Entende-se que os dois métodos escolhidos são complementares, uma vez que, ambos requerem uma revisão minuciosa da literatura, contato com o fenômeno em seu contexto, por meio de planejamento, coleta, análise e interpretação de dados, além de utilizarem as mesmas técnicas de coletas de dados.

O caso objeto desta tese é a reestruturação empresarial operacional de uma empresa de transportes do ramo rodoviário, com trinta e nove anos de operação. O caso foi selecionado em decorrência da empresa ter iniciado seu processo de reestruturação em 2018 e a autora ter acesso aos dados que pudessem identificar os elementos influenciadores da cultura informacional no processo de reestruturação da organização.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados é uma etapa dos procedimentos metodológicos que possibilita o levantamento das informações necessárias para a análise. Sendo essencial para a obtenção de dados precisos e confiáveis que possam ser analisados a fim de responder à pergunta de pesquisa, testar hipóteses ou avaliar os resultados.

3.3.1 Técnicas de coleta de dados

As técnicas representam os procedimentos que colocam em prática os métodos, por meio da utilização de instrumentos adequados (Deslandes, 2016).

Em relação às fontes de técnicas de coleta de dados de um estudo de caso, Yin (2015) evidencia seis, sendo elas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

A respeito das técnicas da pesquisa de campo, Minayo (2016) descreve a observação e a entrevista como as principais, sendo a primeira aplicada com o objetivo de obter informações subjetivas. Vergara (2015) e Ruiz (1996), consideram a entrevista e o questionário como as principais fontes, sendo que na primeira o indivíduo fala sobre o fenômeno e na segunda ele o descreve de forma escrita.

Martins (2008) classifica os dados em primários e secundários, sendo os primários obtidos diretamente na origem pelo pesquisador (entrevistas, questionários, entre outros), e os secundários já estão reunidos e organizados em arquivos, banco de dados, documentos, relatórios, entre outros.

Considerando os objetivos do estudo, no processo de coleta de dados são utilizadas três fontes, sendo elas: entrevistas, observação direta e documentos. As entrevistas são consideradas fontes importantes de informação, pois permitem a descrição do fenômeno por meio da percepção do participante e auxilia na validação das informações obtidas com outras fontes; a observação direta fornece informações subjetivas consideradas de difícil acesso, como as práticas, valores, hábitos, comportamentos e crenças; e os documentos reiteram a evidência das fontes citadas anteriormente. O Quadro 7 apresenta os pontos fortes e fracos das fontes de evidências selecionadas para serem utilizadas nesse estudo.

Quadro 7- Pontos fortes e fracos das fontes de evidências

Fonte de evidências	Elementos das fontes	Pontos fortes	Pontos fracos
Documentação	cartas, memorandos; agendas, avisos e minutas de reuniões; documentos administrativos; estudos ou avaliações formais; e recortes de jornais e artigos que aparecem na mídia de massa	• estável – pode ser revista • discreta – não foi criada em consequência do estudo de caso • exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento • ampla cobertura – longo período, muitos eventos e muitos ambientes	• recuperabilidade – pode ser difícil de encontrar • seletividade parcial, se a coleção for incompleta • parcialidade do relatório – reflete parcialidade (desconhecida do autor) • acesso – pode ser negado deliberadamente
Entrevistas	Entrevistas prolongadas, curtas ou de levantamento	• direcionadas - enfocam diretamente o tópico do estudo de caso • perceptivas - fornecem interferências causais percebidas	• vieses devido a questões mal elaboradas • respostas enviesadas • ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado • reflexibilidade - o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir
Observação direta	Observação de reuniões, das atividades, do ambiente de trabalho	• urgência – cobre eventos em tempo real • contextual – cobre o contexto do “caso”	• consomem muito tempo • seletividade – salvo ampla cobertura • reflexibilidade – o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado • custo – horas necessárias pelos observadores humanos

Fonte: Adaptado de Yin, 2015.

Semelhantemente, as fontes de coleta de dados da análise de conteúdo segundo Bardin (2016), são similares as fontes selecionadas, sendo provenientes da comunicação verbal e não verbal, ordenadas em quatro grupos: material escrito, oral, icônico e outros códigos semióticos, conforme exposto no Quadro 8.

Quadro 8 - Fontes de coleta de dados da análise de conteúdo

Fonte	Descrição
Material escrito	Comunicações escritas trocadas dentro da organização
Material oral	Entrevistas e discursos
Material icônico	Imagens, sinais, fotografias
Material com códigos semióticos	Gestos, comportamentos, vestuário

Fonte: Adaptado de Bardin, 2016.

Soma-se aos procedimentos a observação direta (material com código semiótico) dos integrantes das áreas administrativas e a análise dos documentos (material escrito) pertinentes ao objeto do estudo, conforme demonstrado no quadro 9.

Quadro 9 - Fontes técnica de coleta de dados selecionadas para a pesquisa

Fontes (Yin, 2015; Vergara, 2015; Minayo, 2016)	Fontes (Bardin, 2016)	Selecionadas na empresa estudada
Documentação	Material escrito	Comunicados internos sobre as alterações e instituição de procedimentos, e o código de ética
Entrevistas	Material oral	Entrevistas semiestruturada com integrantes em cargo de coordenação e gerência
Observação direta	Material com códigos semióticos	Observação das atividades desenvolvidas no ambiente empresarial

Fonte: Elabora pela autora, 2024.

Desta forma, na empresa estudada, a coleta de dados foi feita por meio da documentação através dos seguintes documentos organizacionais: comunicados

internos, comunicados externos e o código de conduta da empresa. Por meio da observação direta em dois momentos, no início da reestruturação em janeiro de 2018 e novamente em julho de 2024. E entrevistas semiestruturadas, realizadas entre os meses de junho e julho de 2024, com seis integrantes de áreas administrativas da empresa e transcritas posteriormente.

O recorte da área administrativa se deu pelo fato desses colaboradores fazerem parte dos níveis tático e estratégico da empresa, tendo vivenciado de perto a reestruturação e por terem consciência e conhecimento do tema. Os demais colaboradores que compõem o nível operacional não foram selecionados por não terem conhecimento do tema e não terem acompanhado o processo de reestruturação, apesar de terem sua rotina impactada pelas mudanças. Sendo o grupo restrito aos integrantes contratados antes do ano de 2018, ano de início do processo de reestruturação, que permaneceram trabalhando na empresa ou tenham sido desligados após o ano de 2019, possibilitando uma comparação da empresa antes e depois da reestruturação.

3.3.2 Instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados precisa ser planejada previamente, sendo o pesquisador muito mais do que um compilador de informações, assumindo o papel de investigador, assimilando as informações coletadas e avaliando a presença de contradições ou convergências, assim como a necessidade de evidências adicionais (Martins, 2008).

A fim de garantir a qualidade e a confiabilidade do estudo, a coleta precisa se basear em diversas fontes de evidências, efetuada por meio da triangulação. Vergara (2015) define a triangulação no contexto das ciências sociais, como uma estratégia de pesquisa que emprega múltiplos métodos para examinar um fenômeno, assemelhando-se à determinação da posição de um objeto a partir de diferentes pontos de referência.

Martins (2008) e Vergara (2015), apresentam quatro tipos de triangulação: de fonte de dados, realizada por meio dos dados; de pesquisadores, constituída por meio das percepções de dois ou mais pesquisadores; de teorias, elaborada por meio da compilação de diferentes teorias; e metodológica, por meio da aplicação de duas ou mais abordagens metodológicas em um único estudo.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados do estudo, os quais buscam a triangulação de fontes de dados, são o roteiro de entrevistas, do roteiro de observação e do *checklist* dos documentos.

As perguntas que compõem o roteiro de entrevistas, demonstrado no apêndice B, foram elaboradas por meio do cruzamento entre os temas cultura informacional e reestruturação empresarial, a fim de identificar na empresa os cinco elementos da cultura informacional descritas no modelo de Moraes (2013), e as cinco etapas do processo de reestruturação empresarial descritas por Seiffert e Costa (2007).

Após análise dos modelos apresentados no Quadro 6, o modelo de Seiffert e Costa (2007) foi o escolhido para aplicação nesta tese, por elencar os principais componentes apresentados pelos autores citados, e pôr a autora entender as etapas como as mais adequadas na análise de uma reestruturação empresarial.

O Quadro 10 demonstra qual ou quais etapas da reestruturação empresarial podem ser identificadas em cada elemento da cultura informacional, de acordo com a coluna relação entre os temas.

Quadro 10 - Construção do roteiro de entrevistas

Elementos da cultura informacional – Moraes (2013)	Etapas de Seiffert e Costa (2007) (Rees. Emp.)	Relação entre os temas	Perguntas da entrevista
Consciência informacional	Diagnóstico e Planejamento	Levantamento das características atuais da organização suportado pelo nível de conhecimento, pelo grau de consciência informacional e pela percepção da utilidade da informação	Poderia me falar como você foi informado sobre o processo de reestruturação da empresa? Quais dados da sua área foram levantamentos para o planejamento da reestruturação? Na sua opinião, quais informações considera importantes para o bom desempenho da organização?
Comunicação e redes de relacionamento	Implantação, Avaliação e	Execução do que foi planejado; aplicação de	Poderia me falar como foi feito o compartilhamento das informações

	Ações de Melhoria	avaliações periódicas; adequações necessárias que não foram previstas no planejamento suportadas pelo acesso à informação de outras áreas, pelo compartilhamento de informação, fluxos de comunicação e pelo feedback	utilizadas no processo de reestruturação? Quais são os principais canais de comunicação utilizados na empresa? O que você acha da eficiência deles? No contexto do grupo organizacional, como foi feita a comunicação sobre a reestruturação? Como foram feitas as avaliações sobre os resultados gerados com as mudanças? Como foi feita a reavaliação das mudanças que não geraram o resultado esperado?
Orientação à inovação	Ações de melhoria e Planejamento	Adequações necessárias que não foram previstas no planejamento e sugestão de uma nova estrutura para a organização suportadas pela flexibilidade e pelo suporte à inovação	Como a organização lida com as mudanças para adequar-se as demandas internas e externas? Em sua opinião, como a empresa recebe sugestões e novas ideias? No processo de reestruturação como os colaboradores puderam expressar sugestões?
Gestão da informação	Implantação	Execução do que foi planejado suportado pelo acesso à informação, aos documentos, à gestão da informação e ao controle	Você teve dificuldades de receber informações de outros colaboradores? Como você recebeu as informações sobre o progresso do processo de reestruturação?

			Como ocorreu o registro das informações a respeito da reestruturação?
Gestão de sistemas de informação	Planejamento, Implantação e avaliação	Sugestão de uma nova estrutura para a organização; execução do que foi planejado; e aplicação de avaliações periódicas suportados pela gestão do sistema de informação, informatização dos processos e uso da TI para suporte aos processos de negócios e suporte à gestão	Os processos da organização são todos informatizados? Como o sistema de informação ajudou no processo de reestruturação? Como a TI foi utilizada no processo de reestruturação? Como o sistema de informação ajuda a melhorar o desempenho da organização? Como os colaboradores acessam as informações importantes antes de tomar uma decisão? Como o sistema de informação integra os controles e os processos?

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

As entrevistas seguiram o formato semiestruturado, sendo duas entrevistas realizadas *in loco* registradas com gravador de voz e quatro de forma online, gravadas por meio da plataforma Google Meet. Transcritas posteriormente na íntegra pela plataforma TurboScribe, sendo a transcrição revisada pela autora antes da análise. Dessa amostra, quatro integrantes continuam trabalhando na empresa e dois se desligaram no ano de 2021.

Para a realização das entrevistas foi efetuado um contato prévio via whatsapp com os integrantes que compõem a população do estudo, os que aceitaram participar escolheram se aconteceria de forma online ou presencial. As entrevistas foram realizadas por um único entrevistador e duraram em média trinta minutos. A todos os entrevistados foi garantido o sigilo e a privacidade dos dados de identificação pessoal

e das respostas, foram prestadas informações e esclarecimentos quanto ao objetivo da pesquisa e, após a decisão de participação, os mesmos assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, demonstrado no apêndice D.

O roteiro de observação foi formulado de acordo com o proposto por Gil (2021), buscando descrever a estrutura física da empresa, as características dos participantes e a descrição do comportamento dos participantes em relação a interação com o grupo, comunicação, registro e compartilhamento da informação, utilização da informação no processo de tomada de decisão, utilização da TI e sistemas, aplicação dos procedimentos, normas e processos operacionais e éticos, flexibilidade para mudanças e aplicação de inovações. O roteiro encontra-se no apêndice C e foi aplicado nas seis áreas da empresa (logística, financeiro, compras, almoxarifado, RH e manutenção).

O *checklist* dos documentos foi estruturado mediante os documentos organizacionais destinados a instituir ou alterar normas, procedimentos e processos operacionais e referente à informação e comunicação, bem como os que abordam comportamento e valores éticos dos colaboradores, que tenham sido compartilhados entre os integrantes. Entretanto, a empresa não possui políticas, diretrizes e procedimentos formais para a área administrativa, apenas informais (verbal e comportamental). Durante a reestruturação, os consultores criaram comunicados internos e externos sobre as alterações e instituição de procedimentos, bem como um código de conduta, constituindo o grupo de documentos analisados, totalizando treze documentos analisados.

3.3.3 Técnicas de análise de dados

As técnicas de análise referem-se ao modo de estruturação, análise, classificação dos dados e as ações realizadas na construção de inferências explicativas ou descritivas. As explicativas se referem às conclusões com o objetivo de explicar um fenômeno, e as descritivas pretendem descrever como o fenômeno aconteceu (Deslandes, 2016).

Como técnica de análise de dados optou-se pela análise de conteúdo, por se tratar de uma técnica qualitativa de caráter social que visa interpretar de forma objetiva as informações fornecidas pelo indivíduo a respeito do ambiente em que se encontra inserido.

Bardin (2016, p. 42) descreve a análise de conteúdo como

[...] um conjunto de técnicas de análise de comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Bardin (2016) define três etapas para a aplicação da análise de conteúdo, são elas: a pré-análise; a exploração do material (codificação); e o tratamento dos resultados: inferência e interpretação. A primeira etapa, denominada pré-análise, é descrita como a fase de organização do material, por meio dela o pesquisador conhece e seleciona o material que será utilizado no estudo, constituindo o *corpus* da análise, e efetua a leitura flutuante do material. O *corpus* na análise de conteúdo refere-se ao processo de seleção, coleta e organização dos documentos a serem analisados. Este passo é fundamental para garantir que a análise de conteúdo seja precisa, relevante e abrangente, para isso deve-se seguir as regras da exaustividade, da representatividade, da homogeneidade e da pertinência. A regra da exaustividade diz respeito a abrangência e profundidade com que os dados textuais são coletados e analisados, selecionando uma variedade de fontes, períodos e levando em consideração não apenas os dados que confirmam as hipóteses iniciais, mas também aqueles que as contradizem ou apresentam variações. A regra da representatividade demonstra que os dados textuais selecionados refletem uma proporção ou amostragem adequada. A regra da homogeneidade aborda que os dados textuais selecionados devem ser homogêneos, ou seja, devem ser similares em termos de conteúdo, significado e contexto. E a regra da pertinência refere-se ao princípio de que os dados selecionados sejam relevantes e diretamente relacionados ao tema ou questão de pesquisa, definindo de forma clara os critérios de inclusão e exclusão, garantindo a consistência e coerência dos dados.

Na segunda etapa, denominada exploração do material, o pesquisador trata o material apurado na fase anterior, convertendo-o em dados que possam ser analisados por meio das técnicas de codificação, categorização e inferência. Bardin (2016) conta com cinco instrumentos de análise de dados para a análise de conteúdo, sendo eles: análise categorial; análise de avaliação; análise de enunciação; análise do discurso, análise das relações e análise de expressão.

Ao classificar elementos em categorias, é fundamental examinar suas semelhanças com outros membros do grupo, a identificação de uma parte comum

entre eles é crucial para facilitar sua categorização. A categorização é feita por meio de duas etapas: o inventário, pelo qual se isola os elementos, e a classificação, consiste em agrupá-los e organizá-los (Bardin, 2016).

A categorização dos elementos ocorre a partir dos seguintes critérios: semânticos (categorias temáticas); sintáticos (categorias relacionadas a verbos, adjetivos, etc.); léxicos (estrutura interna das orações); e expressivos (categorias relacionadas a problemas de linguagem) (Bardin, 2016).

De acordo com Gomes (2016, *apud* Bardin, 1979, p. 105) a análise temática

Consiste em descobrir os 'núcleos de sentido' quem compõem a comunicação e cuja presença ou frequência de aparição pode significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido. [...] sendo o tema uma unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura.

A análise de conteúdo temática considera os códigos como uma unidade de registro de acordo com o tema do estudo, não leva em consideração a dinâmica e organização dos dados, foco está na frequência dos temas extraídos do conjunto de documentos.

Para o presente estudo optou-se pela análise categorial temática semântica e dedutiva, com a enumeração de acordo com a presença ou ausência dos temas (códigos). Sendo categorial por classificar os temas em categorias, semântica por categorizar de acordo com os conceitos e padrões de sentido dos dados textuais, e dedutiva por ter as categorias definidas *a priori* de acordo com os elementos da cultura informacional e da reestruturação empresarial identificados na literatura.

Por fim, a terceira etapa é denominada tratamento dos resultados, na qual realiza-se a inferência e a interpretação dos dados, contrapondo a base teórica, os objetivos, as hipóteses e as evidências.

De acordo com Bardin (2016, p. 131) nessa fase

Os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos ("falantes") e válidos. Operações estatísticas simples (percentagens), ou mais complexas (análise fatorial), permitem estabelecer quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos, os quais condensam e põem em relevo as informações fornecidas pela análise.

Gomes (2016) cita um procedimento importante que acontece nessa etapa, denominado inferência. A inferência se refere a interpretação de texto controlada com base na dedução do pesquisador.

De acordo com Bardin (2016, p. 45), na inferência

[...] o analista tira partido do tratamento das mensagens que manipula para *inferir* (deduzir de maneira lógica) conhecimentos sobre o emissor da mensagem ou sobre o meio. Tal como um detetive, o analista trabalha com índices cuidadosamente postos em evidência por procedimentos mais ou menos complexos. Se a descrição (a enumeração das características do texto, resumida após tratamento) é a primeira etapa necessária e se a interpretação (a significação concedida a estas características) é a última fase, a inferência é o procedimento intermediário, que vem permitir a passagem, explícita e controlada, de uma à outra.

Caso a pesquisa tenha suposições, após a obtenção dos resultados, o pesquisador precisa revisitá-las a fim de confirmá-las ou não, atribuindo as explicações necessárias (Vergara, 2015).

A elaboração desta tese seguiu as três etapas para a aplicação da análise de conteúdo de Bardin (2016) (pré-análise, exploração do material (codificação) e tratamento dos resultados). Na primeira etapa denominada pré-análise foram selecionados os documentos a serem analisados constituindo o *corpus* da análise, composto por comunicados internos e externos sobre alterações e instituição de procedimentos, o código de conduta, as entrevistas e a observação direta, totalizando vinte documentos analisados. Após a leitura flutuante do material, foram feitas as transcrições e a revisão das entrevistas e posteriormente a inclusão dos documentos no software Atlas.ti.

Na segunda etapa, denominada exploração do material, foi feita a codificação temática do material, de acordo com a presença ou ausência dos padrões de sentido dos grupos e a categorização semântica do material de forma dedutiva. A codificação foi realizada de acordo com os quarenta códigos elencados, e a categorização seguiu o agrupamento dos códigos de acordo com os cinco elementos propostos por Moraes (2013), incluindo a categoria denominada reestruturação empresarial, resultando em seis categorias. As categorias e os códigos encontram-se no Quadro 11.

Quadro 11 - Categorias e códigos analisados

Categorias da cultura informacional – Moraes (2013)	Códigos da cultura informacional – Levorato (2024)	Códigos da reestruturação empresarial - Seiffert e Costa (2007)	Relação entre os temas (base para a categorização)
Consciência informacional	Horizonte informacional;	Diagnóstico e Planejamento	Levantamento das características

	Alfabetização informacional; Competência informacional, Higiene da informação; Integridade; Conhecimentos e competências informacionais dos indivíduos; Transparência.		atuais da organização suportado pelo nível de conhecimento, pelo grau de consciência informacional e pela percepção da utilidade da informação
Comunicação e redes de relacionamento	Compartilhamento da informação; Abrangência das redes de contatos; Parcerias interorganizacionais; Preservação do conhecimento por meio da documentação; Valor atribuído à informação e aos dados; Preferência pela comunicação oral ou escrita; Desempenho empresarial.	Implantação, Avaliação e Ações de Melhoria	Execução do que foi planejado; aplicação de avaliações periódicas; adequações necessárias que não foram previstas no planejamento suportadas pelo acesso à informação de outras áreas, pelo compartilhamento de informação, fluxos de comunicação e pelo feedback
Orientação à inovação	Inovação; Flexibilidade; Proatividade; Ambiente interno.	Ações de melhoria e Planejamento	Adequações necessárias que não foram previstas no planejamento e sugestão de uma nova estrutura para a organização suportadas pela flexibilidade e pelo suporte à inovação

Gestão da informação	Controle; Informação; Ambiente informacional; Informação como recurso; Fluxos comunicacionais; Preferência pela comunicação formal ou informal; Processos, procedimentos e normas; Importância das fontes de informação.	Implantação	Execução do que foi planejado suportado pelo acesso à informação, aos documentos, à gestão da informação e ao controle
Gestão de sistemas de informação	Tecnologia; Tecnologias de informação e comunicação; Sistemas de informação gerencial; Relação entre infraestrutura de TI e crenças sobre o caráter da inteligência; Instrumentalidade da TI e da informação no cumprimento das metas de desempenho; Crenças relativas ao valor dos computadores, papel e SI; Sistemas de governança da informação; Infraestrutura tecnológica regional; Privacidade.	Planejamento, Implantação e avaliação	Sugestão de uma nova estrutura para a organização; execução do que foi planejado; e aplicação de avaliações periódicas suportados pela gestão do sistema de informação, informatização dos processos e uso da TI para suporte aos processos de negócios e suporte à gestão

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

O processo de categorização seguiu o modelo de qualidade proposto por Bardin (2016), exposto no quadro 12.

Quadro 12 - Qualidade das categorias

Qualidade	Descrição
Exclusão mútua	Deve-se elaborar as categorias de modo que cada elemento seja classificado em apenas uma divisão.
Homogeneidade	Apenas um princípio de classificação governará a sua organização.
Pertinência	Deve-se adaptar a categoria ao instrumento de análise escolhido.
Objetividade e fidelidade	Todos os elementos de um material devem ser codificados da mesma maneira, mesmo em várias análises.
Produtividade	O agrupamento das categorias deve proporcionar resultados férteis em índices de inferências, hipóteses novas e dados exatos.

Fonte: Adaptado de Bardin, 2016, p. 147-148.

Por fim, a terceira etapa é denominada tratamento dos resultados, nessa etapa realizou-se a inferência e a interpretação dos dados, esta etapa será descrita na seção 4 denominada análise e interpretação dos resultados.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A presente seção visa demonstrar os resultados da pesquisa aplicada na empresa estudada.

Por meio do referencial teórico, foi possível elencar os elementos da cultura informacional e as etapas do processo de reestruturação empresarial, de acordo com a visão de diversos autores. Permitindo, assim, a identificação das categorias e códigos de acordo com núcleos de sentido de cada uma. As categorias são compostas por seis elementos, sendo cinco procedentes do modelo de Moares (2013), sendo eles: gestão de sistemas de informação, consciência informacional, gestão da informação, comunicação e redes de relacionamento e orientação à inovação, e a reestruturação empresarial. Os códigos foram definidos pelas trinta e quatro variáveis, da cultura informacional em conjunto com as cinco etapas de Seiffert e Costa (2007), constituindo quarenta códigos, demonstrado no Quadro 11.

4.1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa estudada é uma transportadora nacional, especializada no transporte de carga sólida de matéria-prima alimentícia, atuante em todo o território nacional, atendendo as principais indústrias do país. Sua sede está localizada na cidade de Marília/SP, e possui quatro filiais, nos estados do Paraná, Ceará, Bahia e Minas Gerais. Operante no segmento há 39 anos, atualmente conta com 228 funcionários e 151 caminhões próprios.

Na sede estão todos os setores administrativos, incluindo a diretoria, oficina mecânica, borracharia, lavador e bombas de combustível.

Todos os veículos são monitorados e rastreados via satélite, operando 24 horas por dia, pois a área de gestão de risco monitora os veículos em tempo real. A empresa possui duas certificações importantes no ramo de atuação, a ISO 9001 e a SASSMAQ (sistema de avaliação de saúde, segurança, meio ambiente e qualidade).

A empresa foi fundada em 1985, porém foi idealizada no ano de 1966 com a aquisição do primeiro caminhão pelo fundador. Atualmente é gerida pela segunda geração da família, composta por 3 filhos do fundador que atuam como diretores.

No ano de 2017, os diretores perceberam a necessidade de melhorar a gestão da empresa, devido ao seu crescimento em um curto espaço de tempo, então no ano de 2018 contrataram uma consultoria para realização da reestruturação, focada nos

processos operacionais. O trabalho da consultoria durou 2 anos e meio, durante o processo uma das consultoras utilizou o projeto como base para a presente tese.

4.2 ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO

Após efetuar os recortes necessários, selecionando os colaboradores das áreas administrativas, que compõem os níveis tático e estratégico da empresa, restrito aos integrantes contratados antes do ano de 2018, ano de início do processo de reestruturação, que permaneceram trabalhando na empresa ou tenham sido desligados após o ano de 2019, a população do estudo contemplou dezenove integrantes e uma amostra de seis entrevistados, sendo 100% da população do gênero masculino.

A amostra representa 32% da população, sendo 67% integrantes ativos e 33% desligados. Quanto a área de atuação 49% trabalha ou trabalhou na área de logística, 17% na área financeira, 17% na área de manutenção e 17% na área de compras. A respeito do cargo de trabalho, 1/3 dos sujeitos ocupam ou ocuparam cargos de gerência, 1/3 de coordenação e 1/3 de analista; a média de tempo trabalhando ou trabalhado na empresa é de nove anos.

Em relação a escolaridade, 67% dos sujeitos possuem ensino superior completo e 33% ensino médio completo. Quanto ao estado civil 100% dos entrevistados são casados; 83% possuem um filho ou mais e 17% não possui filho.

4.2.1 Análise das categorias e códigos

Após a aplicação das técnicas de análise de dados (descritas na seção 3.3.3) na amostra selecionada, a fim de proporcionar melhor visualização e identificação dos dados coletados, as categorias e os seus códigos correspondentes foram caracterizados por cor: consciência informacional na cor amarela, comunicação e redes de relacionamento na cor azul, orientação à inovação na cor verde, gestão da informação na cor laranja, gestão de sistemas de informação na cor vermelha, e reestruturação na cor roxa.

Posteriormente a análise do material, foram categorizadas 305 alocações que possuíam os mesmos padrões de sentido dos códigos, sendo 29% alocados a categoria gestão da informação, 21% à categoria comunicação e redes de relacionamento, 20% à categoria reestruturação empresarial, 14% à categoria

orientação à inovação, 9% à categoria gestão de sistemas de informação e 8% à categoria consciência informacional, conforme demonstrado nas Tabelas 1 e 2.

Tabela 1 - Categorização do material

Categorias	Quantidade	%
● Gestão da informação	87	29%
● Comunicação e redes de relacionamento	63	21%
● Reestruturação empresarial	61	20%
● Orientação à inovação	42	14%
● Gestão de sistemas de informação	27	9%
● Consciência informacional	25	8%
Soma	305	100%

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Tabela 2 - Codificação do material

Códigos	Quantidade	%
● Implantação	28	9%
● Compartilhamento da informação	22	7%
● Processos, procedimentos e normas	21	7%
● Ambiente interno	19	6%
● Preferência pela comunicação formal ou informal	17	6%
● Informação como recurso	16	5%
● Avaliação	15	5%
● Parcerias interorganizacionais	15	5%
● Flexibilidade	14	5%
● Desempenho empresarial	12	4%
● Fluxos comunicacionais	11	4%
● Diagnóstico	10	3%
● Transparência	10	3%
● Informação	9	3%
● Preferência pela comunicação oral ou escrita	8	3%
● Competência informacional	7	2%
Sistemas de informação gerencial	7	2%
Tecnologias de informação e comunicação	7	2%
● Conhecimentos e competências informacionais dos indivíduos	6	2%
● Controle	6	2%
● Inovação	6	2%
● Planejamento	6	2%
Instrumentalidade da TI e da informação no cumprimento das metas de desempenho	5	2%
● Ambiente informacional	4	1%
Privacidade	4	1%
● Importância das fontes de informação	3	1%

● Preservação do conhecimento por meio da documentação	3	1%
● Proatividade	3	1%
Tecnologia	3	1%
● Ações de melhoria	2	1%
● Valor atribuído à informação e aos dados	2	1%
● Abrangência das redes de contatos	1	0%
● Alfabetização informacional	1	0%
● Higiene da informação	1	0%
Infraestrutura tecnológica regional	1	0%
Soma	305	100%

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

A categoria que recebeu mais alocações foi a denominada gestão da informação, representada pela cor laranja, ela envolve os processos de coleta, análise, organização, armazenamento, recuperação e disseminação de dados relevantes, a fim garantir que as informações adequadas estejam disponíveis para apoiar os objetivos e processos empresariais, auxiliando na tomada de decisão e no desempenho organizacional. Composta pelos códigos: controle, informação, ambiente informacional, informação como recurso, fluxos comunicacionais, preferência pela comunicação formal ou informal, processos, procedimentos e normas, e importância das fontes de informação. Essa categoria obteve o maior número de alocação dos códigos, somando 87 alocações e representando 29% dos dados.

Todos os códigos da categoria foram identificados no material analisado, conforme demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3 - Análise da categoria gestão da informação

Códigos	Processos, procedimentos e normas	Preferência pela comunicação formal ou informal	Informação como recurso	Fluxos comunicacionais	Informação	Controle	Ambiente informacional	Importância das fontes de informação	Total	%
Documentos										
Entrevista colaborador E	1	4	5	2		1	2	1	16	18%
Entrevista colaborador C	3	3	2	1	2				11	13%
Entrevista colaborador B		5	2	1	1				9	10%
Entrevista colaborador F	1	1	3	2					8	9%
Entrevista colaborador D		1	4				1		7	8%
Cl. 003.2018 - Abertura Ocorrência	1			1	1	1			4	5%
Cl. 004.2018 - Abertura de Sinistro	2			1		1			4	5%
Cl. 007.2018 - Gestao de terceiros	1			1		2			4	5%
Código de conduta	1				3				4	5%
Cl. 001.2018 - Prazo pagamento financeiro	2	1							3	3%
Cl. 001.2019 - Reembolso de despesas de viagens	1			1		1			3	3%
Entrevista colaborador A	1			1				1	3	3%
Cl. 002.2018 - Política de compras	1				1				2	2%
Cl. 005.2018 - Período Fechamento Folha	1				1				2	2%
Cl. 001.2020 - Controle pontuação CNH	1	1							2	2%
Cl. 003.2020 - Período Fechamento Folha	1	1							2	2%
Cl. 006.2018 - Anti favorecimento pessoal	1								1	1%
Cl. 002.2019 - Data limite de entrada de notas	1								1	1%
Cl. 002.2020 - Circuito Bimestral	1								1	1%
Total	21	17	16	11	9	6	4	3	87	100%
%	24%	20%	18%	13%	10%	7%	5%	3%	100%	

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

O código com mais alocações (21) dessa categoria, representando 24%, se deu por meio do código processos, procedimentos e normas, justificado pela análise dos documentos referente aos comunicados organizacionais destinados a compartilhar a instituição ou alteração de normas, procedimentos e processos operacionais. Os documentos internos da empresa somaram 15 alocações, representando 71% das alocações do código.

O código preferência pela comunicação formal ou informal foi o que obteve o maior número de alocações por meio das entrevistas, representando 20% das alocações, demonstrando a preferência pela comunicação informal pelos colaboradores e a formal apenas nos comunicados da empresa.

No início do processo de reestruturação, a consultora identificou a ausência do organograma empresarial, ferramenta que demonstra as funções e relações hierárquicas dentro da empresa, o organograma foi elaborado, validado pelos diretores, implantado e divulgado. Essa ação objetivou a melhoria do fluxo comunicacional da empresa, principalmente entre as áreas.

Para melhor visualização e entendimento foram “recortados” alguns fragmentos do material analisado, que ilustram a aplicação dos códigos e sua representatividade na análise da categoria, demonstrado no Quadro 13.

Quadro 13 - Aplicação dos códigos da categoria gestão da informação

Código e sua representação (%)	Alocação
Processos, procedimentos e normas 24%	<u>Documentos organizacional</u> : “Com o objetivo de otimizar suas operações transacionais e financeira, a empresa revisou seu processo de pagamento de fornecedor e estabeleceu um novo procedimento para unificar a forma de pagamento de faturas”. “Com o objetivo de otimizar os procedimentos internos e ajuste financeiro nas operações, a empresa revisou seu processo de solicitação de compras”.

	<u>Entrevistas</u>: “Algumas mudanças ali, eu já vi que já foram surgindo efeito imediato, né? Então, no dia a dia ali, a gente já estava sentindo, a gente viu que alguns processos foram mudados, mas a gente já estava de acordo, porque melhorou, né?” “Ele (o gestor) passava para a gente a importância que era ter inventário, controle do estoque e tudo [...] tem a contagem diária que eles (funcionários) fazem e duas vezes por ano faz a contagem geral. Aí para e fecha o almoxarifado e faz a contagem inteira do estoque”. “[...] registra a ordem no sistema, e a gente vai lançando as peças, finaliza o serviço. Para conseguir pegar uma peça no almoxarifado, eu tenho que ter uma ordem aberta”.
Preferência pela comunicação formal ou informal 20%	<u>Entrevistas</u>: “[...] a gente conversava muito, muito por fora, assim, do próprio serviço, né? A gente acabava comentando. A ligação direta entre as áreas não é muita coisa, não. É mais informal. Era direto mesmo”. “Era mais informal, era mais reunião verbal mesmo”.
Informação como recurso 18%	<u>Entrevistas</u>: “Os consultores geraram indicadores, né? E aí foi medindo com o tempo”. “Então assim, ali na televisão eu tenho diariamente qual caminhão está carregado, qual que não está, qual está em volta, qual que não está, quantas toneladas carregou por dia, por mês”.
Fluxos comunicacionais 13%	<u>Documento organizacional</u>: “Após a validação do relatório pela diretoria, em alinhamento com os responsáveis pelas áreas, o arquivo seguirá para a logística [...]”. <u>Entrevista</u>: “Às vezes ele vê que tem uma ordem aberta lá, só que ele vai precisar do caminhão, daí ele me liga. Se eu vir que é um serviço que dá para ele seguir viagem, a gente libera, senão o caminhão fica para arrumar mesmo”.
Informação 10%	<u>Documento organizacional</u>: “O novo período de competência foi adotado para adequação as regras do e-social. Essa medida entrou em vigor neste momento [...]”. <u>Entrevista</u>: “O orçamento de custo que envolve nós, que aí envolve os principais custos, que é o combustível, manutenção”.
Controle 7%	<u>Documento organizacional</u>: “[...] o número da ocorrência deverá ser informado na entrega do acerto”. <u>Entrevista</u>: “Mas por que não carregou? Já era para ter carregado 55, então ele começa a dar alerta”.

Ambiente informacional 5%	<u>Entrevistas:</u> “O gestor passa as informações aí conforme a necessidade da área dele [...] é estruturado pra cada usuário as informações que ele pode ou não ver”. “Eu tenho informação geral, assim, de custo de frete, KM, que necessariamente não interessa para o pessoal da minha área que faz a programação. [...] Então eu vou parametrizando”.
Importância das fontes de informação 3%	<u>Entrevistas:</u> “Eu lembro que teve um passo a passo [...] das coisas novas que foram implantadas (na reestruturação), para ficar registrado tudo, até para outro colaborador se entrar, já ter um pouco de noção, não só do funcionário ensinar, né, mas ter um passo a passo”. “(tomada de decisão) Ah, em dados, em cima de dados, né? É, sistema. Sistema e com a gerência, né?”.

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

A categoria nomeada comunicação e redes de relacionamento, representada pela cor azul, refere-se a maneira pela qual as informações são transmitidas e compartilhadas dentro da organização, e as conexões entre os indivíduos que facilitem o compartilhamento das informações, contribuindo na criação e disseminação do conhecimento. Constituída pelos códigos: compartilhamento da informação, abrangência das redes de contatos, parcerias interorganizacionais, preservação do conhecimento por meio da documentação, valor atribuído à informação e aos dados, preferência pela comunicação oral ou escrita, e desempenho empresarial. Essa categoria contabilizou 63 alocações, representando 21% dos dados.

Todos os códigos da categoria foram identificados no material analisado, conforme demonstrado na Tabela 4.

Tabela 4 - Análise da categoria comunicação e redes de relacionamento

Códigos	Compartilhamento da informação	Parcerias interorganizacionais	Desempenho empresarial	Preferência pela comunicação oral ou escrita	Preservação do conhecimento por meio da documentação	Valor atribuído à informação e aos dados	Abrangência das redes de contatos	Total	%
Documentos									
Entrevista colaborador A	4	2	2	4				12	19%
Entrevista colaborador E	5	4	2				1	12	19%
Entrevista colaborador B	3	3	1	1				8	13%
Entrevista colaborador F	3	2	1		1	1		8	13%
Código de conduta	2			2	1			5	8%
Entrevista colaborador C	1	2	1	1				5	8%
Entrevista colaborador D	2	1	1			1		5	8%
Cl. 002.2020 - Circuito Bimestral		1	1					2	3%
Cl. 001.2018 - Prazo pagamento financeiro					1			1	2%
Cl. 003.2018 - Abertura Ocorrência	1							1	2%
Cl. 004.2018 - Abertura de Sinistro			1					1	2%
Cl. 005.2018 - Período Fechamento Folha	1							1	2%
Cl. 002.2019 - Data limite de entrada de notas			1					1	2%
Cl. 003.2020 - Período Fechamento Folha			1					1	2%
Total	22	15	12	8	3	2	1	63	100%
%	35%	24%	19%	13%	5%	3%	2%	100%	

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

O maior número de alocações (22) dessa categoria, representando 35%, se deu por meio do código compartilhamento da informação, ganhando peso por meio das entrevistas. As entrevistas somaram 18 alocações, representando 82% das alocações do código compartilhamento da informação. Na sequência, com 15 alocações, encontra-se o código parcerias interorganizacionais, e em seguida com 12 alocações apresenta-se o código desempenho empresarial. Os três códigos juntos representam 78% da categoria, identificando a importância do compartilhamento da informação pelas áreas por meio de uma parceria interorganizacional, a fim de garantir o bom desempenho da empresa. A maioria dos entrevistados relatou uma melhora no compartilhamento da informação e na parceria interorganizacional após o processo de reestruturação, melhorando significativamente o bom desempenho da organização.

As alocações do código preferência pela comunicação oral ou escrita, evidencia a preferência pela comunicação oral pelos colaboradores e da comunicação escrita pela empresa, ratificando a predileção dos funcionários pela comunicação informal, identificada na análise da categoria anterior.

Para melhor visualização e entendimento foram “recortados” alguns fragmentos do material analisado, que ilustram a aplicação dos códigos e sua representatividade na análise da categoria, demonstrado no Quadro 14.

Quadro 14 - Aplicação dos códigos da categoria comunicação e redes de relacionamento

Código e sua representação (%)	Alocação
Compartilhamento da informação 35%	<u>Documento organizacional</u> : “[...] compartilhamos os valores e princípios que nos norteiam na construção de parcerias que resultem em ganhos para ambas as partes [...]”.
	“[...] a empresa divulga a presente comunicação interna”.
	<u>Entrevistas</u> : “Hoje é menos, mas na época (antes da reestruturação) tinha um pouco de dificuldade, sim, das outras pessoas passarem informação, às vezes, segurar um pouquinho”.
	“[...] (durante a reestruturação) os líderes iam conversando e passando (as informações) para os seus subordinados, o que melhorou demais a informação da empresa”.

	“[...] passou a ter mais reuniões (durante a reestruturação), né, como eu falei. Principalmente por resultado de implantação do que a consultoria estava fazendo”. “[...] com essas informações na mão, a gente poderia estar avisando o cliente, reagendo a entrega, a informação chegava primeiro nele antes de acontecer o problema”.
Parcerias interorganizacionais 24%	<u>Documento organizacional</u>: “O programa Circuito de Atendimento visa contribuir com a integração e conhecimento entre as áreas”. <u>Entrevistas</u>: “[...] depois (da reestruturação) começou a ter essas reuniões diárias, muita gente foi entendendo mais de todas as áreas”. “[...] todas as outras áreas são correlacionadas à logística, [...] a parte de mecânica, RH, porque a gente tem muita contratação, muita dispensa, todos os meses. E não havia muito isso (antes da reestruturação), era muito informal, sabe?”. “[...] tem um BI que mostra para a logística que aquela placa (caminhão) está em manutenção também, para eles saberem que eles não podem contar com essa placa. E aí lá eu coloco uma previsão de liberação, uma data”.
Desempenho empresarial 19%	<u>Documento organizacional</u>: “Tal procedimento visa colaborar com o acompanhamento do orçamento”. “A cada dois meses o motorista deverá comparecer em todas as áreas da empresa (manutenção, segurança, RH, faturamento, compras e logística) para atualização de informação, assinatura de documentos, reciclagem, diálogos, entre outras demandas”. <u>Entrevistas</u>: “Acho que foi muito bom para a saúde da empresa, chamar alguém de fora com uma visão diferente, [...] o pessoal estava ali naquela visão de estar certo, o processo está ocorrendo, mas aí quando foi mostrado uma outra forma de pensar ali, você vê que teve, pelo menos a gente viu lá, que teve uma mudança, tanto na melhoria, nos processos, [...] a empresa viu que começou a agilizar, né? As informações, tanto para passar as posições para o cliente, houve uma melhora também, foi mais rápido, conseguiram separar os processos ali para os funcionários, para não gerar tanta hora extra”. “Hoje, assim, qualquer tipo de decisão que nós vamos tomar aqui, você tem todas as informações na sua mão, [...] consigo ter uma decisão hoje muito rápida, que eu não tinha”.

	“Você não perde tempo, você consegue as informações bem mais rápido, você consegue tomar uma decisão também melhor, porque está tudo compartilhado”.
Preferência pela comunicação oral ou escrita 13%	<u>Documento organizacional</u>: “Declaro, ainda, que fui comunicado da obrigatoriedade de seu cumprimento em todas as situações e circunstâncias que estejam direta ou indiretamente estabelecidas em meu contrato”. <u>Entrevistas</u>: “Ah, da empresa em si, a maioria das vezes era informal. Eram conversas mesmo [...]”. “Essa parte ali da logística foi o gerente, né? Passou, chamou o time ali para conversar”. “Não, tudo via conversa, no primeiro momento”.
Preservação do conhecimento por meio da documentação 5%	<u>Documento organizacional</u>: “Solicitamos a atualização dos dados bancários e contato”. <u>Entrevista</u>: “[...] a gente tem uma planilha para controle dele (caminhão), o <i>checklist</i>, e tem foto e tudo, né? Do jeito que o caminhão sai, a gente sabe tudo, tem foto de todos os ângulos, de todos os pneus, de tudo, tudo, internamente, externamente”.
Abrangência das redes de contatos 2%	<u>Entrevista</u> : “Nós traçamos vários tópicos, informando assim, ah, vocês nos impactam com o atraso do caminhão, demora da emissão do conhecimento, e da mesma forma eles também foram apontando pra nós o que impactava”.
Valor atribuído à informação e aos dados 2%	<u>Entrevista</u> : “[...] com a vinda dessa reestruturação a gente teve um norte de melhoras para a gente enxergar de forma diferente os dados financeiros da empresa”.

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

A categoria intitulada reestruturação empresarial, representada pela cor roxa, compõe as etapas que a organização precisa percorrer para que a reestruturação organizacional ocorra. Constituída pelos códigos: diagnóstico, planejamento, implantação, avaliação e ações de melhoria. Essa categoria contabilizou 61 alocações, representando 20% dos dados.

Todos os códigos da categoria foram identificados no material analisado, conforme demonstrado na Tabela 5.

Tabela 5 - Análise da categoria reestruturação empresarial

Códigos Documentos	• Implantação • Avaliação • Diagnóstico • Planejamento • Ações de melhoria					Total	%
Entrevista colaborador B	3	4	3	5	1	16	26%
Entrevista colaborador A	5	2	2			9	15%
Entrevista colaborador E	3	1	4			8	13%
Entrevista colaborador C	2	2		1		5	8%
Entrevista colaborador D		3	1		1	5	8%
Entrevista colaborador F	2	3				5	8%
CI. 001.2018 - Prazo pagamento financeiro	1					1	2%
CI. 002.2018 - Política de compras	1					1	2%
CI. 003.2018 - Abertura Ocorrência	1					1	2%
CI. 004.2018 - Abertura de Sinistro	1					1	2%
CI. 005.2018 - Período Fechamento Folha	1					1	2%
CI. 006.2018 - Anti favorecimento pessoal	1					1	2%
CI. 007.2018 - Gestão de terceiros	1					1	2%
CI. 001.2019 - Reembolso de despesas de viagens	1					1	2%
CI. 002.2019 - Data limite de entrada de notas	1					1	2%
CI. 001.2020 - Controle pontuação CNH	1					1	2%
CI. 002.2020 - Circuito Bimestral	1					1	2%
CI. 003.2020 - Período Fechamento Folha	1					1	2%
Código de conduta	1					1	2%
Total	28	15	10	6	2	61	100%
%	46%	25%	16%	10%	3%	100%	

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

O maior número de alocações (28), representando quase 50% da categoria, se deu por meio do código implantação, justificado pela análise dos documentos referente aos comunicados organizacionais destinados a informar sobre a implantação ou alteração de normas, procedimentos e processos operacionais. Os documentos e as entrevistas tiveram pesos semelhantes, representados por 46% e 54%, sendo o código com maior equidade dentre os 40 códigos analisados.

Por meio da análise das entrevistas e da observação direta inicial, foi possível identificar que os funcionários, mesmo do nível estratégico, participaram ativamente e ratificaram a reestruturação por meio dos códigos implantação, avaliação e diagnóstico, em decorrência da implantação das mudanças ser vivenciada na rotina diária de trabalho. O diagnóstico foi a primeira tarefa realizada pelos consultores por meio de conversas com os diretores e entrevistas com os integrantes, a fim de constituir a base de dados e informações, e entendimento da dinâmica organizacional para o planejamento da reestruturação, e a avaliação das mudanças acompanhadas pela consultora por meio do acompanhamento das atividades de cada setor. Já os códigos planejamento e ações de melhoria detiveram-se aos diretores (proprietários e fundadores da empresa), que juntamente com os consultores elaboraram o cronograma de planejamento e avaliaram as ações de melhoria das mudanças implantadas que não geraram o resultado esperado.

Após a etapa de diagnóstico, a consultoria propôs aos diretores um *benchmarking* com outra transportadora que utilizasse o mesmo sistema e tivesse operações parecidas, mas que não fosse concorrente. O processo de *benchmarking* tem como objetivo acompanhar as atividades referentes aos processos, procedimentos e controles de uma determinada empresa do mesmo ramo, a fim de compreender as melhores práticas e aplicá-las buscando melhoria no desempenho de ambas as empresas. Os proprietários conseguiram acesso a uma empresa que utilizava os mesmos sistemas, veículos, porém carregava tipos de cargas diferentes, com filiais em três países da América do Sul e quarenta e dois anos de operação.

Foram selecionados cinco gerentes de áreas distintas para a visita, em abril de 2018 eles passaram uma semana na sede da empresa, no estado do Rio Grande do Sul, visitando todas as áreas e registrando as melhores práticas para aplicação na empresa estudada.

Para melhor visualização e entendimento foram “recortados” alguns fragmentos do material analisado, que ilustram a aplicação dos códigos e sua representatividade na análise da categoria, demonstrado no Quadro 15.

Quadro 15 - Aplicação dos códigos da categoria reestruturação empresarial

Código e sua representação (%)	Alocação
Implantação 46%	<u>Documento organizacional:</u> “Com o objetivo de instruir quanto à gestão de terceiros, a empresa divulga a presente comunicação interna. A partir da presente data, todos os terceiros que prestam serviço para a empresa deverão seguir o seguinte procedimento [...]”. “Com o objetivo de instruir quanto ao procedimento para abertura de ocorrência de avarias, devoluções, atraso de entrega e coleta, a empresa divulga a presente comunicação interna”. <u>Entrevistas:</u> “[...] fez essa parte de setorização, fez uma divisão dos setores para ir afinando mais a comunicação”. “No nosso departamento, nós criamos três indicadores. E são indicadores que a gente utiliza até hoje”. “Foi logo quando começou a estruturação, a gente começou do zero mesmo. A gente pegou todas as informações dos terceiros que prestavam serviço para a gente. Foi tudo alinhado, foi tudo encaixado, que até depois de dois anos, mais ou menos, que a

	gente conseguiu colocar tudo certinho, todos os veículos, tudo bonitinho”.
Avaliação 25%	<u>Entrevistas:</u> “A gente falava sobre tudo [...]. Sobre valores, o que estava sendo pago, o que não estava sendo pago, como que era feito em terceiros, que era feito em outros terceiros, como que era feito aqui dentro”. “É, assim, a gente fazia reunião semanal, né? Com apresentação do que estava sendo apresentado (feito)”.
Diagnóstico 16%	<u>Entrevistas:</u> “Passou um tempo com a gente (consultora), explicando, na verdade, aprendendo como era, cada setor, sentou várias vezes comigo, perguntando, acompanhando o meu trabalho, e logo depois veio e informou, como seria a reestruturação, planejamento, né”. “[...] de primeiro momento foi assim, passar o serviço de cada um, né? [...] Então primeiro momento, para passar o que cada um faz, para depois ser discutido a mudança ali, né?”. “É, da minha área, a gente foi levantando bastante dados [...]”.
Planejamento 10%	<u>Entrevistas:</u> “Aí foi feito bem estruturado, porque a gente recebeu e-mail do que aconteceu dos levantamentos que foram feitos e depois, geralmente, acabava tendo uma reunião ou vinha já informado pelo e-mail mesmo, né? Interno da empresa, o que seria abordado e que seria mudado, né? O que foi abordado e as mudança que ia ver”. “[...] mas o gerente sempre deixando bem claro todas as reuniões que ele participava lá com os consultores, verbalmente comigo”.
Ações de melhoria 3%	<u>Entrevistas:</u> “A gente tratava elas (distorções), né? Para onde poderia melhorar e por que não estava tendo o resultado esperado. Com reunião, ia no ponto que estava com o problema e bolava uma estratégia para resolver”.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A categoria denominada orientação à inovação, representada pela cor verde, refere-se à forma como as pessoas incorporam inovações nos processos informacionais, aplicando novas ideias, métodos, tecnologias e abordagens para enfrentar mudanças e aproveitar oportunidades no campo da informação e do conhecimento. Constituída pelos códigos: inovação, flexibilidade, proatividade e ambiente interno. Essa categoria computou 42 alocações, representando 14% dos dados.

Todos os códigos da categoria foram identificados no material analisado, conforme demonstrado na Tabela 6.

Tabela 6 - Análise da categoria orientação à inovação

Documentos	Códigos				Total	%
	● Ambiente interno	● Flexibilidade	● Inovação	● Proatividade		
Código de conduta	9				9	21%
Entrevista colaborador B	5	2		2	9	21%
Entrevista colaborador E	2	3	3		8	19%
Entrevista colaborador A	1	4	2		7	17%
Entrevista colaborador F	1	1	1	1	4	10%
Entrevista colaborador C		2			2	5%
Entrevista colaborador D		2			2	5%
Cl. 006.2018 - Anti favorecimento pessoal	1				1	2%
Total	19	14	6	3	42	100%
%	45%	33%	14%	7%	100%	

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

O maior número de aloções (19), representando quase 50% da categoria, se deu por meio do código ambiente interno. Os documentos e as entrevistas tiveram pesos próximos, representados por 53% e 47%, sendo o segundo código com maior equidade dentre os 42 códigos analisados.

Por meio da análise das entrevistas e da observação direta inicial e final, foi possível identificar uma melhora da categoria após a reestruturação devido a abertura dos diretores aos novos processos propostos e implantados, reformulação da equipe, alteração de *layout*, venda de uma linha de transporte e reforma do prédio da sede.

Para melhor visualização e entendimento foram “recortados” alguns fragmentos do material analisado, que ilustram a aplicação dos códigos e sua representatividade na análise da categoria, demonstrado no Quadro 16.

Quadro 16 - Aplicação dos códigos da categoria orientação à inovação

Código e sua representação (%)	Alocação
Ambiente interno 45%	<u>Documento organizacional</u> : “Temos o dever de servir ao Cliente com qualidade, produtividade, eficácia, eficiência e respeito de acordo com as leis, normas e procedimento interno vigentes”.
	“[...] Registrar e resolver problemas e falhas que possam causar prejuízos as partes envolvidas”.
	<u>Entrevistas</u> : “Eles meio que renovaram a estrutura do prédio, que nunca mexeram. Trocaram todas as portas, portas mais modernas. Ficou bem mais ajeitado”.
	“Ah, assim, eu falo por mim assim, no passado a gente era um pouco mais restrito a mudança, né? Você fica naquele

	automático assim, você acha que você está certo, você está certo você vai indo, você está indo então assim, na hora que você começa testar algumas coisas novas, pede informação conversa com uma pessoa, conversa com outro, você vai vendo que às vezes você faz uma mudança de alguma coisa você vê que o resultado vai vir”.
Flexibilidade 33%	<u>Entrevistas:</u> “Quando entrei na empresa, na verdade, já entrei vendo o processo, como que estava, eu já sugeri melhoria, e foram aceitas em partes”. “Hoje é um pouco mais tranquilo. Antigamente tinha uma resistência maior do meu ponto de vista. Mas hoje é bem escutado o que as pessoas têm para falar [...] a empresa hoje tem uma outra visão”.
Inovação 14%	<u>Entrevistas:</u> “[...] (disseram) que iria fazer uma contratação de uma consultoria para fazer uma remodelação da empresa”. “[...] dei ideia de implantar indicadores, do BI. Então, eles sempre incentivaram, sempre investiram nisso. Tanto que, assim, até hoje eu converso com eles, apresento ideia, eles estão sempre dispostos a: vamos colocar, vamos testar, se não der certo, paciência”.
Proatividade 7%	<u>Entrevista:</u> “Eu sempre ficava acompanhando durante o mês (as metas), se eu estaria chegando perto ou não”.

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

A categoria intitulada gestão de sistemas da informação (GSI), representada pela cor vermelha, envolve o planejamento, a coordenação e o controle dos recursos relacionados à tecnologia da informação (TI) dentro de uma organização, visando a gestão estratégica dos recursos de TI a fim de melhorar a eficiência, a eficácia e a competitividade organizacional. Constituída pelos códigos: tecnologia, tecnologias de informação e comunicação (TIC), sistemas de informação gerencial, relação entre infraestrutura de TI e crenças sobre o caráter da inteligência, instrumentalidade da TI e da informação no cumprimento das metas de desempenho, crenças relativas ao valor dos computadores, papel e SI, sistemas de governança da informação, infraestrutura tecnológica regional e privacidade. Essa categoria computou 27 alocações, representando 9% dos dados.

Foram identificados seis códigos da categoria no material analisado, conforme demonstrado na Tabela 7.

Tabela 7 - Análise da categoria gestão de sistemas de informação

Códigos	Sistemas de informação gerencial									Total	%
	Sistemas de informação gerencial	Tecnologias de informação e comunicação	Instrumentalidade da TI e da informação no cumprimento das metas de desempenho	Privacidade	Tecnologia	Infraestrutura tecnológica regional	Crenças relativas ao valor dos computadores, papel e SI	Relação entre infraestrutura de TI e crenças sobre o caráter da inteligência	Sistemas de governança da informação		
Entrevista colaborador A		2	3	1						6	22%
Entrevista colaborador C	2				1	1				4	15%
Entrevista colaborador D		1	1	1	1					4	15%
Entrevista colaborador E	1	1		1	1					4	15%
Entrevista colaborador F	2	1	1							4	15%
Entrevista colaborador B		2								2	7%
CI 002.2018 - Política de compras	1									1	4%
CI 002.2019 - Data limite de entrada de notas	1									1	4%
Código de conduta				1						1	4%
Total	7	7	5	4	3	1	0	0	0	27	100%
%	26%	26%	19%	15%	11%	4%	0%	0%	0%		

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

O maior número de alocações dessa categoria se deu por meio de dois códigos: sistemas de informação gerencial e tecnologias de informação e comunicação, os dois códigos juntos representam 52% das alocações da categoria. Sendo 85% dos dados encontrados nas entrevistas e 15% em documentos organizacionais.

Os códigos crenças relativas ao valor dos computadores, relação entre infraestrutura de TI e crenças sobre o caráter da inteligência, e sistemas de governança da informação, não obtiveram nenhuma alocação. Por meio da análise das entrevistas e da observação direta inicial, foi possível identificar a falta de documentos com as diretrizes sobre utilização, acesso e segurança dos sistemas de informação.

Sendo essa lacuna expressada pela perda dos dados da empresa ocorrida no ano de 2023, devido a uma inconsistência de *backup*, todos os dados da empresa anterior ao ano de 2020 foram perdidos e se tornaram irre recuperáveis.

Também foi possível verificar o uso de controles em planilhas excel ou redigidos à mão, demonstrando a subutilização do sistema. No processo de reestruturação, a consultora evidenciou a necessidade da reimplantação do sistema juntamente com o treinamento da equipe, a sugestão foi aceita pela empresa, sendo contratada uma empresa especializada no sistema utilizado, sediada na cidade de Araraquara.

Para melhor visualização e entendimento foram “recortados” alguns fragmentos do material analisado, que ilustram a aplicação dos códigos e sua representatividade na análise da categoria, demonstrado no Quadro 17.

Quadro 17 - Aplicação dos códigos da categoria gestão de sistemas de informação

Código e sua representação (%)	Alocação
Sistemas de informação gerencial 26%	<u>Documento organizacional</u>: “[...] toda solicitação de compra deverá ser feita via sistema”. “[...] todas as notas fiscais deverão ser imputadas no sistema”. <u>Entrevistas</u>: “[...] hoje também tem a parte de rastreador. O rapaz faz o BI lá e a gente tem bastante informação já, que não precisa tanto depender do motorista. Consigo informação no tipo de despesa, localização do caminhão, onde está, o KM e tal”. “O BI, nossa, é fantástico, monta uns relatórios, [...] Então a gente montou o nosso BI, que a gente tem na nossa sala aqui, tem uma TV lá no fundo (com as informações em tempo real)”.
Tecnologias de informação e comunicação 26%	<u>Entrevistas</u>: “[...] hoje é tudo em sistema. Existe alguma coisa em papel, mas, assim, mais para algum registro de informação, mas é tudo em sistema”. “[...] no começo tinha (informação em papel), mas foi melhorando, né, ao decorrer do tempo. Principalmente depois da entrada do colaborador x, [...] ele já tinha um conhecimento e começou a estudar o power BI e tal, fazer relatório, [...] ele começou a interligar todas as áreas”. “[...] eu ando com meu celular na mão, então eu sei onde está o caminhão [...] quantas cargas estou carregando na mão, no celular, coisa que não tinha”.
Instrumentalidade da TI e da informação no cumprimento das metas de desempenho 19%	<u>Entrevistas</u>: “Então, assim, é tudo interligado, né? [...], a logística lança as informações, tem faturamento que é interligado na hora de emitir um CTE, puxa essas informações que o time da logística fez, que depois interliga com o pessoal do financeiro. Então, se um deixar de fazer uma ponta, as outras áreas também vai sofrer com esse processo”. “[...] ele (o sistema) traz uma informação muito rápida para a gente, né? Sistêmica, né? Se você quer uma informação, você pesquisa. Se você precisa achar alguma coisa que dê um problema, é mais fácil, né? [...] ajuda a gente a auxiliar muito no processo”.
Privacidade 15%	<u>Documento organizacional</u>: “Toda denúncia recebida pela empresa será tratada com confidencialidade. Não será feita, em hipótese alguma, qualquer tipo de retaliação ao colaborar, fornecedor ou cliente que se reportar de boa-fé”. <u>Entrevista</u>: “Cada departamento tem as suas informações, mas caso a gerência, a diretoria precisa das informações

	globalizadas, né? Eles têm o acesso. [...] Eu também tenho acesso, mas não são todo mundo que tem”.
	“No meu computador, eu tenho os valores em reais. [...] Na TV, eu coloquei em porcentagem. Porque, como fica aqui, a janela, você vai ver, não tem insulfilme, nada, então é para ficar confidencial para nós”.
Tecnologia 11%	<u>Entrevista:</u> “A TI é toda utilizada para um apoio nosso de informação de sistema, tanto de atualização, de erro de processo, de melhoria também passada para eles, e uma segurança que a gente tem das informações”.
Gestão dos sistemas de informação 4%	<u>Entrevista:</u> “[...] Fazia, só que aí teve um B.O. do sistema aí, perdeu tudo e tá meio engatinhando agora”.

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

A categoria nomeada consciência informacional, representada pela cor amarela, constitui a capacidade de um indivíduo reconhecer a importância e o valor da informação, além de acessar, avaliar, gerenciar e utilizar as informações de forma eficaz para alcançar seus objetivos. Isso envolve entender a relevância das informações disponíveis, discernir entre informações precisas e imprecisas, e utilizar essas informações de maneira eficiente e ética. Constituída pelos códigos: horizonte informacional, alfabetização informacional, competência informacional, higiene da informação, integridade, conhecimentos e competências informacionais dos indivíduos, e transparência. Essa categoria computou 25 alocações, representando 8% dos dados.

Foram identificados cinco códigos da categoria no material analisado, conforme demonstrado na Tabela 8.

Tabela 8 - Análise da categoria consciência informacional

Códigos Documentos	Códigos							Total	%
	Transparência	Competência informacional	Conhecimentos e competências informacionais dos indivíduos	Higiene da informação	Alfabetização informacional	Horizonte informacional	Integridade		
Entrevista colaborador B	4	3	2					9	36%
Código de conduta	3		1					4	16%
Entrevista colaborador F	2		1		1			4	16%
Entrevista colaborador A	1		1					2	8%
Entrevista colaborador E		1	1					2	8%
Cl. 002.2018 - Política de compras		1						1	4%
Cl. 004.2018 - Abertura de Sinistro		1						1	4%
Entrevista colaborador C		1						1	4%
Entrevista colaborador D				1				1	4%
Total	10	7	6	1	1	0	0	25	100%
%	40%	28%	24%	4%	4%	0%	0%	100%	

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Essa categoria recebeu o menor número de alocações, somando 25 expressões que representam 8% das alocações de todas as categorias.

A maioria das alocações (10) dessa categoria se deu por meio do código transparência, identificada tanto pela falta quanto pela melhora após a reestruturação.

Os códigos horizonte informacional e integridade, não obtiveram nenhuma alocação. O colaborador com um horizonte informacional amplo possui a capacidade de tomar decisões mais informadas e eficazes, baseadas em um conjunto diversificado de fontes de informação e perspectivas. Já a integridade garante que os dados estejam corretos e precisos.

Por meio da análise das entrevistas e da observação direta inicial, foi possível identificar a baixa competência em higiene da informação, na integração de informações de diferentes fontes e aplicação delas em contextos específicos, na tomada de decisões, resoluções de problemas e na geração de novos conhecimentos. Baixa proatividade dos colaboradores pela busca de conhecimento dos processos operacionais e da operação do sistema.

Para melhor visualização e entendimento foram “recortados” alguns fragmentos do material analisado, que ilustram a aplicação dos códigos e sua representatividade na análise da categoria, demonstrado no Quadro 18.

Quadro 18 - Aplicação dos códigos da categoria consciência informacional

Código e sua representação (%)	Alocação
Transparência 40%	<u>Documento organizacional</u>: “Faz parte do compromisso com os Colaboradores, Fornecedores e Clientes a comunicação de práticas e atos que estejam em desacordo com este Código”. <u>Entrevista</u>: “[...] depois que consultoria entrou lá, mudou a parte, assim, teórica, né? As informações começaram a ser um pouco mais divulgadas”. “A gente não consegue pegar a informação correta. [...] se eles falassem, ó, o veículo tal, vai chegar tal dia, o motorista vai tirar folga tal dia, porque nós não sabemos, nós só sabemos quando eles (motoristas) estão aqui”.
Competência informacional 28%	<u>Documento organizacional</u>: “As ocorrências estão classificadas em quatro categorias: veicular, carregamento, operacional e comportamental”. “[...] devendo conter a especificação do item, a data de necessidade do mesmo [...]”.

	<u>Entrevistas</u> : “Todo dia de manhã eu chego, abro a tela e vejo como é que está, onde está (o caminhão) e o que precisa fazer em cada um”.
Conhecimentos e competências informacionais dos indivíduos	<u>Documento organizacional</u> : “Declaro, por fim, que na hipótese de situações que não estejam descritas no presente Código, a conduta exigida e adotada deverá ser pautada nos valores da empresa”.
24%	<u>Entrevista</u> : “Eu sempre me baseava em informação e eles não, eles iam no dia a dia”. “Às vezes, ele (sistema) é meio falho, sabe? Na verdade, não é que é falho, eu acho que às vezes a mão de obra de quem manuseia ele, não tem o treinamento correto”.
Alfabetização informacional	<u>Entrevista</u> : “Eu fiz um curso online, e três foi lá em São Paulo (presencial). [...] Eu entendi todo o processo, eu entendi como que funcionava tudo [...]”.
4%	
Higiene da informação	<u>Entrevista</u> : “No começo (da reestruturação), como é tudo novo, a gente estava tendo muita informação que a gente não era tão acostumado a ter, né? Para a gente estabelecer umas metas, mas depois foi tranquilo”.
4%	

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

4.2.2 Análise da cultura informacional no processo de reestruturação empresarial operacional

Ao fazer a análise da intersecção entre os elementos da cultura informacional (denominados categorias) com as etapas da reestruturação empresarial operacional, os elementos foram identificados em todas as etapas, somando 67 alocações, conforme demonstrado na Tabela 9.

Tabela 9 - Elementos da cultura informacional presentes na reestruturação

Categorias	Códigos	Códigos					Total	%
		• Implantação	• Avaliação	• Diagnóstico	• Planejamento	• Ações de melhoria		
• Gestão da informação		25	8	1	1	1	36	54%
• Comunicação e redes de relacionamento		4	3	8	2		17	25%
• Gestão de sistemas de informação		4	2				6	9%
• Consciência informacional			3	1	1		5	7%
• Orientação à inovação			1		1	1	3	4%
Total		33	17	10	5	2	67	100%
%		49%	25%	15%	7%	3%	100%	

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

O elemento gestão da informação representou 54% das intersecções com os elementos do processo de reestruturação, e o elemento comunicação e redes de relacionamento correspondeu a 25% das intersecções, os dois elementos foram

considerados fortes e influenciadores no processo de reestruturação e no bom desempenho da empresa estudada.

Já o elemento gestão de sistemas de informação correspondeu a 9%, o elemento consciência informacional a 7% e o elemento orientação à inovação a 4%, os três elementos foram conceituados como fracos na empresa estudada, porém influenciadores do processo de reestruturação e do bom desempenho da empresa, inferindo-se que precisam de desenvolvimento pela empresa.

Para a análise dos códigos, excluiu-se os códigos referentes a reestruturação empresarial, pois para essa análise eles fazem a interseção com os demais. Após a exclusão, consolidou-se 35 códigos.

Na intersecção entre as variáveis (códigos) da cultura informacional com os elementos do processo de reestruturação foram identificados 21 códigos, representando 60% do total dos códigos e 67 alocações, conforme demonstrado na Tabela 10.

Tabela 10 - Variáveis da cultura informacional presentes no processo de reestruturação

Códigos	• Implantação	• Avaliação	• Diagnóstico	• Planejamento	• Ações de melhoria	Total	%
• Processos, procedimentos e normas	17	1				18	27%
• Informação como recurso	2	5		1	1	9	13%
• Controle	1	1				2	3%
• Fluxos comunicacionais	2					2	3%
• Importância das fontes de informação	1	1				2	3%
• Informação	1		1			2	3%
• Ambiente informacional	1					1	1%
• Compartilhamento da informação	2	1	5	2		10	15%
• Parcerias interorganizacionais	1		1			2	3%
• Preferência pela comunicação oral ou escrita	1		1			2	3%
• Abrangência das redes de contatos			1			1	1%
• Desempenho empresarial		1				1	1%
• Valor atribuído à informação e aos dados		1				1	1%
• Instrumentalidade da TI e da informação no cumprimento das metas de desempenho	1	1				2	3%
• Tecnologias de informação e comunicação	1	1				2	3%
• Infraestrutura tecnológica regional	1					1	1%
• Privacidade	1					1	1%
• Competência informacional			1	1		2	3%
• Transparência		2				2	3%
• Conhecimentos e competências informacionais dos indivíduos		1				1	1%
• Ambiente interno		1		1	1	3	4%
Total	33	17	10	5	2	67	100%
%	49%	25%	15%	7%	3%	100%	

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Os elementos do processo de reestruturação empresarial e da cultura informacional que apresentaram o maior grau de interação foram representados pelas categorias implantação e gestão da informação (laranja), em decorrência do código

processos, procedimentos e normas. Resultante da maioria dos documentos analisados serem referentes aos comunicados organizacionais destinados a compartilhar o estabelecimento ou alteração de normas, procedimentos e processos operacionais, estando diretamente ligados a implantação dos processos, procedimentos e normas.

A implantação das mudanças foi vivenciada diariamente pelos colaboradores, uma vez que altera o modo de trabalho, se tornando algo perceptível aos mesmos.

A segunda maior interseção se encontra entre os elementos avaliação e gestão da informação (laranja), correspondendo à 47% da interseção das categorias. Assim como a implantação, a avaliação das mudanças também fez parte da rotina dos colaboradores, uma vez, que a avaliação foi feita pela consultora por meio do acompanhamento das atividades e indicadores de desempenho de cada área. O principal código alocado foi a informação como recurso, uma vez que, os entrevistados relataram que por meio das avaliações as informações eram utilizadas como a principal fonte de recurso e por meio delas era feita a gestão para avaliar se a implantação havia gerado o resultado esperado.

Na sequência encontra-se a relação entre os elementos diagnóstico e comunicação e redes de relacionamento (azul), representando 80% da relação entre as categorias, impactada principalmente pelo código compartilhamento da informação.

O diagnóstico foi a primeira tarefa desempenhada pelos consultores, realizado por meio de conversas com os diretores, a fim de entender as necessidades e expectativas, entrevistas com integrantes selecionados de todas as áreas, de diferentes níveis hierárquicos e a observação direta das atividades.

Os colaboradores não sabiam que essa atividade da consultora era denominada diagnóstico, no entendimento deles ela estava ali para acompanhar a rotina e assimilar o trabalho que eles executavam.

Os entrevistados relataram o amplo fluxo de compartilhamento de informação com a consultora nessa fase, discorrendo sobre a rotina de trabalho, as dificuldades enfrentadas, a relação entre os colaboradores e as áreas, entre outros assuntos, ratificando o estabelecimento de 50% das intersecções no código compartilhamento da informação.

Os dados e as informações obtidos na fase de diagnóstico serviram de base para o desenvolvido do planejamento da reestruturação.

A penúltima relação encontra-se entre os elementos planejamento e comunicação e redes de relacionamento (azul), essa intersecção teve baixa representatividade com apenas 7%, os entrevistados relataram que foram comunicados por e-mail e reuniões sobre o que deveriam efetuar de acordo com o planejamento, porém não participaram da elaboração. Mesmo os colaboradores do nível estratégico, não tiveram participação significativa na etapa do planejamento, esta etapa deteve-se aos diretores (proprietários e fundadores da empresa), que juntamente aos consultores elaboraram o cronograma de planejamento, o que explica sua baixa representação.

A última intersecção, que apresenta o menor grau de interação (2%) encontra-se entre os elementos ações de melhoria, gestão da informação (laranja) e orientação à inovação (verde), evidenciada pelos entrevistados pela reforma do prédio da sede e pelos pontos abordados em reuniões que precisavam de melhoria. Assim como a etapa de planejamento, as ações de melhoria das mudanças implantadas detiveram-se aos diretores e a consultora, que elaboravam o plano de ação para desenvolvimento e acompanhamento do tema necessário.

As intersecções entre a reestruturação empresarial operacional e a cultura informacional da empresa estudada, descritas anteriormente, estão demonstradas na Figura 7.

Figura 7 - Cultura informacional no processo de reestruturação



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Na análise da intersecção entre os elementos da cultura informacional com as etapas da reestruturação empresarial, 14 elementos da cultura informacional não foram identificados, conforme demonstrado na Tabela 11.

Tabela 11 - Variáveis da cultura informacional ausentes no processo de reestruturação

Códigos
Crenças relativas ao valor dos computadores, papel e SI
Relação entre infraestrutura de TI e crenças sobre o caráter da inteligência
Sistemas de governança da informação
Sistemas de informação gerencial
Tecnologia
● Higiene da informação
● Horizonte informacional
● Alfabetização informacional
● Integridade
● Inovação
● Flexibilidade
● Proatividade
● Preferência pela comunicação formal ou informal
● Preservação do conhecimento por meio da documentação

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

A ausência das variáveis referentes ao elemento gestão de sistemas da informação (SGI), representadas pela cor vermelha, conforme abordado anteriormente, é explicada pela falta de documentos que contenham as diretrizes sobre a utilização, o acesso e a segurança dos sistemas de informação. E pela perda dos dados da empresa ocorrida no ano de 2023, devido a uma inconsistência de *backup*, na qual todos os dados da empresa anterior ao ano de 2020 foram perdidos e se tornaram irrecuperáveis.

A ausência das variáveis relativas ao elemento consciência informacional, caracterizada pela cor amarela, deu-se em decorrência da baixa competência dos integrantes em identificar a relação das informações entre as áreas e a aplicação das mesmas, a importância da transformação dos dados em informação e conhecimento, proatividade na busca de conhecimento, como manuais do sistema de informação, do sistema de qualidade e dos processos e procedimentos internos.

A ausência das variáveis relativas ao elemento orientação à inovação, caracterizada pela cor verde, pode estar relacionada a visão que os colaboradores tinham sobre a inflexibilidade dos sócios antes do processo de reestruturação, e a falta de entendimento dos colaboradores sobre inovação, uma vez que o senso comum acredita que a inovação está atrelada a algo surpreendentemente novo e tecnológico. Fazendo com que eles não entendam o processo de reestruturação uma

inovação, uma vez que indica flexibilidade e incentivo a inovação por parte dos diretores.

A ausência das variáveis preferência pela comunicação formal ou informal e da preservação do conhecimento por meio da documentação, indica que os colaboradores não possuem o hábito de documentar as informações e formalizá-las, confirmada pela predileção dos funcionários pela comunicação informal, identificada na análise da categoria gestão da informação, sendo o código que obteve o maior número de alocações por meio das entrevistas, representando 20% das alocações da categoria, demonstrado na Tabela 3.

Por meio das análises, foi possível identificar que todos os elementos da cultura informacional participaram do processo de reestruturação da empresa estudada, de forma mais acentuada os elementos gestão da informação (laranja) e comunicação e redes de relacionamentos (azul).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nessa seção retorna-se aos objetivos de pesquisa apresentados na seção 1, sendo o objetivo principal analisar os elementos influenciadores da cultura informacional no processo de reestruturação empresarial operacional de uma empresa do ramo de transporte rodoviário de carga com trinta e nove anos de operação. E os objetivos específicos: (i) identificar os elementos presentes na cultura informacional da organização; (ii) evidenciar quais elementos presentes na cultura informacional influenciaram o processo de reestruturação da organização; (iii) promover a interdisciplinaridade entre a cultura informacional e a reestruturação empresarial; (iv) introjetar a cultura informacional na atuação empresarial; e (v) subsidiar a gestão empresarial por meio da cultura informacional. E responder a seguinte questão de pesquisa: Como a influência da cultura informacional no processo de reestruturação operacional de uma empresa no ramo de transporte rodoviário de carga poderia trazer melhorias para o contexto da gestão empresarial?

A revisão da literatura, apresentada na seção 2, foi fundamental para compreender os temas e elencar os elementos da cultura informacional e as etapas do processo de reestruturação empresarial, de acordo com a visão de diversos autores, possibilitando a identificação das categorias e códigos aplicados na análise.

Após a realização da revisão de literatura, identificou-se que a cultura organizacional exerce grande influência sobre as ações dos membros da organização, e a cultura informacional está intimamente ligada à maneira como a informação é manipulada, organizada e utilizada. Ambas as culturas desempenham um papel vital na criação, disseminação e aproveitamento da informação e do conhecimento dentro da organização.

De acordo com os estudos demonstrados, uma cultura informacional forte desempenha um papel fundamental no êxito das organizações na era da informação. Moldando a gestão, o compartilhamento e o uso das informações para a tomada de decisão, estimulando a inovação e sustentando a competitividade e influenciando a reestruturação empresarial, uma vez que a maneira com que a empresa e seus membros lidam com as mudanças está diretamente ligada ao seu padrão de comportamento, normas e valores.

Por meio da análise foi possível identificar que todos os elementos da cultura informacional, de acordo com o modelo de Moraes (2013), estão presentes na empresa estudada, porém uns mais fortes e outros mais fracos.

Entre as variáveis que compõem o elemento denominado gestão da informação, que se refere aos valores e comportamentos da relação do indivíduo com a informação, destaca-se a variável código processos, procedimentos e normas. Na categoria nomeada comunicação e redes de relacionamento, que compreende os valores e comportamentos sobre os fluxos de informação e a rede de contatos, ressalta-se a variável compartilhamento da informação. Na categoria intitulada reestruturação empresarial, que compõe as etapas que a organização precisa cumprir para que a reestruturação organizacional se consolide, ressalta-se a variável implantação. Na categoria denominada orientação à inovação, que se refere aos valores e comportamentos sobre a aplicação de novas ideias, métodos e tecnologias frente às mudanças impulsionando a inovação, destaca-se a variável ambiente interno. Na categoria intitulada gestão de sistemas da informação (GSI), que compreende os valores e comportamentos da relação do indivíduo com a tecnologia da informação, ressalta-se as variáveis sistemas de informação gerencial e tecnologias de informação e comunicação. Na categoria nomeada consciência informacional, que constitui os valores e comportamentos sobre o entendimento da importância da informação, destaca-se a variável transparência.

A ausência de algumas variáveis não invalida a pesquisa, apenas demonstra que tais variáveis não se encontram na empresa estudada, visto que cada organização possui uma cultura informacional própria. Sugerindo a aplicação da pesquisa em estudos futuros, com casos múltiplos que possam ser comparados.

Todos os elementos da cultura informacional influenciaram o processo de reestruturação da empresa (demonstrado na Figura 7), sendo os elementos gestão da informação, e comunicação e redes de relacionamentos, considerados fortes, por abordarem os temas relativos a processos, procedimentos e normas, gestão da informação, fluxos comunicacionais, compartilhamento da informação, parcerias interorganizacionais, desempenho organizacional, entre outros, sendo temas relacionados a rotina de trabalho do colaborador, se tornando mais perceptível. Já os elementos gestão de sistemas de informação, consciência informacional e orientação à inovação, foram considerados fracos na empresa estudada, demonstrando que necessitam de desenvolvimento pela empresa.

Posto isto, o presente estudo confirma o pressuposto apresentado na introdução, de que a cultura informacional forte pode ser utilizada como uma importante ferramenta para o sucesso da reestruturação empresarial, uma vez que seus elementos influenciaram todas as etapas do processo de reestruturação.

Esta tese visa contribuir para o campo científico da Ciência da Informação, por meio do referencial teórico no que se refere à cultura informacional e a reestruturação empresarial, uma vez que o modelo desenvolvido e aplicado foi elaborado por meio de modelos propostos em estudos teóricos publicados entre os anos de 1987 e 2023, sendo a maioria testados empiricamente. Acrescentado de uma abordagem inovadora que integra elementos da Ciência da Informação e da Administração, promovendo a transversalidade entre os campos. Essa integração é primordial para introjetar a cultura informacional na atuação empresarial. Ademais, colabora para o desenvolvimento de estratégias eficazes que possam ser aplicadas em ambientes organizacionais, que estejam vivenciando circunstâncias semelhantes as abordadas, dado que, não foram encontrados trabalhos que correlacionavam os temas cultura informacional e reestruturação empresarial.

Por fim, sugere-se para estudos futuros a aplicação da pesquisa em estudos com casos múltiplos, no qual possa ser feita a comparação e a análise entre duas ou mais empresas. Acrescido da aplicação de entrevistas aos diretores da empresa, que poderão agregar uma nova visão sobre o processo de reestruturação.

REFERÊNCIAS

- ABELL, A.; WINTERMAN, V. Introduction and background". *In*: GRIMSHAW, Anne (Ed.). **Information Culture and Business Performance**. Hatfield: Universidad of Hertfordshire, 1995. p.1-26.
- ACUNÃ, A. E.; FERNÁNDEZ, M., F. Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro, v. 29, n.2, p. 80 a 109, 1995.
- ALVES, C. A.; DUARTE, E. N. Cultura e informação: uma interface complexa e definidora na vida das organizações. **RBBD**. São Paulo, v. 10, n. 1, p. 2-20, Jan./Jun. 2014.
- 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.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANVAROV, A. The level of formation of the information culture of islamic students. **Hayula: Indonesian Journal of Multidisciplinary Islamic Studies**, v.8, n. 1, p.25-42, 2024.
- ASSI, M. **Controles internos e cultura organizacional**: como consolidar a confiança na gestão dos negócios. 2. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2014.
- A ESTRADA. Intérprete: Cidade Negra. *In*: **Quanto mais curtido melhor**. Rio de Janeiro: Sony/ATV Music Publishing LL, 1998.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BLOOR, G; DAWSON, P. Understanding professional culture in the organizational context. **Organisation Studies**, German, 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**, Catonsville, v. 6, n. 4, p. 350-372, 1995.
- BRASIL. **Ministério da Fazenda**. Impacto Greve Caminhoneiros. Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/fazenda/pt-br/centrais-de-conteudos/apresentacoes/arquivos/2018/caminhao180529.pptx>. Acesso em 30 de junho de 2022.
- BRESSAND, A.; DISTLER, C. **La planète relationelle**. Paris: Flammarion, 1995.
- BROWN, J. S.; COLLINS, A.; DUGUID, P. Situated cognition and the culture of learning. **Education Researcher**, Massachusetts, v. 18, n. 1, p. 32-42, 1989.

BROWN, A. D; STARKEY, K. The effect of organizational culture on communication and information. **Journal of Management Studies**, v. 31, n. 6, p.807-28, 1994.

CARLSSON, C. Hyperknowledge support systems as instruments for corporate success. In: KJELLMAN, A; LANGSTRÖM; S. **Corporate Success Factors During Times of Crisis**. Vasa: Svenska handelshögskolan, p.47-72, 1996.

CAVALCANTE, L. E.; NUNES, J.V. Por uma epistême mediacional na Ciência da Informação. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v.10, n.2, ago./dez. 2017.

CAVALCANTE, L. F. B.; VALENTIM, M., L., P. Comportamento informacional em ambientes empresariais. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento: no âmbito da ciência da informação**. São Paulo: Polis, 2008. p.117-127.

CESAR, A. M. R. V. C. Os processos comunicativos e culturais na gestão de recursos humanos. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional estratégica**. São Paulo: Summus Editorial, 2016.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri: Manole, 2014.

CHOO, C. W. **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.

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 and technology, v.59, n.5, p. 792-804, 2008.

CHOO, C. W.; DETLOR, B.; BERGERON, P.; HEATON, L. 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.

CÓRDOBA, G. S. La cultura de información. **Ciencias de la información**. La Habana, v. 34, n. 3, p. 31-37, dez. 2003.

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.

CRONIN, B.; DAVENPORT, E. Social Intelligence. **Annual Review of Information Science and Technology**, n. 28, p. 3-44, 1993.

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

CZAJKOWSKI, A.; MULLER, R; OLIVEIRA, V. S. Construindo relacionamentos no contexto organizacional. Curitiba: Intersaberes, 2020

DAMIAN, I. P. M.; VALENTIM, M. L. P.; OLIVEIRA, M. L. 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, T. H. **Reengenharia de processo**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

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

DAVIS, F. D. Perceived usefulness, perceived ease of use and user acceptance of information technology. **MIS Quartely**, v. 13, n.3, p. 319-339, 1989.

DE SMAELE, H. Mass media and the information climate in Russia. **Europe-Asia Studies**, v.59, n.8, p.1299-1313, dez./2007.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **The new corporate cultures**: Revitalizing the workplace after downsizing, mergers, and reengineering. Basic Books, 1999.

DESLANDES, S. F. O projeto de pesquisa como exercício científico e artesanato intelectual. In: MINAYO, M. C. S (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2016, p. 29-55.

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

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DUONG, T. T.; NGUYEN, H. Q. Bank restructuring and financial performance: A case study of commercial banks in Vietnam. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 8, n. 10, p. 327–339, 2021.

EARL, M.J. **Management strategies for IT**. New York: Prentice Hall, 1989.

ELBANNAN, M. A. On the prediction of financial distress in emerging markets: What matters more? Empirical evidence from Arab spring countries. **Emerging Markets Review**, v. 47, 100806, jun. 2021.

FERNANDES, E. A. N. **Gestão da mudança organizacional**. Guarda: Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda, 2005.

FERNÁNDEZ, A. P.; DANTE, G. P. La Cultura Informacional y su delimitación: el caso de los contextos académicos. **Ciencias de la Información**, La Habana, v. 45, n. 2, p. 25-31, mai./ago. 2014.

FERRARI, M. A. Relações públicas contemporâneas: a cultura e os valores organizacionais como fundamentos para a estratégia da comunicação. In KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Relações públicas**: histórias, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009.

FERREIRA, T. S.; SANTOS, C. A.; LEVORATO, D. C. S. Competência em informação (CoInfo) como insumo para o fomento da responsabilidade social: um enfoque na comunicação e no uso das informações contábeis. **Revista brasileira de biblioteconomia e documentação**. São Paulo, v.17, n. esp., p. 1-20, 2021.

FESTINGER, L; KATZ, D. **Los métodos de investigación em las ciencias sociales**. Buenos Aires: Editorial Paidós, 1978.

FORTE, P. Data rich, information poor: Data, information and decision support in the NHS. **European Journal of Information Systems**, United Kingdom, v. 3, n. 2, p. 148-154, 1994.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

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

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Relação entre o transporte rodoviário de carga e o PIB**. Brasília, 2020. Disponível em: <https://portal.fgv.br/noticias/relacao-entre-transporte-rodoviario-carga-e-pib-pode-chegar-29-segundo-calculos-fgv>. Acesso em 30 de junho de 2022.

GAZZOLA, S. B.; WOIDA, L. M. Cultura informacional e a mediação da informação contábil. **Revista de psicologia**, v. 14, n. 50, p. 804-822, 2020.

GENDINA, N. **The concept of a person's information culture**: View from Russia, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Barueri: Atlas, 2022.

GIL, A. C. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Barueri: Atlas, 2021.

GIL, A. C. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

GIROD, S. J. G.; KARIM, S. Restructure or reconfigure? Designing the reorganization that works for you. **Harvard Business Review**, v. 95, n. 2, p. 28–132, 2017.

GIROD, S. J. G.; WHITTINGTON, R. Reconfiguration, restructuring and firm performance: Dynamic capabilities and environmental dynamism. **Strategic Management Journal**, v. 38, p. 1121-1133, 2017.

GOMES, J. S. **Controle de gestão comportamental**: textos e casos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GOMES, R. Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. *In*: MINAYO, M. C. S (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2016, p. 72-95.

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

GRÖNHAUG, K.; HAUKEDAL, W. Environmental imagery and strategic actions. **Scandinavian Journal of Management**, v. 4, n. 1, p.5-17, 1988.

GRYAZNOVA, E. V. Contradictions of digital higher education in the information culture of modern society. **Bulletin of Minin University**, Russian, v. 11, n. 1, p.12-30, 2023.

HANCHUK, O. V. Different approaches to the definition of the concept “information culture” in scientific literature. **Osvitnij vimir**, Ucrânia, v. 7, n. 5, p. 266-272, 2022.

HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. **The Dynamics of Strategic Change**. Oxford, England: Basil Blackwell, 1988.

HIRSCH, P. M.; SOUCEY, M. Organizational Restructuring and Its Consequences: Rhetorical and Structural. **Annual Review of Sociology**, v. 32, p. 171-189, 2006.

HOFFMAN, W. A. M. **Gestão do conhecimento: desafios de aprender**. São Carlos: Compacta, 2009.

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

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

KAVADIS, N.; CASTAÑER, X. Who drives corporate restructuring? Co-existing owners in French firms. **Corporate Governance: An international review**, v. 23, n. 5, p. 417-433, 2015.

KAY, J. **Foundations of corporate success: how business strategies add value**. Oxford: Oxford U.P, 1993.

KINYUA, F.; KIHARA, A. Influence of organization restructuring on performance of selected media firms in Kenya. **Journal of Business and Strategic Management**, v. 6, n. 3, p. 82–101, 2021.

KŁOSOWSKI, S. The application of organizational restructuring in enterprise strategic management process. **Management**, v. 16, n. 2, p. 54-62, 2012.

KOENIG, M. **Information Driven Management Concepts and Themes**. München: Saur, 1998.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. Corporate culture and performance. New York: Free Press, 1992.

KUCHMURUKOVA, E. A.; SHANGINOVA, G. A.; KUCHMURUKOV, V. V. The information culture of teenagers in the context of modern education paradigm. **Scientific and technical libraries**, Russian, v. 12, p.130-148, 2023.

LACOMBE, F. J. M. **Dicionário de Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LARAIA, R. B. **Cultura**: um conceito antropológico. 14 ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

LEVORATO, D. C. S. **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.

LEWIN, K. Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. **Human Relations**, New York, v. 1, n. 1, p. 5-41, 1947

LIAN, Z.; OLIVER, G. C. Information culture: a perspective from Mailand China. **Journal of documentation**, v. 76, n. 1, p. 109-125, 2020.

LIN, Z. Organizational restructuring and the impact of knowledge transfer. **Journal of mathematical sociology**, v. 24, n. 2, p. 129-149, 2000.

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, 2012.

LOUSADA, M; VALENTIM, M. L. P. Modelos de tomada de decisão e sua relação coma informação orgânica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 147-164, jan./mar. 2011.

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 Inc., 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARKUS, M. L. Power, politics and MIS implementation. **Communications of the ACM**, Massachusetts, v. 26, n. 6, p. 430-444, 1983.

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

MARTINS, G. A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, I. D.; OLIVEIRA, S. S. F.; RODRIGUES, W. M. S.; ROBERTO, J. C. S.; JUNIOR, J. R. L. P. Transformando processos: estudo de caso da empresa Tocha Mix comércio de serviços. **Revista de Gestão e Secretariado**, v.14, n.10, p. 18677-18698, 2023.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução e análise. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2014.

MINAYO, M. C. S (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2016.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy safari**: a guided tour through the wilds of strategic management. New York: The Free Press, 1998.

MONTEIRO, N. A.; FALSARELLA, O. M. Um modelo de gestão da informação para aprendizagem organizacional em projetos empresariais. **Perspectivas em Ciência da Informação**. Belo Horizonte, v. 12, n. 2, p. 81-97, maio/ago., 2007.

MORAES, L. B. **Cultura informacional**: proposta de integração conceitual e modelo com o foco organizacional. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

MORAES, L. B.; BARBOSA, R. R. Cultura informacional: uma proposta de modelo com foco organizacional. **Informação & Sociedade: Estudos**. João Pessoa, v. 25, n. 3, p. 131-146, set./dez. 2015.

MORAES, S. S.; SILVA, T. T.; DAMIAN, I. P. M. Competência em informação no contexto das organizações: benefícios, requisitos e conexões. **Revista brasileira de biblioteconomia e documentação**. São Paulo, v.17, n. esp., p. 1-16, 2021.

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

NADLER, D. A.; SHAW, R. B.; WALTON, A. E. **Discontinuous change**: leading organizational transformation. São Francisco: The Jossey-Bass, 1994.

NONAKA, I. Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Organization science**, v. 5, n. 1, p.14-37, 1994.

NONAKA, I; TOYAMA, R. Criação do conhecimento como processo sintetizador. *In*: TAKEUCHI, H; NONAKA, I (org.). **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, I.; TAKEUCHI H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NYAMBURA, M. P.; MAINA, R. Organizational restructuring and performance of commercial banks in Mombassa County, Kenya. **International Journal of Business Management, Entrepreneurship and Innovation**, v. 3, n. 3, p. 103–122, 2021.

ODULANA, O. A; HALISO, Y.; OKORO, O. J. Information Culture, Work Environment and Employee Job Performance in Lagos State Internal Revenue Service, Nigeria. **Information Impact: Journal of Information and Knowledge Management**, v. 11, n. 4, p. 13-24, 2020.

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

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.

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.; Foscarini, F. **Records Management and Information Culture: Tackling the people problem**. Londres: Facet Publishing, 2014.

OLIVER, G.; Foscarini, F. **Recordkeeping Cultures**. Londres: Facet Publishing, 2020.

ORLIKOWSKI, W. J.; GASH, D. C. Technological frames: making sense of information technology in organizations. **ACM Transactions on Information Systems (TOIS)**, v. 12, n. 2, p.174-207, 1994.

ORR, J. **Sharing knowledge, celebrating identity**: War stories and community memory in a service culture D.S. Middleton, D. Edwards (Eds.), *Collective remembering: Memory in society*, Beverly Hills, CA: Sage, 1990.

OTUZA, C. O.; AKINTAYO, O. A.; ALEGBELEYE, G. O. Influence of Information Culture on Job Satisfaction of University Registry Personnel in South-West, Nigeria. **Information Impact: Journal of Information and Knowledge Management**, v. 12, n. 2, p. 1-16, 2021.

OWENS, I; WILSON, T. D.; ABELL, A. 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.

PETRYAKOVA, E.; GORYAEVA, S. Information culture of students (on the example of a regional university). **World of Science. Series: Sociology, Philology, Cultural Studies**, Russian, v. 14, n. 3, p.1-15, 2023.

PINTO, M. C. S.; SOUZA, C. L. C. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de administração pública**. Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, p. 609-634, mai./jun. 2009.

PORRAS, J. J.; ROBERTSON, J. Organizational development: theory, practice and research. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Eds.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, 1992.

PORTER, M. E. **The competitive advantage of nations**. Basingstoke: Macmillan, 1994.

PORTER, T.M. Information cultures: A review essay. **Accounting, Organizations and Society**, v. 20, n.1, p.83-92, 1995.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm? **Strategic management journal**, v. 15, n. special, p.5-16, 1994.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p.79-91, 1990.

PROCTOR, T; DOUKAKIS, I. Change management: the role of internal communication and employee development. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 8, n. 4, p. 268-277, 2003.

PRUDNYKOVA, O. The phenomenon of information culture in domestic scientific discourse. "Yaroslav the Wise **NYU Herald**". **Series: Philosophy, philosophy of law, political science, sociology**, v. 4, n. 59, p. 6-16, 2023.

REGINATO, L; NASCIMENTO, A. O processo de reestruturação de um modelo de gestão e o seu enfoque no comportamento administrativo e no resultado organizacional: um estudo de caso. **Braz. J. of Bus.** Curitiba, v. 2, n. 3, p. 2519-2543, jun./set. 2020.

ROCKART, J. F.; EARL, M. J.; ROSS, J. W. Eight imperatives for the new IT organization. **Sloan Management Review**, Massachusetts, v. 38, n. 1, p. 43-55, 1996.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SAMUEL, T. D. **Leadership style, employee trust, information culture and organizational performance of stockbroking firms in Nigeria**. PhD Thesis. Department of Information Resources Management, College of Management and Social Sciences, Babcock University, 2017.

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

SANTOS, L. M. A.; LOPES, F. D.; ANEZ, M. E. M. Análise crítica em organizações sociais: apropriando teoria e prática de seus componentes estruturais e culturais. **Cad. EBAPE. BR.** Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, jun. 2007.

SANTOS, V. C. B.; SANTOS, C. A.; YAFUSHI, C. A. P.; BELLUZZO, R. C. B. A comunicação, a cultura organizacional e a Competência em Informação nas organizações sob o prisma das reflexões contemporâneas. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 3, p. 2366-2386, 2019

SANTOS, C. D.; VALENTIM, M. L. P. 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.

SANTOS, C. J.; VALENTIM, M. L. P. Gestão documental e gestão da informação como ferramentas da memória organizacional: foco na memória repositório. **Ágora: Arquivologia em debate**. Florianópolis, v. 31, n. 62, p. 01-x, jan./jun. 2021.

SARKER, S.; LEE, A. 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.

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

SCHMITT, G. R. **Turnaround**: a reestruturação dos negócios. São Paulo: Makron Books, 1996.

SCHNEIDER, L.; SAUSEN, J. O.; ROSA, C.; BAGGIO, D. K.; LEDERMANN, M. Análise de mudança organizacional e adaptação estratégica com enfoque no marketing: o caso de um frigorífico gaúcho. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 17, n. 5, p. 1-10, 2019.

SEIFFERT, P. Q.; COSTA, J. A. **Estruturação organizacional**: planejando e implantando uma nova estrutura. São Paulo: Atlas, 2007.

SENGE, P. **The Fifth Discipline**: The Art and Practice of Learning Organization. New York: Doubleday Currency, 1990.

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

STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de sistemas de informação**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

SUDARSANAM, S.; LAI, J. Corporate financial distress and turnaround strategies: An empirical analysis. **British Journal of Management**, v. 12, n. 3, p. 183-199, 2001.

TRAN, N. P.; LE, Q. T.T.; VO, A. T.; VO, D. H. Digital transformation and corporate restructuring: does corporate governance matter? **Journal of Strategy and Management**, v. ahead-of-print, n. ahead-of-print, 2024.

TRAVICA, B. Information politics and information culture: A Case Study. **Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline**, v. 8, p. 211-244, 2005.

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.

UMAR, M. A. Corporate restructuring: a strategy of improving organizational performance. **International Journal of Strategic Decision Scienses**, v. 14, n. 1, p.1-11, 2023.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 1, n. 1, 2008.

VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Field Research Methods. In: BAUM, J. A. C. **The Blackwell Companion to organizations**. Oxford: Blackwell Publishers Ltd., 2002.

VASSI, V. F.; VALENTIM, M. L. P. Cultura organizacional na perspectiva da Ciência da Informação: uma revisão de literatura. **Perspectivas em Gestão do Conhecimento**, v. 13, n. 3, p. 178/198, set./dez. 2023.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VILLARDI, B. Q.; SALLES, M. A. S. D.; FERNANDES, E. S. Dinâmicas de poder explicitadas no processo de reestruturação de uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Revista De Gestão E Secretariado**, v. 14, n. 9, p. 15659–15679, 2023.

WALKER, J. H.; ARMENAKIS, A. A.; BERNERTH, J. B. Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. **Journal of Organizational Change Management**, v. 20, n. 6, p. 761-773, 2007.

WANG, M. 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.

WATZLAWICK, P. **The Language of Change**. New York, NY: Basic Books, 1978.

WERNECK, V. R. Sobre o processo de construção do conhecimento: O papel do ensino e da pesquisa. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**. Rio de Janeiro, v. 14, n. 51, p. 173-196, abr./jun. 2006.

WIDÉN-WULFF, G. Business information culture: a qualitative study of the information culture in the Finnish insurance business. **Information Research**, v. 5, n. 3, 2000.

WIIG, K. **Knowledge sense of the organization**: Thinking about thinking. How people and organizations create, represent and use knowledge. Arlington, TX: Schema Press, 1993. 475p.

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

WOIDA, L. M. **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, 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.93-115.

WOIDA, L. M. Uma percepção da cultura informacional sob o ponto de vista gerencial: um estudo no setor de eletroeletrônicos da Espanha. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v.9, n.2, p. 1-23, set./dez. 2016.

WOIDA, L. M.; LEVORATO, D. C. S.; SMITH, M. S. J. Contribuições da cultura informacional para o processo de reestruturação e mudança empresarial. **Revista brasileira de biblioteconomia e documentação**. São Paulo, v.19, p. 1-18, 2023.

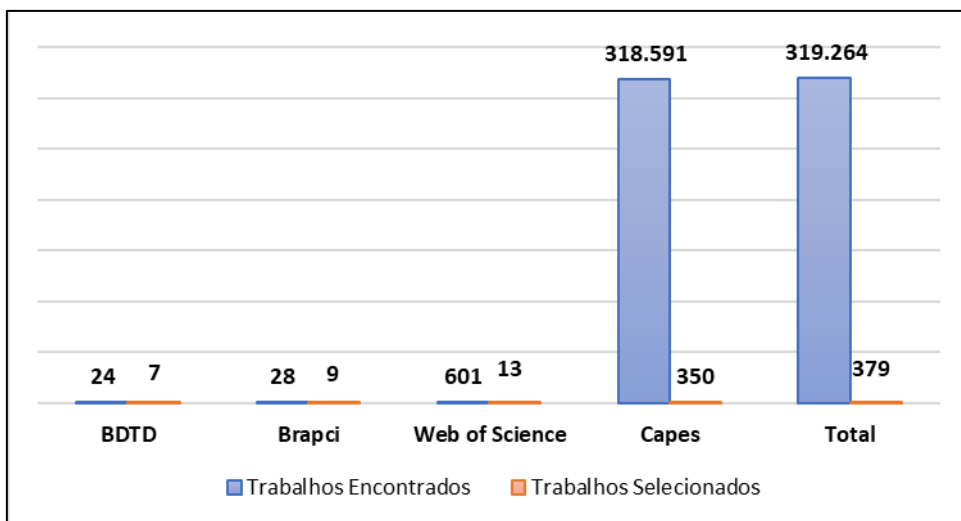
WOIDA, L. M.; VALENTIM, M. L. P. **Cultura informacional voltada ao processo de inteligência competitiva organizacional**: a relação entre as pessoas, a informação, e as tecnologias de informação e comunicação. In: Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, 7., 2006, Marília. Anais... Marília: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

WOOD Jr., T. **Mudança organizacional**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

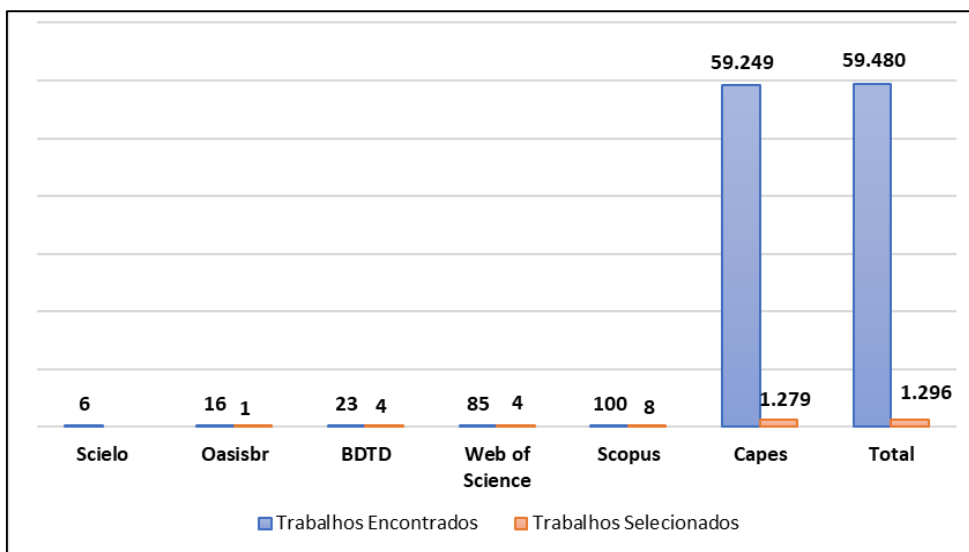
APÊNDICE A – DEMONSTRATIVO DAS BUSCAS NAS BASES DE DADOS

Figura 8 - Cultura Informacional



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Figura 9 - Reestruturação organizacional e empresarial



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Perguntas da entrevista
Poderia me falar como você foi informado sobre o processo de reestruturação da empresa? Quais dados da sua área foram levantamentos para o planejamento da reestruturação? Na sua opinião, quais informações considera importantes para o bom desempenho da organização?
Poderia me falar como foi feito o compartilhamento das informações utilizadas no processo de reestruturação? Quais são os principais canais de comunicação utilizados na empresa? O que você acha da eficiência deles? No contexto do grupo organizacional, como foi feita a comunicação sobre a reestruturação? Como foram feitas as avaliações sobre os resultados gerados com as mudanças? Como foi feita a reavaliação das mudanças que não geraram o resultado esperado?
Como a organização lida com as mudanças para adequar-se as demandas internas e externas? Em sua opinião, como a empresa recebe sugestões e novas ideias? No processo de reestruturação como os colaboradores puderam expressar sugestões?
Você teve dificuldades de receber informações de outros colaboradores? Como você recebeu as informações sobre o progresso do processo de reestruturação? Como ocorreu o registro das informações a respeito da reestruturação?
Os processos da organização são todos informatizados? Como o sistema de informação ajudou no processo de reestruturação? Como a TI foi utilizada no processo de reestruturação? Como o sistema de informação ajuda a melhorar o desempenho da organização? Como os colaboradores acessam as informações importantes antes de tomar uma decisão? Como o sistema de informação integra os controles e os processos?

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

APÊNDICE C – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO

- 1.** Explicação do cenário: descrição detalhada da estrutura física e dos objetos materiais.
- 2.** Relação dos participantes: quantidade, gênero, idade, cargo, tempo de empresa, vestimentas.
- 3.** Comportamento e interações: descrição do comportamento dos participantes em relação a interação com o grupo, comunicação, registro e compartilhamento da informação, utilização da informação no processo de tomada de decisão, utilização da TI e sistemas, aplicação dos procedimentos, normas e processos operacionais e éticos, flexibilidade para mudanças e aplicação de inovações.

APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a)

Você está convidado(a) a participar da pesquisa intitulada: "Cultura informacional no processo de reestruturação empresarial de uma empresa do ramo de transporte rodoviário de carga", que é parte integrante da tese de doutorado da pesquisadora Danielle Cristine da Silva Levorato, em realização no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista (PPGCI/UNESP), sob a orientação da Prof^a. Dra. Luana Maia Woida (luana.m.woida@unesp.br). O objetivo da pesquisa é analisar os elementos influenciadores da cultura informacional no processo de reestruturação da empresa.

A pesquisa em questão será realizada através de entrevista semiestruturada e individual. O tempo da entrevista será de aproximadamente uma hora. Cabe ressaltar que será utilizado um gravador de voz para registrar a coleta de dados, sendo que, o sigilo e a privacidade dos dados de identificação pessoal do participante serão garantidos. É importante lembrar que o participante não é obrigado a participar do estudo podendo suspender sua participação a qualquer momento, isentando o participante de qualquer prejuízo. A análise e a discussão dos dados obtidos serão apresentadas e divulgadas apenas para fins científicos. Por esta razão, solicito, também, sua autorização do uso do registro para divulgação dos resultados da pesquisa em produções bibliográficas, tais como revistas, livros e eventos.

Caso você precise, a pesquisadora irá responder, da melhor maneira possível, quaisquer perguntas sobre os procedimentos dessa pesquisa. Caso você tenha uma pergunta adicional após a realização da entrevista, você pode entrar em contato com Danielle Cristine da Silva Levorato no telefone (14) 99801-5543 ou através do e-mail: danielle.levorato@unesp.br.

Você receberá uma outra via deste termo de consentimento.

Desde já agradecemos sua atenção e contribuição.

Eu, _____, portador (a) da RG nº. _____, inscrito no CPF nº. _____, após ter lido, entendido as informações e esclarecido todas as minhas dúvidas referentes a este estudo com Danielle Cristine da Silva Levorato, concordo voluntariamente, a participar do mesmo com uso de gravação de voz.

Local: _____ Data: ____/____/____

Assinaturas: (Participante) _____

Assinaturas: (Pesquisadora responsável) _____