

CULTURA INFORMACIONAL: ASPECTOS RELEVANTES NO DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO ESCOLAR

Janaína Kelly de Jesus Nobre, Universidade Estadual Paulista (Unesp),
<https://orcid.org/0000-0002-2630-4489>

Luana Maia Woida, Universidade Estadual Paulista (Unesp), <https://orcid.org/0000-0003-3621-9154>

Ellen Vallota Elias Borges, Universidade Estadual Paulista (Unesp), <https://orcid.org/0000-0002-7811-0256>

RESUMO

O Centro Paula Souza é uma das Instituições de ensino técnico que forma jovens para a indústria, comércio e agricultura, sendo fundamental para o desenvolvimento dos setores econômico e educacional no estado de São Paulo. Assim, precisa focar nos elementos que fazem parte do ambiente informacional (tecnologia, informação e pessoas) para funcionar adequadamente. Portanto, deve fomentar uma cultura informacional entre os atores desse ambiente. O objetivo geral desta pesquisa é abordar Gestão Escolar e Cultura Informacional de modo integrador para salientar a necessidade de compreender que as pessoas são tão importantes quanto os outros recursos. Parte-se da problemática de que há uma carência nas ações Institucionais de estabelecer a Cultura Informacional na Gestão Escolar. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica que possibilitou selecionar o referencial teórico para a elaboração do quadro norteador que fomenta a cultura informacional, apresentando o comportamento informacional desejado e as táticas que devem ser utilizadas pelos líderes a fim de gerenciar tal comportamento. Os materiais utilizados foram coletados em bases de dados confiáveis como, por exemplo, a Base de Dados em Ciência da Informação BRAPCI, o Portal Brasileiro de Acesso Aberto à Informação Científica (Oasisbr) e o *Scientific Electronic Library Online* (SciELO). O resultado demonstrou que existe a conexão entre pessoas, tecnologia e informação na constituição do conhecimento dos sujeitos, contribuindo para a tomada de decisão a partir da presença de comportamentos que representem uma cultura de valorização da informação. Diante do exposto, a elaboração do quadro possibilita fomentar táticas e comportamentos informacionais desejáveis dentro do ambiente escolar.

Palavras-Chave: Centro Paula Souza; Cultura Informacional; Gestão Escolar.

CULTURA INFORMACIONAL: ASPECTOS RELEVANTES EN EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN ESCOLAR

RESUMEN

El Centro Paula Souza forma parte de las Instituciones de enseñanza técnica para jóvenes de la industria, comercio y agricultura, convirtiéndolo en algo fundamental para el desarrollo de los sectores económico y educacional en el estado de São Paulo. De ahí que necesita poner foco en los elementos que constituyen el ambiente informacional (tecnología, información y personas) para llevar a cabo sus funciones de modo adecuado. Por lo tanto, debe fomentar una cultura informacional entre los actores de ese ambiente. Este estudio tiene como objetivo general la Gestión Escolar y la Cultura Informacional de modo integrador para poner de relieve la necesidad de comprender que las personas son tan importantes como los otros recursos. Se comprende que hay una gran escasez de acciones institucionales para establecer la Cultura Informacional en la Gestión Escolar. Se llevó a cabo una investigación bibliográfica que posibilitó seleccionar el referencial teórico para la elaboración del

cuadro orientador para impulsar la cultura informacional, presentando el comportamiento informacional deseado además de las tácticas que deben ser utilizadas por los líderes con la finalidad de gestionar dicho comportamiento. Los materiales utilizados han sido recolectados en base de datos confiables como, por ejemplo, la Base de Datos en Ciencia de la Información BRAPCI, la Portada Brasileña de Acceso abierto a la información Científica (Oasisbr) y el *Scientific Electronic Library Online* (SciELO). El resultado ha demostrado que hay una conexión entre personas, tecnología e información en la constitución del conocimiento de los sujetos, contribuyendo para la toma de decisiones a partir de la presencia de comportamientos que representen una cultura que valora la información. Ante lo expuesto, la elaboración del cuadro posibilita impulsar tácticas y comportamientos informacionales que se desean dentro del ambiente escolar.

Palabras-Clave: Centro Paula Souza; Cultura Informacional; Gestión Escolar.

INFORMATION CULTURE: RELEVANT ASPECTS IN ORDER TO DEVELOP THE SCHOOL MANAGEMENT

ABSTRACT

The technical schools of the Paula Souza Center in the state of São Paulo are one of the most graduated schools for the labor market, both for industry, commerce and agriculture, which is essential for economic sectors, so it needs focus on elements of information environment (technology, information and people) in order to work well. In this way, it is important to provide an information culture among people who take part in this environment. The general goal of this work is to address School Management and Information Culture. In view of this, the research has essence on the people's perspective as being essential to Information Management and Culture. The main objective of the research is to consider the aspects that establish Information Culture in school management. The methodological procedures used were bibliographic research, which has allowed the production of a framework which encourages information culture, in other words, presents a desired information behavior as well as tactics used by leaders in order to manage behaviors. The results showed that people, technology and information are key elements in producing knowledge and assisting in decision-making. In this way, the framework allows tactics and desired information behaviors within school environment.

Keywords: Paula Souza Center; Informational Culture; School Management.

1 INTRODUÇÃO

As organizações recebem influências sociais, culturais, econômicas, políticas e tecnológicas. Todas essas influências são inerentes ao ambiente externo da organização e possuem fatores incontroláveis, como, por exemplo, o fator cultural. Por isso acabam dificultando a gestão organizacional de um modo geral.

Em contrapartida, o ambiente interno das empresas pode ser conduzido e adequado conforme as estratégias da gestão organizacional.

Observa-se que as mudanças tecnológicas trouxeram inúmeras transformações no que tange à informação, à comunicação e ao conhecimento nas organizações. Deste modo, pode-se dizer que as organizações precisam adaptar-se a estes aspectos para se manter em um mercado competitivo. Moraes & Barbosa (2015, pp.131) também esclarecem que “As mudanças tecnológicas têm provocado profundas transformações nas sociedades contemporâneas e afetado a vida das pessoas de inúmeras maneiras”. Corroborando as ideias

apresentadas, Castells (2010) também apresenta esta relação entre tecnologia e mudanças sociais. Contudo, salienta que “a tecnologia não determina a sociedade” (2010, pp.5, tradução nossa), mas o resultado final depende de diversos fatores complexos que interagem entre si.

Assim, conforme assinalam Davel & Vergara (2010), os atores principais desse cenário são as pessoas, uma vez que são elas que irão trabalhar questões relacionadas à tecnologia, informação, comunicação e o conhecimento em prol do desenvolvimento das organizações.

2 CONCEPÇÕES DE CULTURA

O termo cultura organizacional é de grande importância para compreender aspectos gerais de pesquisas que abordem a questão cultural e sua complexidade em empresas. Mas, devido ao avanço na construção de modelos e metodologias de pesquisa e de interferências reais propostos desde a década de 1970, pode-se dizer que se tornou uma abordagem bastante consistente e constantemente revisitada pela gestão com aplicação em qualquer organização. Verifica-se que o termo cultura tem sido discutido amplamente entre estudiosos e pesquisadores de diversas áreas de atuação. O tema cultura é bastante complexo e discordante, uma vez que o indivíduo que pretende estudá-lo levará em consideração sua experiência e compreensão do que constitui a cultura. Considerando tal situação, pode-se dizer que:

A cultura é sempre um tema motivador de divergências nas Ciências Sociais e Sociais Aplicadas. A divergência ocorre em relação aos pontos de vista dos teóricos que se propõem a estudá-la. Esse entendimento invariavelmente ocorre a partir de comparações com a própria cultura do estudioso, bem como norteado por uma área do conhecimento específica na qual ancora seu entendimento (Woida, 2008, pp. 76).

O estudo apresentado é um fragmento de uma pesquisa de mestrado que discutiu sobre as principais dificuldades da equipe gestora da Escola Técnica do Centro Paula Souza, Paulo Guerreiro Franco em Vera Cruz – SP em minimizar a evasão. Partindo dos resultados da pesquisa citada, demonstram-se os aspectos relevantes que devem ser considerados para propor a construção de um quadro teórico com os temas fundamentais abordados pela Cultura Informacional. Assim, o objetivo principal do artigo foi relacionar estes temas fundamentais de modo que eles possam fomentar uma cultura informacional para contribuir na gestão escolar.

A ideia de cultura não é sempre utilizada da mesma forma, isto depende de quem a usa e o campo do conhecimento que a utiliza, podendo-se obter conotações, entendimentos diferentes. Sendo assim, afirma-se que:

A cultura como conceito tem uma história longa e diversificada. Ela tem sido usada pelos advogados como uma palavra para indicar sofisticação, como quando dizemos que alguém é muito “culto”. Tem sido usada pelos antropólogos para referir-se a costumes e rituais que as sociedades desenvolvem no curso de sua história. Nas últimas décadas, tem sido usada por alguns pesquisadores organizacionais e gerentes para se referir ao clima e às práticas que as organizações desenvolvem ao lidar com pessoas, ou valores expostos e ao credo de uma organização (Schein, 2009, pp.7).

Diante do exposto, nota-se que a cultura é algo difícil de definir. Sendo assim, outros termos acabam derivando desta terminologia ampla e, assim, surgem as terminologias cultura organizacional e cultura informacional, assim como outras terminologias, tais como: subcultura e contracultura. Nesse sentido, Dias (2007, pp.38) descreve “[...] as culturas organizacionais como

subculturas da cultura mais geral da sociedade”. Corroborando o trecho citado, Woida (2016, pp.18) também discorre sobre tal situação ao afirmar que “Autores como Ponjuán Dante (2007) indicam que a cultura informacional está dentro da cultura organizacional”. Por sua vez, Zago (2013, pp.109) discorre sobre os diversos níveis de agregação da cultura que podem coexistir dentro da cultura organizacional como um todo.

Observa-se, então, que os termos subcultura e contracultura também estão presentes na conceituação de cultura. De acordo com Zago (2013), “A divisão do trabalho dentro de uma organização que aglutina pares com formação similar pode levar a emergir diferentes estruturas periféricas ou subculturas”. Ainda, nas palavras da autora, “[...] a própria divergência e negação da cultura organizacional por uma subcultura – o que é comumente chamado de ‘contracultura’ – se constitui em um elemento formador característico do perfil da cultura organizacional como um todo” (Zago, 2013, pp.109).

As organizações contemporâneas estão inseridas em um cenário dinâmico, confrontador, recheado de mudanças e incertezas. Este cenário traz uma série de implicações que afetam a maneira como as empresas realizam suas tarefas, os hábitos, os costumes, crenças, modos de convivências, valores e que fazem parte do que se conhece como cultura.

O indivíduo institucionalizado, ou seja, aquele que tem atuação em uma instituição seja ela de qualquer natureza acaba por incorporar os valores, hábitos e crenças que, com o passar do tempo passam a compartilhá-lo sem um processo de aprendizagem. Campos, Stefano & Andrade (2015, pp.67) salientam que “Organizações conceituadas no mercado em sua grande maioria trabalham sob influência dos costumes, das tradições, das crenças de seus fundadores, e esse modo com que ela atua é chamado de cultura”. Schein destaca que:

Em resumo, podemos pensar a cultura como aprendizagem acumulada e

compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros. Dada tal estabilidade e histórico compartilhado, a necessidade humana por estabilidade, consistência e significado levará os vários elementos compartilhados a formar padrões que finalmente, podem se denominar de cultura (Schein, 2009, pp.16).

Sendo assim, a cultura organizacional pode ser apontada por influenciar toda a comunidade organizacional, colocando-lhe pressão sobre o que fazem e também colocando sentido naquilo que fazem. O indivíduo acaba se moldando ao meio para dele fazer parte e continuar como elemento pertencente a este meio. Assim, compreende-se que “A cultura organizacional serve como um marco de referência para os membros da organização, estabelecendo padrões de como as pessoas devem conduzir-se no seu interior” (Dias, 2008, pp.202). Para compreender melhor o termo cultura organizacional, cabe destacar o quadro produzido por Barbosa (2002) em que apresenta a conceituação de Cultura Organizacional:

Quadro 1: Conceito de Cultura Organizacional

Período	Conceito de Cultura Organizacional
1960-1970	Ligação do conceito com o desenvolvimento organizacional. Concepção do que são valores; cultura como instrumento de melhoria para as organizações; Pouco interesse em tratar cultura como vantagem competitiva.
1980-1990	Estabelecimento de valores, padrão de comportamento, ritos, mitos e redes de relacionamento complementares; A importância de estudar cultura era ligada à capacidade de conduzir a empresa para o sucesso.
1990 - Atualidade	Definição e inclusão do conceito de cultura como ativo intangível das organizações; Mensuração da cultura e seu uso em um contexto de estratégia empresarial; Associação de valores éticos nas organizações.

Fonte: Elaborado pelas autoras, baseado em Barbosa (2002, pp.123).

Cultura organizacional é intrigante e complexa, tal complexidade está atrelada ao ramo de atividade que a organização exerce, mas também ao porte da organização, como, por exemplo: uma instituição de pesquisa voltada ao desenvolvimento de medicamentos que procura encontrar soluções para minimizar a dor de pacientes com fibromialgia possui uma cultura organizacional mais complexa do que a farmácia de um bairro qualquer. Exposto isto, cabe salientar as características da cultura organizacional, como expõe Dias (2008, pp.204) ao relatar que toda organização é única e distinta das demais por apresentar sua própria cultura, a qual está implícita na estrutura formal da organização. Nesse sentido, suas modificações são lentas e dependem da estabilidade que a cultura dá à organização. Para o autor: “A cultura organizacional, então,

pode ser definida como o conjunto de valores, crenças e entendimento importante que os integrantes de uma organização têm em comum” (Dias, 2008, pp.203). Nesse caso, se não for compartilhado entre os membros, ou seja, se não algo comum entre eles, não poderá ser considerado parte da cultura do grupo.

As mudanças culturais, sociais, econômicas e tecnológicas acontecem na sociedade constantemente. Em algumas situações, tais mudanças podem ocorrer drasticamente. Desse modo, as organizações procuram formar estratégias para encarar tais mudanças por meio da cultura organizacional. O desempenho empresarial estará dependente de uma cultura organizacional que esteja propensa a trabalhar positivamente diante das mudanças.

2.1 Aspectos da Cultura Informacional na Gestão Escolar

A cultura de um modo geral é ampla e dentro desta amplitude abarca a cultura informacional. Este tópico apresenta alguns aspectos desta cultura. De acordo com Woida (2008, pp.97) “O contexto que engloba a cultura informacional tem por base três elementos: pessoas, tecnologias de informação e comunicação e a informação”. Pode-se verificar que alguns aspectos da cultura organizacional, conforme mencionados no tópico anterior, também estão presentes na cultura informacional. Porém, a cultura informacional possui foco no papel e valor da informação, o que é de suma importância para sua constituição. Posto isto, cabe salientar que:

Os elementos e processos que surgem frequentemente nas definições sobre cultura organizacional aparecem mais nitidamente nas definições sobre a cultura informacional, principalmente porque esta se abstém da discussão de alguns itens e enfatiza outros, como é o caso do papel da informação

destacada como um elemento importante para a cultura informacional, ou seja, são enfoques diferenciados. Enquanto um visa discutir questões mais amplas, o outro se empenha sobre especificidades das organizações que valorizam a informação e as tecnologias de informação e comunicação (Woida, 2008, pp.97).

No último século vários acontecimentos transformaram a sociedade, dentre eles o incentivo da livre negociação entre países, inclusive os países da América do sul, a comunicação utilizando mecanismos da internet tem rompido barreiras culturais. Atualmente, é possível vivenciar virtualmente parte da cultura de uma determinada nação sem sair de casa, isto é, relacionamentos são consolidados por meio de mídias sociais e muitas atividades profissionais também o são. Verifica-se que os processos organizacionais, antes morosos por demandar tempo e atividades que dependiam de trabalhos manuais e presenciais, atualmente são dinâmicos e versáteis em decorrência do uso das tecnologias de informação e comunicação.

Sendo assim, a cultura informacional atenta-se também em entender e discutir o papel do indivíduo como usuário da informação no que tange à necessidade, busca e uso da informação. Diante do exposto, pode-se dizer que a definição de cultura informacional se torna pertinente. Assim, Woida afirma que:

A cultura informacional é o padrão consensual e compartilhado sobre valores, crenças, rituais, mitos, práticas e estratégias, tomado como correto e representativo que norteia como um grupo interage e atua sobre a informação, seja em sua produção, busca, registro ou uso (Woida, 2016, pp.15).

A mesma autora em sua tese de doutorado de 2013 já havia definido cultura informacional e apresenta a definição do termo como sendo:

[...] um conjunto em interação de elementos e processos que exercem influência sobre o comportamento organizacional e informacional, em seus diversos níveis que são o individual, o grupal e o organizacional sobre o processo de criação, compartilhamento e uso informação, dentro outros comportamentos característicos de indivíduos que trabalham com o recurso informação (Woida, 2013, pp.142).

Diante do cenário apresentado, observa-se que os estudos sobre cultura informacional abarcam temas sobre comportamento informacional do indivíduo e também influencia pesquisas sobre gestão do conhecimento e gestão da informação. Mas acima de tudo, observa e destaca a presença e papel dos indivíduos que mantém uma intensa dinâmica de compartilhamentos culturais e de informação, o que se intensifica no contexto escolar cujas tecnologias possuem um papel determinante no processo de gestão e compartilhamento das informações.

Assim como as organizações empresariais, as educacionais estão sujeitas à influência e mudanças advindas do ambiente

externo que é constituído por fatores sociais, políticos, econômicos e culturais, ou seja, elementos considerados incontroláveis. Em contrapartida, há o ambiente interno dentro do qual existem forças e fraquezas, porém são fatores relativamente controláveis e passíveis de ações gerenciais. Sendo assim, as informações por elas emitidas e produzidas trazem impactos sociais e culturais, assim como em sua própria sobrevivência e desenvolvimento, ou seja,

[...] tanto influencia o meio em que está inserida quanto recebe influência do meio influenciado. Essa dinâmica transforma, pouco a pouco, os princípios, os valores, as crenças, os comportamentos, as atitudes etc. O resultado dessas interações e interdependência entre as organizações e o meio em que atuam, pode ser considerado como o que sustenta a estrutura da sociedade, neste caso a Sociedade da Informação (Valentim, 2008, pp. 12).

A tecnologia representa um desafio no que se refere à gestão de uma escola, fatos pertinentes às dimensões pedagógicas e administrativas como uso das tecnologias da informação, comunicação estão contribuindo para dinamizar e integrar tais dimensões, de forma que possa superar a visão que a escola é um ambiente isolado de sua comunidade (Vallin & Rubim, 2007).

O uso de Tecnologia, Informação e Comunicação (TIC) facilita o registro dos dados e das informações na rotina da gestão escolar, também favorece a coleta, o armazenamento, o processamento e a recuperação de registros. Desse modo, propicia ações voltadas à gestão e à educação sem perder de vista o aluno que é o elo principal no regime de ensino e aprendizagem.

Diante do exposto, compreende-se a necessidade de cursos de capacitação para facilitar a gestão da informação em todos os setores de uma organização. O acesso a computadores e outros recursos

tecnológicos não substitui a capacidade de saber lidar com a informação, com sua recuperação, busca e organização. É preciso

estabelecer uma relação entre tecnologia, informação, cultura e produção de conhecimento.

2.2 Aspectos Fundamentais da Cultura Organizacional

O conceito de cultura é bastante amplo, marcado pela história da evolução humana através do tempo e em diversos ambientes, aplicando-se também no contexto organizacional, uma vez que as organizações são consideradas “[...] subsistemas em interação com um sistema maior e mais abrangente” (Tavares, 1999, pp.57). Ao inserir o conceito de cultura para o âmbito organizacional é importante discernir entre cultura no sentido antropológico e cultura organizacional, o que facilita a compreensão de ambas.

Na percepção de Chauí (2000, pp.376) “[...] a Cultura é a maneira pela qual os humanos se humanizam por meio de práticas que criam a existência social, econômica, política, religiosa, intelectual e artística”. Percebe-se, assim, que o conceito de cultura é bastante complexo. Para a autora, a cultura em sentido antropológico, pode ser entendida como o modo que os seres humanos se relacionam mediante as práticas sociais, econômicas, políticas e religiosas. Ao escrever sobre o significado de cultura, Morgan (2007, pp.137) declara que:

A palavra derivou metaforicamente da ideia de cultivo, do processo de lavar e de desenvolver a terra. Ao falar-se de cultura, refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos.

A cultura organizacional é o composto de crenças, hábitos, valores e relacionamentos sociais que emerge e evolui em cada organização. A mesma é mutável, podendo ser formal e informal; na perspectiva formal está associada às políticas, procedimentos e registros. Em contrapartida os aspectos informais estão encobertos e envolvem o

abstrato como sentimentos, percepções e experiências, tanto as culturas formais e como as informais orientam a maneira que uma empresa dirige seus negócios.

As definições de cultura organizacional apresentadas possuem a intenção de identificar os principais métodos e processos e os elementos que formam a cultura empresarial. Nesse sentido, Schein (2001, pp.45) sugere que a cultura é “[...] a adição de certezas conjuntas e compartilhadas que um grupo assimilou ao longo de sua trajetória”.

Contudo, os grupos costumam possuir lideranças, peças fundamentais para entender a dinâmica da cultura e a influência que exercem sobre os influenciados. No entanto, aqueles que são subordinados também contribuem para construção da cultura organizacional.

A cultura ainda pode ser vista como um instrumento de controle em que o que é considerado correto pela coletividade torna-se o instrumento norteador das ações do grupo, conforme defende Motta (1995, pp.199),

[...] um sistema de símbolos e significados compartilhados, que serve como mecanismo de controle. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida ou decifrada para que seja entendida. É essa ação simbólica que ocorre em torno da oposição mais relevante num dado grupo, instituição ou sociedade.

A cultura organizacional possui elementos que influenciam os sujeitos que nela atuam (Schein, 2009), ou seja, o modo como esses elementos funcionam orienta o comportamento e mas também pode provocar mudanças ao sugerir novos significados a esses elementos.

Os elementos provocam a construção de hábitos e novas formas de compreensão, de aceitação e de interpretação perante a coletividade, isso mostra a existência de um mecanismo condutor coletivo. Os elementos mais apresentados na literatura são: valores, crenças e pressupostos, ritos, estórias, mitos, tabus e as normas.

Os elementos estão diretamente ligados à cultura. Por isso, cabe ressaltar que para estabelecer a cultura é preciso um manejo do ambiente interno e externo, os quais utilizam alguns conceitos e definições que estão conectados ao senso de missão e objetivos organizacionais. Tais definições precisam ser solidificadas, mas para isto acontecer é preciso que todo o grupo tenha uma linguagem comum e conceitos compartilhados, além de definir seus limites e escolher seus membros, designar autoridade e status, normas que regulem as relações interpessoais, parâmetros de recompensas e punições.

Souza (1991) escreve que as organizações são constituídas por recursos humanos e materiais que têm como propósito produzir resultados. O conceito de cultura organizacional, segundo Nóvoa (1995), só foi deslocado para o setor da educação em 1970.

O tema cultura informacional é utilizado em diferentes áreas de estudo, mas com significados distintos. Autores como Curry & Moore (2003) declaram que as definições de cultura informacional são mal demarcadas e difíceis de conceituar. Woida (2008, pp.98) destaca que “[...] existe mais consenso na literatura sobre o que constitui cultura informacional do que sobre cultura organizacional [...]”. Com base no exposto, é necessário ponderar sobre alguns conceitos de cultura informacional dentro do cenário organizacional. Moraes & Barbosa (2014, pp.125) defendem a cultura informacional como: “O conjunto de padrões de comportamentos, normas e valores socialmente compartilhados que definem o significado e uso da informação da comunicação e da TI, influenciando a gestão.”

A cultura informacional envolve o processo de conformidade e compartilhamento de valores, crenças, práticas de trabalho que direciona um grupo que trabalha com a informação, tanto na produção, busca registro, como no uso. A definição de cultura informacional estabelecida por Woida (2013, pp.142) a explica como:

Um conjunto de elementos e processos que influem no comportamento da organização e de informação nos distintos níveis que são individuais, grupal e organizacional no que interagem o processo de criar, compartilhar e utilizar informação, entre outros comportamentos característicos das pessoas que trabalham com recursos de informação.

Outra definição de cultura informacional é a fornecida por Ponjuán Dante (2007, pp.23) que considera a cultura informacional como o conhecimento sobre como manejar a informação, inclui os comportamentos e as atitudes em relação à informação, produto dos valores e crenças culturais da coletividade.

Assim, compreende-se que a conjuntura que promove a cultura informacional é baseada em três elementos: pessoas, tecnologia de informação e comunicação e a informação.

Ponjuán Dante (2007) indica que a cultura informacional está dentro da cultura organizacional, cujos elementos e processos aparecem nas definições de cultura organizacional. O que melhor distingue as definições é a amplitude dos temas, ou seja, a cultura organizacional visa explicar questões maiores a nível organizacional enquanto a cultura informacional tem foco maior nas discussões que permeiam a informação, o conhecimento e as tecnologias de informação e comunicação. Woida (2008, pp.17) salienta que “Os recursos mais citados na literatura como indispensáveis às organizações são a informação, o conhecimento e as tecnologias de

informação e comunicação”. Diante do exposto, compreende-se que as questões organizacionais estão diretamente relacionadas ao contexto informacional e vice-versa. Em

outras palavras, a interação entre pessoas, informação e tecnologias, dependerão de e produzirão a cultura informacional.

2.3 Comportamento Informacional

Ao investigar sobre cultura informacional é essencial abordar o fator comportamento informacional, que diz respeito à maneira que as pessoas trabalham com a informação, isto é “[...] se refere ao modo como o indivíduo lida com a informação. Inclui a busca, o uso, a interação, a troca, o acúmulo e até mesmo o ato de ignorar os informes” (Davenport & Prusak, 1998, pp.110).

Para Choo (2003), os indivíduos valorizam as informações ou não a partir de influências cognitivas relacionadas às emoções e também situações as quais passam a desenvolver percepções sobre a utilidade da informação e destaca que:

[...] o comportamento de uso da informação constitui de grupos de pessoas que partilham os pressupostos sobre a natureza de seu trabalho e sobre o papel que a informação desempenha nele; grupos de pessoas cujo trabalho está relacionado aos problemas caracterizados pelas dimensões que são aplicadas para julgar a utilidade da informação, cujo ambiente de trabalho influencia sua atitude em relação à informação, assim como a disponibilidade e ao valor da informação, e cujas percepções sobre a solução dos problemas determinam a intensidade com que eles buscam a informação e suas expectativas sobre as informações de que necessitam (Choo, 2003, pp.98).

O comportamento informacional dever ser gerenciado com o intuito de fazer uso de sistemas de informação. Nesse sentido, o próprio ambiente de trabalho torna-se, em parte, responsável por gerenciar o comportamento informacional. Cabe salientar que os problemas podem surgir, contudo,

podem ser corrigidos ao administrar os comportamentos. Davenport & Prusak (1998, pp.113) salientam que “Uma empresa que implemente um sistema novo de informações treinará os usuários não apenas para a utilização desse sistema, mas também para o modo de usar a informação produzida”.

Em primeiro lugar, é necessário criar e controlar os significados. Deste modo, torna-se mais fácil para as pessoas compartilhar os significados criados, o que é imprescindível para qualquer tipo de cultura, inclusive para a cultura Informacional. De acordo com Choo (2003, pp.142), pode-se dizer que:

A criação de significado gera uma estrutura de significados e entendimentos dentro da organização, com base nos quais pode ocorrer uma ação pactuada. Uma rede de significados e interpretações comuns gera um clima de ordem social, continuidade temporal e clareza para coordenar e relacionar suas ações. Sendo uma estrutura cognitiva, a rede apresenta critérios para selecionar, avaliar e processar a informação. Onde houver falta de informações ou as informações forem ambíguas, crenças e princípios comuns podem suprir a falta ou reduzir suficientemente a ambiguidade para que a organização possa agir.

O segundo tipo de comportamento que deve ser gerenciado é aquele relacionado ao compartilhamento de informação, pois quando gerenciado tende a facilitar o fluxo de informações formais e informais.

Davenport & Prusak (1998, pp.115) salientam que “não há nada de novo no conceito de partilhar informações, mas cada vez mais líderes empresariais percebem que esse é

um comportamento desejável”. Corroborando as ideias dos autores, compreende-se, assim, a importância do compartilhamento de informações no âmbito organizacional. “Os gerentes tornam-se particularmente interessados no intercâmbio de informações quando desejam tornar os processos de negócios interfuncionais” (Davenport & Prusak, 1998, pp.116). Com base no exposto, é notório considerar a relação entre compartilhamento de informações e construção de conhecimento, uma vez que o uso que se faz da informação é determinante para as trocas significativas e intercâmbios de informações entre os setores que compõem a organização para garantir o sucesso organizacional.

Choo (2003) entende que o conhecimento organizacional é feito a partir das pessoas, o que quer dizer que há participação direta delas no processo, pois são as pessoas as únicas capazes de aprender, assimilar conhecimento.

Ao envolver as pessoas no processo de gestão do comportamento informacional é preciso compreender que este processo deve ser transparente, muito bem coordenado por meio de tarefas específicas de cada indivíduo. Desse modo, Choo salienta que:

O resultado do uso da informação é uma mudança no estado de conhecimento do indivíduo ou de sua capacidade de agir. Portanto, o uso da informação envolve a seleção e o processamento da informação, de modo a responder a uma pergunta, resolver um problema, tomar uma decisão, negociar uma posição ou entender uma situação (Choo, 2003, pp.107).

Os líderes têm a função de apresentar o comportamento correto e desejado quanto à informação e comunicação, mas também precisam afastar obstáculos organizacionais de cunho político, tecnológicos ou emocionais que dificultem a troca de conhecimento.

As pessoas estão em constante contato com uma carga abundante de diferentes

informações. Por isso, o terceiro tipo de comportamento que deve ser gerenciado é aquele relacionado à informação, pois, muitas vezes, o indivíduo fica deslocado no meio de tanta informação.

São indispensáveis os processos de socialização para mudar comportamentos, o que para Davenport & Prusak (1998) significam a cultura informacional da organização.

Percebe-se que existe uma grande dificuldade de firmar um processo de mudanças comportamentais em uma organização. Entretanto, é possível gerenciar o comportamento informacional por meio de algumas táticas, como, por exemplo, comunicar que a informação é valiosa, identificar competências informacionais, administrar tipos específicos de conteúdos da informação, atribuir responsabilidades pelo comportamento informacional, criar uma rede de trabalho para cuidar da questão do comportamento informacional, além de instruir os funcionários a respeito do mesmo e, por fim, apresentar os problemas do gerenciamento das informações a todos os sujeitos da organização (Davenport & Prusak, 1998, pp.135).

É importante para a cultura informacional a prática do compartilhamento. Contudo, o uso que se faz da informação é algo que também precisa ser destacado porque é ele que possibilita a construção do conhecimento. Nas palavras de Woida (2008, pp.100) “Não se discorda de que o compartilhamento de informação seja de fato importante, porém o uso da informação deve receber maior atenção, porque possibilita a construção do conhecimento”. Nesse sentido, é essencial que as pessoas considerem a informação como um recurso valioso que se usa e se compartilha no intuito de auxiliar a organização no cumprimento de suas metas e objetivos.

Curry & Moore (2003, pp.98), a partir de revisão de literatura, desenvolvem um modelo e enfatizam alguns elementos que podem ser usados para trabalhar os sistemas de informação. Os autores demonstraram seis

elementos: Fluxo de comunicação, harmonia no ambiente organizacional, o ambiente interno cooperativo, gestão de sistemas de informação, processos e procedimentos. Os mesmos autores afirmam que a liderança controla a cultura organizacional e ainda ressaltam que a liderança não deve ser exigida dos colaboradores, ou seja, não deve ser obrigatória, mas quem a deve praticar primeiro são os próprios líderes que devem servir de modelo a ser seguido.

A cultura organizacional está diretamente envolvida com a necessidade de adaptação ao ambiente externo e com questões

culturais de integração mais amplas, conforme a definição clássica de Edgar Schein, enquanto a cultura informacional está mais focada em questões informacionais.

A construção do conhecimento é resultante das relações sociais que abrangem pessoas, tecnologia, informação e comunicação. Tais fatores são essenciais para a consolidação da cultura informacional. A proposta de um modelo de cultura informacional é pertinente, pois o mesmo servirá de referência para direcionar a organização na consolidação de uma cultura informacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para concretização dos objetivos propostos foi necessária a realização de uma pesquisa bibliográfica. Esta pesquisa foi delimitada aos temas de Gestão Escolar, Cultura organizacional e Cultura Informacional. Além disso, buscou-se no conteúdo dos documentos encontrados, a relação desses temas com elementos que envolvem pessoas, conhecimento, tecnologia e comunicação.

A pesquisa bibliográfica permitiu a elaboração do quadro teórico. Os materiais utilizados foram artigos científicos e dissertações, além de livros clássicos sobre o tema os quais foram encontrados em fontes de informações como a BRAPCI, Oasisbr, SciELO e no acervo da Biblioteca da Universidade Estadual Paulista, campus de Marília. A pesquisa bibliográfica é definida da seguinte maneira:

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc., até meios de comunicações orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato

direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas quer gravadas (Marconi & Lakatos, 1999, pp. 73).

Ainda, de acordo com Gil (2006), a pesquisa bibliográfica compreende vários materiais que foram elaborados, mas o principal recurso são os livros e os artigos científicos que servem de base para o desenvolvimento da pesquisa.

Para além da definição de Gil, é necessário reconhecer que mesmo a pesquisa bibliográfica precisa seguir procedimentos em suas diferentes etapas. A primeira é a definição das fontes e dos materiais, que devem seguir critérios. Após essa fase, segue-se para a leitura e identificação das questões importantes às quais se busca uma resposta, devendo-se ter uma leitura guiada; e por último, deve-se adotar um procedimento em que são consideradas inferências das informações destacadas da literatura, buscando uma comparação junto ao quadro teórico. Tais procedimentos foram adotados no presente artigo e seguiram as recomendações dadas por Lima & Mioto (2007).

4 DISCUSSÕES E RESULTADOS

Tendo como apoio o que foi argumentado anteriormente, bem como considerando o objetivo geral proposto que era relacionar temas fundamentais de modo que eles possam fomentar uma cultura informacional para contribuir na gestão escolar, elaborou-se um quadro centrado a discussão sobre o comportamento, na medida que este reflete a cultura e parte de seus elementos. Para a construção do quadro utilizou-se Robbins (2009, pp.85). Assim, evidenciaram-se comportamentos desejáveis em informação, assim como as táticas que devem ser utilizadas pelos líderes e que podem ajudar na gestão do comportamento informacional estabelecidos por Davenport & Prusak (1998, pp.135), essenciais para consolidar a cultura informacional.

Quadro 2: A Cultura Informacional como recurso para fomentar táticas de incentivo ao desenvolvimento de comportamentos informacionais desejáveis

Como os funcionários compreendem a cultura	Comportamentos informacionais desejáveis para fomentar a cultura informacional	Táticas utilizadas para o gerenciamento do comportamento informacional
Histórias: elas geralmente se referem a eventos ocorridos com fundadores de empresas, quebras de regras, sucessos estrondosos, redução de força de trabalho, recolocações de funcionários, reações a antigos erros, lutas organizacionais. Essas narrativas vinculam passado e presente, e	Valorização e preservação à história da empresa. Uso correto da informação.	Tornar claras as estratégias e os objetivos da organização. Comunicar que a informação é valiosa.

oferecem legitimidade para às práticas vigentes		
Rituais: os rituais são sequencias repetitivas de atividades que expressam e reforçam valores fundamentais da organização- quais os objetivos são os mais importantes, que pessoas são importantes e quais pessoas são dispensáveis.	Os colaboradores devem inteirar-se das informações organizacionais. Saber lidar com a informação.	Identificar competências informacionais necessárias. Concentrar-se na administração de tipos específicos de conteúdos da informação.
Símbolos materiais: Esses símbolos materiais sinalizam para os funcionários quem é importante, qual o grau de igualdade almejada pelos dirigentes e o tipo de comportamento o considerado apropriado (como assunção de riscos, conservadorismo, autoritarismo, participação, individualismo etc.).	Comportamento informacional apropriado aos objetivos organizacionais.	Atribuir responsabilidade pelo comportamento informacional, tornando-o parte da estrutura organizacional. Criar um comitê ou uma rede de trabalho para cuidar da questão do comportamento informacional.
Linguagem: As organizações costumam desenvolver, com o passar do tempo, termos próprios para descrever equipamentos,	Aprender a linguagem organizacional.	Instruir os funcionários a respeito do comportamento informacional. Apresentar a todos os problemas do gerenciamento

escritórios, pessoas chave, fornecedores, clientes ou produtos relacionados a seu negócio.		das informações.
--	--	------------------

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Robbins (2009, pp. 85) e Davenport & Prusak (1998, pp. 135).

Tal quadro faz uma relação entre o aprendizado da cultura pelo indivíduo e o comportamento informacional desejável. Também demonstra as estratégias que devem ser utilizadas pelos líderes para gerenciar o comportamento informacional com a finalidade de fomentar uma cultura informacional, inclusive integrando-o à gestão escolar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho apresentado buscou discutir sobre a cultura informacional, seus elementos formadores e sua relação com os comportamentos e com a dinâmica de interação interna e adaptação externa da organização relativa aos ambientes. Além disso, incluiu como pano de fundo, a gestão escolar, cenário complexo e formado por diferentes interesses, cuja produção, registro, acesso e compartilhamento de informação precisa prever os diferentes participantes: professores, funcionários, alunado, comunidade externa e integração ao Centro Paula Souza. Assim, é nítido que uma cultura informacional integrada à gestão escolar precisa que comportamentos informacionais permitam compartilhar, registrar e usar informação seguindo os trâmites de uma cultura burocrática, muitas vezes com procedimentos rotineiros e limitados, em que comportamentos com padrões mais flexíveis e que destoam do planejado não são bem aceitos.

Por isso, é necessária uma liderança ativa e participativa que possa orientar, socializar, ajustar e corrigir ações voltadas ao comportamento informacional. O compartilhamento de informação é algo usual nas organizações, mas cabe aos gestores, deixar claro aos subordinados o que pode ou não ser compartilhado, seguindo as regras e padronização

tipicamente estabelecidos em estruturas organizacionais escolares.

Os gestores têm a função de apresentar o comportamento correto e desejado quanto à informação e à comunicação, mas também eliminar barreiras organizacionais de cunho político, tecnológico ou emocional que dificultem o compartilhamento de informação. O líder deve deixar claro quais são os objetivos e estratégias da organização, o que pode contribuir com as modificações que devem ser adotadas para a cultura informacional. Tais mudanças envolvem as pessoas, os elementos da cultura organizacional e, para que isto aconteça, as organizações devem estar dispostas a mudar comportamentos que não estejam de acordo com a cultura informacional desejada. O quadro proposto destaca elementos culturais que refletem no comportamento aprendido, sendo necessário para isso, trabalhar intensamente as histórias, os rituais, os símbolos e a linguagem, bem como as táticas que podem ser adotadas para influenciá-lo.

Pesquisas futuras sobre o tema precisam considerar aprofundamento e inserção dos modelos de estrutura organizacional ou de gestão de processos, na medida que a cultura mantém vínculos que aquilo que é planejado e estabelecido para a comunicação, para as tarefas e

vínculos entre elas e entre os diferentes setores ou departamentos. Nesse sentido, questões envolvendo o impacto da gestão

precisam ser inseridas na discussão sobre a cultura informacional.

REFERÊNCIAS

- Barbosa, L. (2002). *Cultura e empresas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Campos, A. A. R., Stefano, S. R. & Andrade, S. M. (2015). Cultura organizacional no contexto de políticas no contexto de políticas e práticas de gestão de pessoas. *Reuna, Belo Horizonte*, 20(3), 65-82.
- Castells, M. (2010). *The rise of the network society: The information age: Economy, society, and culture*. New York: Wiley.
- Chauí, M. (2000). *Convite à filosofia*. São Paulo: Ática.
- Choo, C. W. (2003). A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora SENAC. pp. 98-142.
- Curry, A. & Moore, C. (2003). Assessing information culture: an exploratory model. *International Journal of Information Management*, 23(2), pp.91-110.
- Davel, E. & Vergara, S. C. (2010). Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade. In: Davel, E., Vergara, S.C. & Bastos, A. V. B. (Org.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. (4.ed.) São Paulo: Atlas.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. (3.ed.) São Paulo: Futura. pp. 110-135.
- Dias, R. (2008). *Sociologia das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Dias, R. (2007). *Cultura organizacional*. Campinas, SP: Alínea.
- Gil, A. C. (2006). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4.ed.) São Paulo: Atlas.
- Lima, T. C. S., & Miotto, R. C. T. (2007) Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. *Revista Katálises*, 10(n. esp.), pp.37-45.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (1999). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. (4.ed.) São Paulo: Atlas.
- Moraes, L. B. & Barbosa, R. R. (2014). *Cultura Informacional: um estudo em uma empresa de grande porte*. In: Encontro Nacional De Pesquisa Em Ciência Da Informação, Belo Horizonte. Anais [...]. Belo Horizonte: UFMG, 2014. pp. 1615-1632.
- Moraes, L. B. & Barbosa, R. R. (2015). *Cultura informacional: uma proposta de modelo com foco organizacional*. *Informação e Sociedade: Estudos*, 25(3), p. 131-146.
- Morgan, G. (2007). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Motta, F. C. P. (1995). *Cultura nacional e cultura organizacional*. In: *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes.
- Nóvoa, A. S. (1995). *Para uma análise das instituições escolares*. In: Nóvoa, A. S. (Coord.). *As organizações escolares em análise*. (2.ed.) Lisboa: Dom Quixote.
- Ponjuán Dante, G. (2007). *Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional*. Gijón: Trea.

- Robbins, S. P. (2009). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.
- Schein, E. H. (2001). *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Souza, C. B. G. (1991). Para compreender a organização. *Boletim do Departamento de Didática, Araraquara*, 10 (7).
- Tavares, M. G. P. (1999). *Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança*. São Paulo: Qualitymark.
- Valentim, M. L. P. (2008). Informação e conhecimento em organizações complexas. In: Valentim, M. L. P. (org.). *Gestão da informação e do conhecimento*. São Paulo: Polis.
- Vallin, C. & Rubim, L. C. B. (2007). Articulação administrativa e pedagógica na gestão escolar com o uso de tecnologias. In: Almeida, M. E. B., Alonso, M. & Terçariol, A. A. L. (Org.). *Tecnologias na formação e na gestão escolar*. São Paulo: Avercamp.
- Woida, L. M. (2008). *Cultura informacional voltada à inteligência competitiva no setor de calçados de São Paulo: estudo sobre a relação entre as pessoas, a informação e as tecnologias de informação e comunicação*. 254 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília.
- Woida, L. M. (2013). *Análise dos elementos da cultura informacional para a construção de diretrizes no contexto da inteligência competitiva*. 220f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Marília.
- Woida, L.M. (2016). *A cultura informacional na documentação*. Jundiaí: Paco Editorial.
- Zago, C. C. (2013). *Cultura Organizacional: Formação, Conceito E Constituição*. *Sistemas & Gestão*, 8(2), pp. 106-117.