



Cultura organizacional e cultura informacional: funções e integração

Organizational culture and informational culture: contributions and integration

Luana Maia Woida 

Doutora em Ciência da Informação
Faculdade de Tecnologia, Brasil
luanamwoida@gmail.com

Irailton Melo de Souza 

Mestre em Administração
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil
irailton.melo@unesp.br

Resumo

Existe uma grande quantidade de trabalhos científicos dedicados a compreensão e explicação da cultura organizacional (CO) e da cultura informacional (CI); porém, a maioria desses estudos não aborda a integração entre CO e CI; e aqueles que tentam lançar luz ao problema da integração o fazem de forma pouco pragmática; isto é, abordam apenas em tese, a correlação entre CO e CI. Este trabalho quer incentivar a realização de pesquisas com foco mais pragmático na integração entre CO e CI, propondo uma discussão teórica para auxiliar no alcance do objetivo. Foi realizada uma revisão bibliográfica não abrangente, do tipo qualitativa, descritiva e com corte transversal, fundamentada em artigos científicos e livros de referência no estudo da cultura, cultura organizacional e cultura informacional. Os resultados demonstraram a necessidade de novas pesquisas sobre CI e CO com foco integralista, visto existirem muitos estudos dedicados à análise individual dessas culturas, vários dedicados a entender influência da CI e da CO e as relações entre ambas; porém, não sendo encontrados estudos com viés mais pragmático, isto é, que demonstrem, de modo prático, como as organizações podem promover a integração entre CI e CO. A crítica apresentada por este trabalho é que há excesso de “o que fazer” e de “porque fazer”, mas escassez de “como fazer”.

Palavras-chave: cultura informacional; cultura organizacional; cultura; informação. Ciência da Informação.

Abstract

There is a significant body of scientific work dedicated to understanding and explaining organizational culture (OC) and informational culture (IC). However, most of these studies do not address the integration between OC and IC, and those that attempt to shed light on the problem of integration do so in a less pragmatic manner. That is, they address only in theory the correlation between OC and IC. This study aims to encourage research with a more pragmatic focus on the integration of OC and IC by proposing a theoretical model to assist in achieving this goal. A non-comprehensive literature review was conducted, qualitative, descriptive, and cross-sectional in nature, based on scientific articles and reference books on the study of culture, organizational culture, and informational culture. The results demonstrated the need for further research on IC and OC with



doi: [10.28998/cirev.2024v11e17274](https://doi.org/10.28998/cirev.2024v11e17274)

Este artigo está licenciado sob uma [Licença Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Submetido em: 09/02/2024

Aceito em: 28/12/2024

Publicado em: 28/12/2024

an integrative focus. While there are numerous studies dedicated to the individual analysis of these cultures and many examining the influence of IC and OC and the relationships between them, no studies were found with a more pragmatic perspective—that is, studies that practically demonstrate how organizations can promote the integration of IC and OC. The critique presented by this study highlights an excess of "what to do" and "why to do," but a scarcity of "how to do."

Keywords: *informational culture; organizational culture; culture; information; Information Science.*

1 INTRODUÇÃO

Cultura organizacional [CO] e cultura informacional [CI] são dois campos teóricos distintos mas que carregam alto grau de conexão e integração (Ginman, 1987; Woida; Valetim, 2008; Choo *et al.*, 2013; Fernández; Dante, 2014; Woida, 2016; Cumbane, Woida, Borges, 2024). Todavia, parece existir uma lacuna ao se tentar explicar como a integração CI e CO acontece na prática.

Em parte, a dificuldade de entender como CI se integra à CO pode estar relacionada às complexidades individuais de CI e CO; que começam com a própria definição de cultura (Johnson, 1997; Hofstede, 2003; Schein; Schein, 2022), e é ampliada com a adição dos adjetivos “informacional” e “organizacional”, ambos carregando e impondo inúmeros outros desafios hermenêuticos, que apontem para outros dois universos igualmente tomados de complexidades: “informação” (Choo, 2013; Woida, 2016; Cumbane; Woida; Borges, 2024) e “organização” (Robbins; Judge; Sobral, 2011; Daft, 2014). Entender a função CI e da CO pode ser um ponto de partida para compreender como essas duas culturas específicas se integram.

Pelo exposto, o presente trabalho tem como objetivo propor, a partir de um arcabouço teórico, uma discussão teórica que fomente pesquisas voltadas à integração entre cultura informacional e cultura organizacional.

Como objetivos específicos, este trabalho busca: (i) descrever as principais características de CI e CO a partir das conceituações encontradas na literatura; (ii) analisar as produções acadêmicas desses dois campos de estudo, no mesmo recorte temporal, tendo por base a década de 1980, período atribuído ao surgimento dos primeiros estudos sobre a CI (Ginman, 1987; Choo *et al.*, 2013; Martines; Woida; Almeida, 2021); (iii) propor uma discussão teórica que subsidie pesquisas futuras focadas na integração entre CI e CO.

Para o alcance dos objetivos propõe-se uma revisão bibliográfica não abrangente. De acordo com Yin (2016, p. 44), a revisão bibliográfica não abrangente contribui para a compreensão de determinado problema, sem precisar partir do zero, aproveitando o que já foi estudado sobre o assunto; também, segundo o autor, é uma forma de se familiarizar com tópicos essenciais relacionados ao tema em estudo.

Como justificativas teóricas, este trabalho busca atender às recomendações da literatura, de que sejam realizados mais estudos sobre cultura informacional, como forma de consolidar as pesquisas nesta área e ampliar o entendimento do assunto (Woida, 2016); também, apresentar novas evidências para a integração sugerida entre CI e CO (Ginman, 1987; Woida; Valetim, 2008; Choo *et al.*, 2013; Fernández; Dante, 2014; Moraes; Barbosa, 2015; Woida, 2016).

Como justificativas práticas, este estudo atualiza a revisão de literatura relacionada à CI e a CO, oferece uma discussão teórica que poderá ser utilizada por pesquisas futuras voltadas a estudar a integração entre CI e CO, bem como suas funções.

2 CULTURA INFORMACIONAL: ORIGEM, CONCEITOS E FUNÇÕES

Neste tópico são apresentados a origem do termo cultura informacional, suas principais conceituações e suas funções no contexto organizacional.

Começando pela origem da CI, as primeiras discussões sobre CI, surgem no campo da Ciência da Informação, no final da década 1980, em decorrência dos estudos realizados por Marian Ginman sobre cultura da informação e desempenho organizacional (Ginman, 1987; Choo *et al.*, 2013; Martines; Woida; Almeida, 2021). Segundo Ginman (1987, p. 105), para otimizar o uso dos seus recursos materiais, financeiros e produtivos, bem como para melhorar sua performance, as organizações precisariam desenvolver uma cultura de informação (mais tarde chamada de cultura informacional), em vez de apenas gerenciando dados.

Sobre os conceitos de cultura informacional, o primeiro desafio, apontado por Martines, Woida e Almeida (2021) é encontrar uma única definição em meio à multiplicidade de variações terminológicas, encontradas em diversos idiomas, não raras vezes utilizadas como sinônimas de CI; por exemplo, em inglês (*“information literacy”*; *“culture of information”*; *“information culture”*); em francês: (*“culture de l’information”*; *“culture informationnelle”*; *“maîtrise de l’information”*); em espanhol (*“alfabetización informacional”*); e português (*“competência em informação”*; *“competência informacional”*, *“cultura da informação”*; *“cultura informacional”*). Isto não apenas dificulta a compreensão do termo *“cultura informacional”*, como cria barreiras para a sua aplicação nas organizações.

Porém, estudiosos da cultura informacional têm se empenhado em definir a CI ou pelo menos em tentar torná-la mais compreensível à comunidade em geral. Entretanto, a compreensão da CI se dá mais pelo entendimento das suas funções do que da sua etimologia; não obstante, também haja um esforço no sentido de explicar a formação do termo, a partir da junção das palavras *“cultura”* e *informação*, como colocado adiante (Martines; Woida; Almeida, 2021).

Um caminho alternativo para compreender a CI é analisando suas contribuições (Quadro 1). Por exemplo, Ginman (1987, p.104), atrela a CI ao desempenho empresarial, como visto anteriormente; Cornella (1997), vê a CI como ferramenta que auxilio no alcance de objetivos; Woida e Valentim (2008, p. 8) falam que a CI articula os elementos da cultura organizacional (valores, ritos, crenças, normas, tabus, heróis, histórias e outros), liga-se aos objetivos organizacionais e sendo necessária à compreensão da CO; Choo *et al.* (2013) entendem a CI como parte da CO, atrelada à maneira como as pessoas pensam, produzem e socializam as informações.

Sundqvist e Svärd (2016) associam a CI à eficiência organizacional; Woida (2016) explica a CI funciona como alicerce da organização; Santos e Damian (2017) dizem que a CI resulta do estímulo gerencial à produção e ao uso da informação. Para Fernández e Dante (2014) a CI resulta das experiências, habilidades e interrelações no ambiente organizacional, sendo construída individual e coletivamente.

Davenport e Prusak (1998) analisam a CI como parâmetro do comportamento informacional na empresa. Lomachinskyi (2023) enfatizam o caráter multifuncional da CI em intersecção de diversos campos de conhecimento (sociocultural, educacional, filosófico, jurídico etc.).

Quadro 1 – Temáticas e funções da cultura informacional

Temas	Autoria e Ano	Funções da CI
Desempenho	Ginman (1987)	Necessária ao desempenho organizacional.
Objetivos organizacional	Cornella (1997); Choo <i>et al.</i> (2013)	Ferramenta que auxilio no alcance de objetivos
Relação com a cultura organizacional	Woida; Valentim (2008)	Articula os elementos da cultura organizacional (valores, ritos, crenças, normas, tabus, heróis, histórias e outros)
Eficiência organizacional	Sundqvist; Svärd (2016)	Contribui com a melhoria da eficiência organizacional
Produção e uso da informação	Santos; Damian (2017)	É resultado do estímulo gerencial à produção e ao uso da informação
CI como construção (individual e coletiva)	Fernández e Dante (2014)	Construção individual e coletiva, resultante de experiências, habilidades e interrelações no ambiente organizacional.
Orientação informacional	Davenport e Prusak (1998 apud Cumbane; Woida; Borges, 2024)	Parâmetro para o comportamento informacional na empresa.
CI fenômeno multifuncional	Lomachinskyi (2023 apud Cumbane; Woida; Borges, 2024)	Intersecção de diversos campos de conhecimento (sociocultural, educacional, filosófico, jurídico etc.).

Fonte: Fonte: Elaboração própria (2024).

Como se pode observar nos exemplos do quadro 1, talvez em razão da dificuldade de se chegar a um consenso conceitual, os autores tendem a explicar à CI mais pela função que desempenha; o que não reduz a importância deste campo de estudo, antes o reveste ainda mais de relevância.

3 CULTURA ORGANIZACIONAL: ORIGEM, CONCEITOS E FUNÇÕES

O interesse pelo estudo da CO tem seu início na década de 1960, mas sua expansão se inicia na década de 1980, sob a influência da globalização da indústria japonesa (Moraes, 2013).

De acordo com Scott, Mannion e Davies (2009), a teoria da CO emerge de uma combinação entre a antropologia social e a psicologia organizacional e social e tem como seu objeto de estudo as relações humanas no ambiente organizacional, as abordagens de sistemas sociais e as técnicas de gestão científica. Ainda segundo os autores, a CO denota grande variedade de fenômenos, incluindo a forma como as pessoas se vestem e se interrelacionam no ambiente de trabalho, também questões mais implícitas e subjetivas, como crenças, valores, suposições, colaborações, subversões etc.

Tal como acontece com a CI, tamanha variedade de expressões acaba também por tornar complexos a observação, a mensuração e o estudo da CO. Assim como na CI, também não foi encontrada uma definição uniforme de cultura organizacional, porém, foram verificadas semelhanças e reciprocidades nas definições encontradas. Por exemplo, Ling *et al.* (2020) defendem que a CO diz respeito ao compartilhamento de valores, crenças,

artefatos, práticas, símbolos e mitos, que atuam como direcionadores comportamentais ou “cola social”, interligando os comportamentos dentro da organização. Entendimentos semelhantes podem ser encontrados em Golden 1992, Detert (2000), Schein (1990), Zahra, Hayton e Salvato (2004).

Para Tsait (2011) a CO se refere ao conjunto de crenças e valores defendidos pela organização, mas também às crenças e valores dos funcionários, que influenciam suas atitudes e comportamentos. Segundo Daft (2014), a cultura ajuda a construir a identidade organizacional e a gerar o comprometimento com os valores e crenças defendidos pela organização. Do mesmo modo, Ajmal e Helo (2010) defendem a CO como responsável pela unidade organizacional que culmina no compartilhamento de conhecimentos que leva à inovação. Schein (1990) e Schein e Schein (2022) dizem que um dos principais propósitos da cultura organizacional é integrar o indivíduo à organização. Khezri *et al.* (2020), dizem que para entender o sucesso ou o fracasso organizacional basta prestar atenção na cultura organizacional.

Robbins (2010) explica que a CO não surge ao acaso, tampouco de uma hora para outra; pelo contrário, decorre de um processo que começa com a filosofia (convicções) dos fundadores contratação, seguindo pelo recrutamento, seleção, doutrinação, socialização e manutenção de funcionários e da alta administração alinhados à filosofia dos fundadores (Figura 1).

Figura 1 - Como se formam as culturas organizacionais



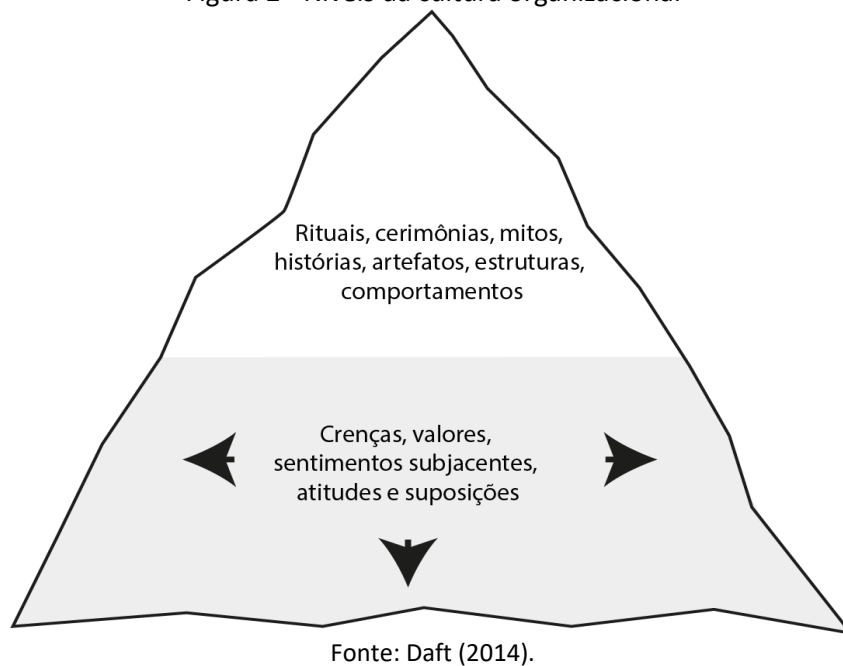
Fonte: Robbins (2010).

Daft (2014) comparou a CO a um iceberg com dois níveis, um visível e um invisível (Figura 2). Na parte visível da cultura organizacional encontram-se os rituais ou cerimônias, os mitos, as histórias, os artefatos, as estruturas e os comportamentos. Na parte invisível estão as crenças, os valores, os sentimentos subjacentes, as atitudes e suposições. Para o referido autor, estas partes frequentemente se comunicam e interagem. Entretanto, o problema maior da cultura organizacional está relacionado ao invisível, não ao que é visível.

Nas últimas décadas, a CO já foi estudada sob diversas perspectivas; por exemplo, em relação a: aprendizagem organizacional (Jo Hatch; Schultz, 1997; Lawson; Ventriss, 1992;); liderança (Deal; Kennedy, 1982; Schein, 1990; Schein; Schein, 2022); inovação (Martin, 1992; Alvesson, 2002); comprometimento organizacional (Aranki; Suifan, 2019); desempenho

organizacional (Hofstede, 1991; Cameron; Quinn, 2006; Martinez, 2015; Akpa; Asikhia, 2021); mudanças organizacionais (Kotter; Heskett, 1992); iniciativas e práticas de sustentabilidade corporativa (Assoratgoon; Kantabutra, 2023); turismo (Pizam, 2020); ambientes de saúde (Scott; Mannion; Davies, 2009); clubes esportivos comunitários (Delshab *et al.*, 2000); socialização organizacional (Taormina, 2008), orientação empreendedora (Ling *et al.*, 2020), estratégias e empreendedorismo organizacional (Khezri *et al.*, 2020), diversidade e conflitos intragrupais (Chuang; Church; Zikic, 2004); e, relação à cultura informacional (Woida; Valentim, 2008; Moraes; Barbosa, 2015).

Figura 2 - Níveis da cultura organizacional



Jackson e Van De Vijver (2018), pesquisadores sul-africanos, ampliam a discussão apontando para a existência de um multiculturalismo organizacional, não de uma cultura organizacional, no singular. Na visão desses autores, o multiculturalismo organizacional confronta a concepção essencialista da cultura, que a trata como estática, homogênea e limitada, promove o separatismo, atende os interesses de uma elite, ameaça a unidade organizacional, promove divisões e exclui a experiência de diversidade dentro das comunidades culturais. Johnson (1997, p. 155) acompanha e reforça a compreensão de Jackson e Van De Vijver (2018). O Quadro 2 traz uma síntese das temáticas e contribuições de alguns estudos sobre cultura organizacional.

Seja pelo entendimento de uma cultura organizacional ou de um multiculturalismo organizacional, de uma cultura informacional ou de um multiculturalismo informacional, verifica-se ainda a necessidade de mais estudos sobre como integrar cultura organizacional e cultura informacional. No entanto, mesmo em abordagens mais tradicionais da CO, como a proposta e amplamente divulgada por Schein e Schein (2022), nota-se que a cultura não poderia ser estática, ela permite as trocas com o ambiente e só funciona e se perpetua, se permitir a adaptação externa. Mesmo assim, a abordagem multicultural permite que a CI, e toda a dinamicidade que ela promete, permaneça em um constante câmbio com outras culturas, mas ainda assim, dependente das ocorrências da CO.

Quadro 2 - Temáticas e Funções da cultura organizacional

Temas	Autoria e Ano	Funções da CO
Liderança	Deal; Kennedy (1982); Schein (1990, 2022)	Promover a coesão e o alinhamento de valores nos líderes e demais colaboradores.
Mudanças Organizacionais	Kotter; Heskett (1992)	Preparar a organização para lidar com mudanças estratégicas.
Aprendizagem Organizacional	Lawson; Ventriss (1992); Jo Hatch; Schultz (1997)	Fomentar a aprendizagem organizacional contínua.
Inovação	Martin (1992); Alvesson (2002)	Incentivar práticas inovadoras.
Diversidade e Conflitos Intragrupais	Chuang; Church; Zikic (2004)	Fomentar a diversidade e facilitar a resolução de conflitos internos.
Socialização Organizacional	Taormina (2008)	Integrar novos membros por meio de processos de socialização.
Ambientes de Saúde	Scott; Mannion; Davies (2009)	Impulsionar melhorias de qualidade e segurança nos serviços de saúde.
Multiculturalismo organizacional	Jackson e Van De Vijver (2018)	Desenvolver o multiculturalismo organizacional.
Comprometimento Organizacional	Aranki; Suifan (2019)	Incentivar o comprometimento emocional, normativo e contínuo dos funcionários.
Engajamento	Delshab <i>et al.</i> (2000)	Fortalecer o engajamento das pessoas.
Satisfação do Cliente	Pizam (2020)	Viabilizar experiências com impacto na satisfação do cliente.
Estratégias e Empreendedorismo	Khezri <i>et al.</i> (2020)	Fortalecer as estratégias empreendedoras.
Inovação e gestão de riscos.	Ling <i>et al.</i> (2020)	Promover orientação para inovação, proatividade e gestão de riscos.
Desempenho Organizacional	Akpa; Asikhia (2021)	Melhorar o desempenho individual e coletivo.
Sustentabilidade Corporativa	Assoratgoon; Kantabutra (2023)	Fomentar práticas de sustentabilidade.
Cultura Informacional	Woida; Valentim (2008); Moraes; Barbosa (2015); Sambo; Woida, (2024)	Disseminar valores e crenças para a consolidação da cultura informacional.

Fonte: Elaboração própria (2024).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho adotou como metodologia uma revisão seletiva, do tipo qualitativa, descritiva e com corte transversal, fundamentado teoricamente em capítulos de livros e artigos científicos, buscados nas plataformas Google Scholar, Scopus, BRAPCI e BDTD.

A pesquisa bibliográfica usou o procedimento sugerido por Lima e Mioto (2008), em que se deve seguir um procedimento de coleta e leitura padronizado. Assim, foi realizada a leitura e identificação de elementos caracterizadores da CO e da CI, uma descrição de suas funções, sempre buscando compreender em que medida se integram e se há necessidade de uma discussão vinculada e com continuidade indefinida entre os temas.

No Google Scholar e no Scopus, as buscas foram realizadas utilizando-se os termos de busca “*informational culture*”, “*organization culture*” e “*informational culture AND organization culture*”. Nas plataformas BRAPCI e BDTD, por suas especificidades, optou-se por fazer uma busca direta pelo termo composto ‘cultura informacional E cultura organizacional’. Estas pesquisas não retornaram estudos dedicados especificamente ao tema “*integração entre cultura informacional e cultura organizacional*”; sendo encontrados, contudo, os trabalhos de Moraes e Barbosa (2015) tratando de cultura informacional com foco organizacional; de Woida, Levorato e Smith (2023), sobre cultura informacional e mudança empresarial; de Santos e Damian (2017), sobre a relação entre cultura organizacional e cultura informacional no desenvolvimento de competências em informação; e Smith (2013), tratando do papel da CI na gestão de pequenas e médias empresas.

Chama a atenção a escassez de estudos dedicados a promover de modo prático a integração entre CI e CO, não apenas apontar possibilidades de inter-relação, sobretudo em razão do grande volume de produções acadêmicas dedicadas a entender o papel da CI na CO (Ginman, 1987; Cornella, 1997; Davenport; Prusak, 1998; Choo *et al.*, 2013; Woida; Valentim, 2008; Fernández; Dante, 2014; Moraes; Barbosa, 2015; Sambo; Woida, 2024; Sundqvist; Svärd, 2016; Santos; Damian, 2017; Cumbane; Woida; Lomachinskyi, 2023; Borges, 2024 e outros).

5 RESULTADOS, DISCUSSÃO E PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO ENTRE CI E CO

Segundo Marteleto (1995), cultura e informação estão interligadas por natureza. Desse modo, convém tanto à Ciência da Informação quanto à Administração buscar integrar esses termos como forma de enriquecer ambas as áreas. Seguem o entendimento de Marteleto (1995), Santos e Damian (2017), Woida (2016), Moraes e Barbosa (2015). Ginman (1987) foi mais adiante ao defender que o tratamento da informação seja contemplado nos planos estratégicos da organização, considerando as contribuições da cultura informacional para o sucesso organizacional.

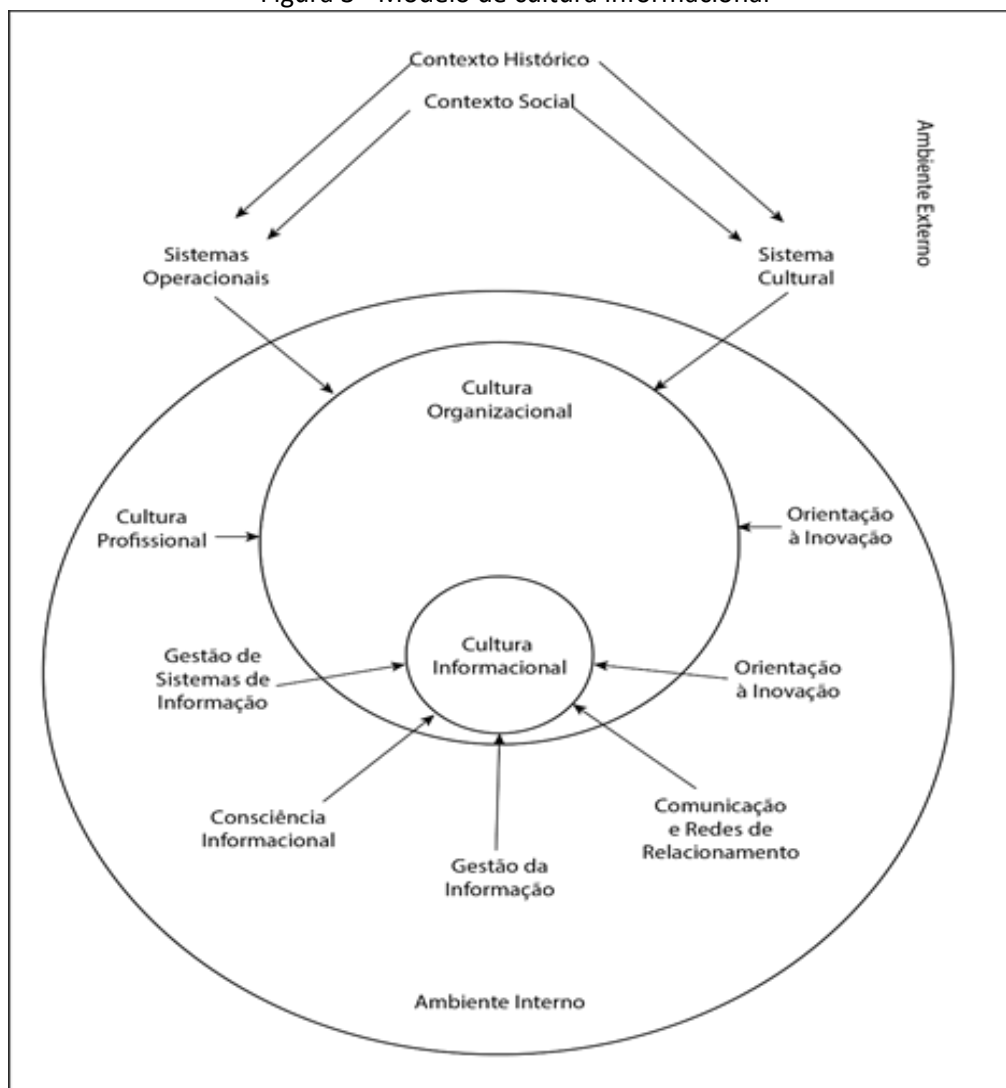
Cultura e informação são assim conceitos/fenômenos interligados pela sua própria natureza; com a cultura “funcionando” como uma memória transmitida de geração em geração, na qual se encontram conservados e reproduzíveis todos os artefatos simbólicos e materiais que mantêm a complexidade e a originalidade da sociedade humana – é a depositária da informação social. Ou, conforme (Marteleto, 1995), como “genoteca da sociedade humana”, um conceito nuclear. E, a informação, como sendo como sendo artefato que alimenta as memórias sociais e organizacionais.

Sobre a complexidade que envolve o assunto, vale recordar o que diz Edgar Morin, de que "não se poderia fazer da complexidade algo que se definisse de modo simples [...] A complexidade é uma palavra problema e não uma palavra solução" (Morin, 2001, p.6). Lewis e Grimes (2005) recomendam que fenômenos complexos e paradoxais, como parecem ser a CO e a CI sejam explorados a partir de abordagens multiparadigmáticas e de uma estratégia de metatriangulação na construção de teorias. Assim, uma abordagem dualista poderia prejudicar e enviesar o resultado do estudo.

A complexidade relacionada ao estudo da integração entre CI e CO aumenta quando se adentra nas discussões antropológicas, sociológicas e psicológicas de cultura, especialmente as que questionam a viabilidade de um estudo comparativo da cultura, ensejando novos debates como cultura versus culturas, multiculturalismo, diversidade e performance cultural e outros.

De acordo com Moraes e Barbosa (2015), a integração entre cultura e informação reflete a conexão ou interrelação existente entre o ambiente organizacional e o ambiente informacional; o que demanda uma compreensão de como se dá essa interrelação. Assim, os autores desenharam um modelo conceitual onde sintetizam as correlações entre CI e CO, apresentando-as em condição de interdependência (Figura 3).

Figura 3 - Modelo de cultura informacional



Fonte: Moraes e Barbosa (2015).

O modelo conceitual proposto por Moraes e Barbosa (2015, p. 139) insere a cultura informacional na cultura organizacional, com aquela sendo influenciada e determinada pela consciência informacional, pelos sistemas de informação, pela gestão da informação e pela comunicação e redes de relacionamento e pela orientação à inovação, e está sendo influenciada pelos sistemas culturais e pela cultura profissional, e ambas sendo influenciadas pelos ambientes internos e externos.

Isto posto, recorre-se à definição de consciência, por considerá-la um importante elemento mencionado e formador do modelo de Moraes e Barbosa (2015, p. 139), constituindo-se de “valores e comportamentos que denotam a compreensão do valor da informação”.

Johnson (1997, p.49), explica sobre a consciência coletiva utilizando Émile Durkheim: “a consciência coletiva é um arcabouço cultural de idéias morais e normativas, a crença em que o mundo social existe até certo ponto à parte e externo à vida psicológica do indivíduo”.

Choksy (2017) trata a consciência como um conjunto de valores morais e éticos que estão internalizados, os quais foram adquiridos; um arcabouço comum que indivíduos experimentam como limitador e significativo. Esse entendimento inclui o contexto que leva em consideração a capacidade de avaliar a informação inserida em um contexto, usada e propagada com um propósito. Segundo o autor, tem a ver com a leitura que se faz do contexto decidir por uma interação, ou não, com o contexto.

Voltando ao modelo conceitual de Moraes e Barbosa (2015), nota-se a intersecção dos ambientes informacional e organizacional, mantendo o paradigma da cultura informacional como um subconjunto da cultura organizacional, influenciada por variáveis específicas e distintas daquelas que interferem na cultura organizacional.

Embora inédito, o modelo conceitual de Moraes e Barbosa (2015) não esgota o assunto, como admitido pelos próprios autores. Provavelmente nenhum outro modelo o faça, dada a complexidade, a associação que se deve antever com a cultura nacional e o grau de detalhamentos característicos dos estudos relacionados à cultura organizacional e informacional. Razão por que a busca por integrar estes dois campos de estudo ainda seja um objetivo a ser alcançado.

Por exemplo, Hospede (2003), numa referência às culturas sociais, avalia que a tentativa de comparar culturas pressupõe, primeiramente, a existência de algo a ser comparado, que para ele não faz sentido, dentro de uma perspectiva social, uma vez que a cultura é expressão única da identidade de um grupo social. Apesar disso, Hofstede reconhece a existência de conflitos relacionados ao estudo comparativo da cultura e a dificuldade de se chegar a um consenso.

Nota-se certa disputa entre aqueles que enfatizam os aspectos únicos e aqueles que enfatizam os aspectos comparáveis. O primeiro sustenta que “você não pode comparar maçãs e laranjas”, enquanto o segundo argumenta que maçãs e laranjas são frutas e, portanto, podem ser comparadas em uma infinidade de aspectos, tais como: preço, peso, cor, valor nutritivo e durabilidade. Requerendo a seleção desses aspectos, a priori, uma teoria sobre o que é importante nas frutas (Hofstede, 2012).

Tomando por base o quadro teórico anteriormente apresentado, uma discussão teórica e conceitual foi desenhada para este trabalho, para explicar uma possível integração entre CI e CO. Esta discussão pode servir de referência para pesquisas futuras voltadas à investigação desta problemática (Figura 4).

Figura 4: Cultura organizacional e cultura informacional em integração



Fonte: Elaboração própria (2024).

Essa estrutura conceitual tem o multiculturalismo no centro, entendido como elemento que constrói o conceito e o artefato informacional e que estabelece a dinâmica de transmissão e preservação da informação e da memória informacional.

O multiculturalismo expressa a interação entre CI e CO, com suas respectivas características e funções, e suas influências sobre a gestão e os ambientes macro e micro da organização. Segundo a abordagem proposta, a cultura organizacional é a depositária das informações que influenciam o comportamento organizacional, a cultura profissional e que estabelece as bases para a existência da cultura informacional.

A cultura informacional aparece como responsável pela produção, manejo e uso da informação, provocando e influenciando a consciência informacional, sendo orientada à inovação e à socialização da informação. Torna tendenciosa a forma como o conhecimento organizacional explícito e implícito é construído, como parte dele é registrado, localizado e usado, gerando implicações para a maneira como e se a informação é percebida pelos trabalhadores do conhecimento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral propor uma discussão teórica integradora entre cultura informacional e cultura organizacional, fornecendo uma estrutura conceitual para futuras pesquisas.

Como objetivos específicos, este trabalho propôs descrever os principais conceitos e funções da CI e CO, a partir de uma revisão não abrangente de literatura, com recorte temporal de 1980 a 2024.

Como observado na literatura, cultura organizacional e cultura informacional, embora inter-relacionados, guardam distinções conceituais, bem como graus de complexidade e amplitudes (Martines; Woida; Almeida, 2021; Woida; Oliveira; Valentim, 2010; Moraes e Barbosa, 2015; Fernández; Dante, 2014; Choo *et al.*, 2013); sendo mais facilmente compreendidas pelas funções que exercem do que pela etimologia.

Tendo por base o referencial teórico, foi proposto uma discussão conceitual, sustentando o paradigma de que CI e CO são conceitos distintos, ainda que correlacionados, cuja integração é possível pela compreensão da existência de um multiculturalismo

organizacional gerado pela integração da CI e CO. Acredita-se que esta discussão possa servir como ferramenta para pesquisas futuras que queiram investigar a problemática apresentada.

As limitações deste trabalho, que podem ser resolvidas por trabalhos posteriores, têm relação: (i) ao corte transversal da pesquisa, sobretudo quando aplicado à cultura organizacional, que é um campo teórico estudado há décadas; estudos futuros podem ampliar esse recorte; (ii) à quantidade de estudos listados para este trabalho; sabidamente uma pequena amostra em face do grande volume de trabalhos e pesquisas já realizadas sobre CI e CO; trabalho futuros podem/devem considerar outros estudos não listados neste trabalho; (iii) a discussão conceitual não inclui outras possíveis variáveis e até mesmo outros construtos¹; estudos futuros podem expandir a discussão conceitual e considerar outras variáveis² na construção do multiculturalismo.

REFERÊNCIAS

- AJMAL, M. M.; HELO, P. Organizational culture and knowledge management: An empirical study in finnish project-based companies. **International Journal of Innovation and Learning**, v. 7, n. 3, p. 331-344, 2010.
- AKPA, V. O.; ASIKHIA, O. U.; NNEJI, N. E. Organizational culture and organizational performance: A review of literature. **International Journal of Advances in Engineering and Management**, v. 3, n. 1, p. 361-372, 2021.
- ARANKI, D. H.; SUIFAN, T. S.; SWEIS, R. J. The relationship between organizational culture and organizational commitment. **Modern Applied Science**, v. 13, n. 4, p. 137-154, 2019.
- ASSORATGOON, W.; KANTABUTRA, S. Toward a sustainability organizational culture model. **Journal of Cleaner Production**, v. 400, p. 136666, 2023.
- CABRAL, A.; NICK, E. **Dicionário técnico de psicologia**. São Paulo: Cultrix, 1979.
- CAMERON, K.S.; QUINN, R. Diagnosing and changing organizational culture. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.
- CHOKSY, C. Training the masses in “Informational Awareness”. **Proceedings from the Document Academy**, v. 4, n. 2, dez. 2017.
- CHOO, C. W. *et al.* Information culture and organizational effectiveness. **International Journal of Information Management**, v. 33, n. 5, p. 775–779, 2013.
- CHUANG, Y.; CHURCH, R.; ZIKIC, J. Organizational culture, group diversity and intra-group conflict. **Team Performance Management: An International Journal**, v. 10, p. 26–34, 2004.

1 Fávero e Belfiore (2017) explicam que construtos são atributos por meio dos quais se busca contar, medir ou observar fenômenos complexos. Hair Jr. *et al.* (2009) definem construtos como conceitos teóricos utilizados para explicar situações que não podem ser mensuradas diretamente, a partir de um modelo estrutural.

2 Hair Jr. *et al.* (2009) definem “variáveis” são elementos ou fenômenos passíveis de serem medidos ou observam e que podem influenciar ou ser influenciadas por outros fatores.

DAFT, R. **Organizações: Teoria e projetos**. 11. ed. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 237 p.

DELSHAB, V. *et al.* The impact of unlearning context on organizational performance through knowledge management: A case of community sport clubs in Iran. **Sport Management Review**, n. 2019, 2020.

DETERT, J. R. Framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 4, p. 850–863, 2000.

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

GINMAN, M. Information Culture and Business Performance. **Intul Quarterly**, v. 2, p. 93-106, 1987.

GOLDEN, K. A. The individual and organizational culture: Strategies for action in highly-ordered contexts. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 1, p. 1–21, 1992.

HOFSTEDE, G. **Cultures Consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. London: Sage Publications, 2003. 616p.

HOFSTEDE, G. Hofstede's fifth dimension: New evidence from the World Values Survey. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 43, n. 1, p. 2-14, 2012.

JACKSON, L. T. B.; VAN DE VIJVER, F. J. R. Multiculturalism in the workplace: Model and test. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 16, p. 1–15, 2018. Disponível em: <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/908>. Acesso em: 30 jun. 2024.

JO HATCH, M.; SCHULTZ, M. Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of marketing**, v. 31, n. 5/6, p. 356-365, 1997.

JOHNSON, A. G. Consciência coletiva. In: **Dicionário de sociologia: guia prático da linguagem sociológica**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

KHEZRI, M. *et al.* Explaining the Relationship between Organizational Strategic Capabilities and Organizational Culture and Organizational Entrepreneurship and Providing a Developed Model in Kerman Executive Organizations. **Revista Turismo Estudos e Práticas**, v. 1, p. 1–17, 2020.

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

LAWSON, R. B.; VENTRISS, C. L. Organizational change: The role of organizational culture and organizational learning. **The Psychological Record**, v. 42, n. 2, p. 205-219, 1992.

MARTINEZ, E. A. *et al.* Organizational culture and performance. **American economic review**, v. 105, n. 5, p. 331-335, 2015.

MORAES, Leonardo Barbosa; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Cultura informacional: uma proposta de modelo com foco organizacional. **Informação & Sociedade**, v. 25, n. 3, 2015.

LEWIS, M. W.; GRIMES, A. J. Metatriangulação: a construção de teorias a partir de múltiplos paradigmas. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 45, n. 1, p. 72–91, 2005.

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálisis**, v.10, n.especial, 2007.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rk/a/HSF5Ns7dkTNjQVpRyvhc8RR/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 28 fev. 2023.

LING, Y. *et al.* Organizational culture and entrepreneurial orientation: examination through a new conceptualization lens. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v.16, n. 2, p. 709–737, 2020.

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

MARTINES, A. R.; WOIDA, L. M.; ALMEIDA, C. C. Cultura informacional: uma análise Information culture : a lexical- morphological analysis. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.26, n.1, p. 109-132, 2021.

MORAES, L. B.. **Cultura Informacional**: proposta de integração conceitual e modelo com foco organizacional. 2013. 203f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, 2013. Disponível em <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/ECIC-9E9EVA>. Acesso em 5 jun 2021.

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, 2015.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 2001. 118p.

PIZAM, A. Hospitality as an Organizational Culture. **Journal of Hospitality and Tourism Research**, v. 44, n. 3, p. 431–438, 2020.

ROBBINS; S. P. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SAMBO, A. D. C.; WOIDA, L. M. Cultura informacional voltada para instituições de ensino superior: valores e crenças como elementos centrais. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 22, p. e024008, 2024.

SANTOS, B. R. P.; DAMIAN, I. P. M. A Relação da Cultura Organizacional e da Cultura Informacional no Desenvolvimento da Competência em informação dos profissionais de uma unidade de saúde da família. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 10, n. 1, p. 1–16, 2017.

SCHEIN, E. H. Organizational culture. **American Psychologist**, v. 45, n.2, p. 109–119, 1990.

SCHEIN; E. H.; SCHEIN, P. **Cultura organizacional e liderança**. 5. ed. Barueri [SP]: Atlas, 202. 309p.

SCOTT, T.; MANNION, R.; DAVIES, H. The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instruments. **Chinese Journal of Evidence-Based Medicine**, v. 9, n. 12, p. 1249–1250, 2009.

SMITH, M. S. J. A cultura informacional como alicerce de gestão contábil nas pequenas e médias empresas. 2013.

SUNDQVIST, A.; SVÄRD, P. Information culture and records management: A suitable match? Conceptualizations of information culture and their application on records management. **International Journal of Information Management**, v. 36, n. 1, p. 9–15, 2016.

TAORMINA, R. J. Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 29, n. 1, p. 85–102, 2008.

TSAIT, Y. Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. **BMC health services research**, v. 11, p. 98, 2011.

WIEWIORA, A. *et al.* Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context. **International Journal of Project Management**, v. 31, n. 8, p. 1163–1174, 2013.

WOIDA, L. M. Uma Percepção da Cultura Informacional sob o ponto de vista gerencial: um estudo no setor de eletroeletrônicos da Espanha. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 17, 2016, Salvador. **Anais [...]** Salvador, In: Universidade Federal da Bahia (UFBA), 2016. Disponível em: Disponível em: <https://brapci.inf.br/#/v/190300>. Acesso em: 6 dez 2024.

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

WOIDA, L. M.; OLIVEIRA, E. F. T.; VALENTIM, M. L. P. Um estudo de coautorias na temática “cultura informacional” nos ENANCIBS. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFOMRAÇÃO, 11, 2010, Rio de Janeiro. **Anais [...]** Rio de Janeiro, Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT)/Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), Universidade Federal

do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), 2010. Disponível em: Disponível em: <https://brapci.inf.br/#/v/182231>. Acesso em: 6 dez 2024.

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. **Questões em Rede (UFF)**. Disponível em <http://repositorios.questoesemrede.uff.br/repositorios/bitstream/handle/123456789/1262/Luana%20Maia%20Woida-Woida.pdf?sequence=1>. Acesso em 5 jun 2021.

WOIDA, L. M.; VALENTIM, M. L. P. Cultura informacional voltada à inteligência competitiva organizacional no setor de calçados de São Paulo. **Aleph**, p. 254 f., 2008.

YIN, R. K. (2016). Pesquisa qualitativa do início ao fim. Porto Alegre: Penso.

ZAHRA, S. A., HAYTON, J. C., & SALVATO, C. Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, n. 4, p. 363–381, 2004.