

REFLEXÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL E INFORMACIONAL PARA O DESENVOLVIMENTO: ESTUDO DA TIPOLOGIA CULTURAL DE CAMERON E QUINN COM A MATRIZ DE ILHARCO

REFLECTIONS OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND INFORMATIONAL DEVELOPMENT: TYPE OF STUDY CULTURAL CAMERON AND QUINN WITH ILHARCO MATRIX

Maria Amélia Duarte Oliveira FERRAREZZI

Uni-FACEF

maria.adoliveira@sp.senac.br

Ângela Cristina Basílio de FREITAS

Uni-FACEF

angela.cbfreitas@sp.senac.br

Marinês Santana Justo SMITH

Uni-FACEF

marjustosmith@gmail.com

Bárbara FADEL

Uni-FACEF

bafadel@facef.br

Recebido em 09/2016 – Aprovado em 03/2017

Resumo

Este estudo tem como foco conhecer possíveis formas de uso da informação em um Modelo de cultura de Valores Competitivos (Competing Value Model – C.V.M.) e sua contribuição para o desenvolvimento. A justificativa e relevância do tema está relacionado a interdisciplinaridade nas áreas de Administração e Ciência da Informação, que podem contribuir por meio dos elementos da cultura organizacional e valores informacionais para a prática organizacional diante de um cenário repleto de mudanças e inovações determinantes para o desenvolvimento. Para isso, a pesquisa se propõe a responder quais as possíveis formas de uso da informação de um Modelo de Valores Competitivos, e como estas formas contribuem para o desenvolvimento? Diante dessa problemática, os objetivos específicos são: a) apresentar a Tipologia Cultural de Cameron e Quinn; b) pontuar o uso estratégico da Informação pela matriz de Ilharco; c) analisar a relação entre um Modelo de Valores Competitivos e a natureza da informação sua contribuição para desenvolvimento. No que se refere ao método, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, exploratória de abordagem qualitativa dos dados, analisadas por meio de categorização e comparação. Esse estudo identificou a forma de uso da informação predominante em cada modelo de gestão e demonstrou através dos aspectos da cultura organizacional e informacional a visão de negócio e, conseqüentemente sua contribuição para o desenvolvimento territorial, regional e local.

Palavras-chave: Cultura organizacional, Cultura informacional, Desenvolvimento.

Abstract

This study is focused on knowing possible ways of information use in a values culture model Competitive (Competing Value Model - C.V.M.) and its contribution to development. The rationale and relevance of the topic is related to interdisciplinarity in the areas of Administration and Information Science, which can contribute through the elements of the organizational culture and informational values for organizational practice before a scenario full of change and decisive innovations for development. For this, the research aims to answer what are the possible ways of using the information of a Competitive values model, and how these forms contribute to development? Faced with this problem, the specific objectives are: a) to present the Cultural Typology of Cameron and Quinn; b) scoring the strategic use of information by Ilharco matrix; c) examine the relationship between a Competitive values model and the nature of information their contribution to development. As regards the method, this is a literature search and exploratory approach to qualitative data analyzed by categorizing and comparison. This study identified how to use the prevailing information in each management model and demonstrated through the aspects of organizational and informational culture business vision and hence its contribution to regional development, regional and local.

Keywords: *Organizational culture, informational Culture Development.*

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional é um fator de reconhecido impacto no desenvolvimento, pela influência de suas decisões no contexto interno ou externo às organizações. As decisões são pautadas nos modelos de gestão, que refletem as crenças e pressupostos dos gestores e colaboradores, definindo as prioridades organizacionais, dentre elas as formas de uso da informação.

Portanto, o objetivo é conhecer possíveis formas de uso da informação em um Modelo de cultura de Valores Competitivos (*Competing Value Model – C.V.M.*) e sua contribuição para o desenvolvimento.

Para isso, através dos objetivos específicos, a pesquisa se propõe a responder quais as possíveis formas de uso da informação de um Modelo de Valores Competitivos, e como estas formas contribuem para o desenvolvimento?

Com base nesta problemática, este artigo retrata a cultura organizacional com enfoque na tipologia cultural de Cameron e Quinn (2006); a cultura informacional como recorte da cultura organizacional, focando as formas de uso da informação através da matriz de Ilharco (2003), que retratou este uso por meio da natureza da informação; e o desenvolvimento pela perspectiva espacial, no âmbito territorial, regional e local, pelo viés da necessidade informacional para mobilizar ações de transformações.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional trata-se de um tema relevante, tanto no âmbito acadêmico como empresarial, e pode ser definida como algo coletivo que envolve vivências, experiências, acordos ou regras, considerados como modelo ou verdade a ser seguida.

Um dos conceitos mais apropriados sobre Cultura Organizacional é dado por Schein (1984, p.3):

A Cultura Organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas. (SCHEIN, 1984, p.3).

Este conceito dado por Schein (1984) estabelece que, a cultura nas organizações seja vista como algo baseado nas experiências e vivências de determinado grupo, e estas, são repassadas para os novos membros como modelo a ser seguido.

A Cultura Organizacional é o elemento que define o comportamento humano nas organizações e reflete os valores em toda a estrutura organizacional.

De acordo com Freitas (2007, p. 12) “entender a organização como uma cultura é reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas”. O autor considera que a cultura organizacional se compõe dos seguintes elementos: valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias, estórias e mitos; tabus; heróis; normas e processo de comunicação.

O mesmo autor, porém (1991) os define como segue:

- *Valores: são definições a respeito do que é importante para a organização atingir o sucesso. [...] Quanto maior for a durabilidade dos valores, mais forte será o seu poder de penetração e de reforço a partir de outros elementos culturais neles baseados. (FREITAS, 1991, p. 18);*

- *Crenças e Pressupostos: tidos como verdades, estes conceitos são naturalizados e, conseqüentemente, são inquestionáveis (FREITAS, 1991, p. 19);*

- *Ritos, Rituais e Cerimônias: são exemplos de atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa (FREITAS, 1991, p. 21);*

- *Estórias e Mitos: narrativas baseadas em eventos ocorridos, que informa sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como este comportamento se ajusta ao ambiente organizacional. Os mitos se referem a estórias consistentes com os valores da organização, porém não sustentadas pelos fatos (FREITAS, 1991, p. 26);*

- *Tabus: importante elemento cultural, que cumpre também um papel de orientar o comportamento, demarcando áreas de proibições, os tabus colocam em evidência o aspecto disciplinar da cultura com ênfase no não permitido (FREITAS, 1991, p. 29-30);*

- *Heróis: personificam os valores e condensam a força da organização (FREITAS, 1991, p. 31);*

- *Normas: maneiras de fazer coisas, as quais influenciam seus membros, ou seja, todo comportamento que é esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, esteja tal comportamento fixado formalmente ou não. Assim, a norma é o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando violam as normas (FREITAS, 1991, p. 33);*

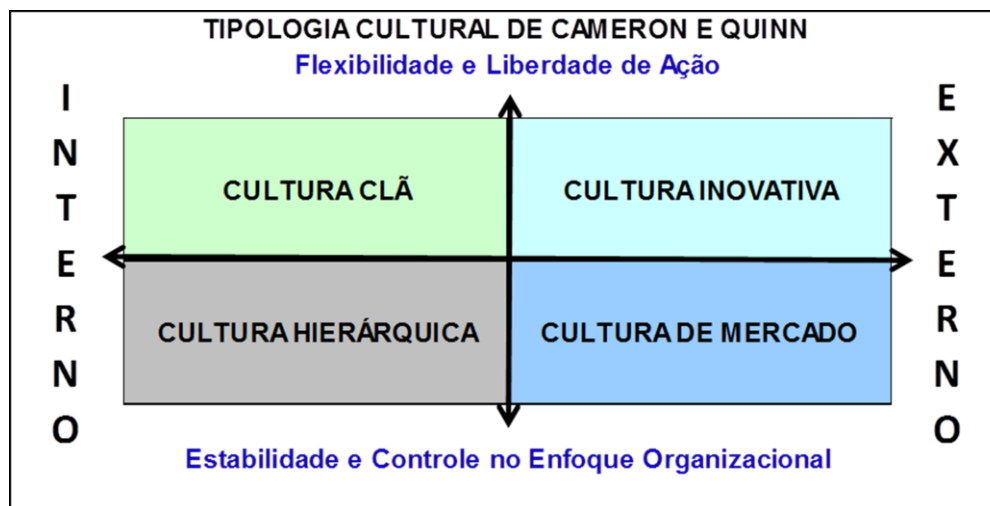
- *Comunicação: formada pelos papéis informais e formais das diversas partes da organização, para transmitir e interpretar os significados das informações (FREITAS, 1991, p. 61).*

Os elementos da cultura organizacional ajudam a conceituar a cultura e definem como a organização se expressa.

A cultura é fortemente ligada pelas interações e comportamentos de um determinado grupo ou líder, e sabendo, que toda organização é definida por regras e normas estabelecidas por manuais de integração e, repetidas pelas rotinas diárias dos membros deste grupo, esta cultura poderá ter influências externas e até mesmo ambientais. Este conceito de cultura está definido por Bertero (1996):

A formação de uma cultura organizacional é um processo no qual entram diversas variáveis na própria medida em que a cultura é vista como a decantação, sob a forma de valores, crenças e mitos, de um processo relativamente longo de adaptação externa e integração interna da organização, e não há como excluir as dimensões ambientais como impactando a cultura organizacional (BERTERO, 1996, p. 39).

Figura 1 – Modelo de Tipologia Cultural



Fonte: Adaptado pela autora de Cameron e Quinn, (2006, p.50).

O conceito de cultura organizacional, para Cameron e Quinn (2011), surgiu de duas raízes: antropológica e sociológica. Na raiz antropológica afirmam que as organizações são culturas, que influenciam e revelam a expressão cultural dos profissionais dessa organização. Já na sociológica, asseguram que as organizações têm culturas que se modificam de acordo com o tempo e as necessidades. Para os autores a cultura organizacional representa uma das variáveis mais subjetivas, pois distingue a necessidade de mudanças na organização que devem ser analisadas e viabilizadas em relação ao seu objetivo específico.

2.1 TIPOS DE CULTURA – MODELO DE CAMERON E QUINN

A cultura organizacional nesse estudo é intitulada *Competing Value Model* e possibilita identificar o tipo cultural predominante numa organização.

Para compreender melhor os tipos de cultura, será necessário conhecer o modelo de tipologia de Quinn, também conhecido como “Modelo de Valores Competitivos” de Cameron e Quinn (2011), que indica quatro tipos de cultura, sendo:

Cultura de Clã, Cultura Inovadora, Cultura de Mercado e Cultura Hierárquica.

Esse modelo caracteriza o enfoque organizacional, especificando se o foco é interno ou externo, e em relação aos aspectos relacionados à flexibilidade e liberdade de ação e aos aspectos de estabilidade e controle no enfoque organizacional.

O modelo de Cameron e Quinn (2011) explica cada um dos quadrantes em relação aos diferentes tipos de cultura, sendo:

Cultura Clã: se baseia nas normas e valores, valoriza a participação dos membros na tomada de decisões, compartilham experiências, é uma cultura flexível e integradora, com foco interno, que visa os benefícios em longo prazo;

Cultura Inovativa: valoriza a busca de novos conhecimentos para inovação, são lideradas por empreendedores que se baseiam na previsão de um mercado futuro, e são adeptos a correr riscos, portanto o foco é externo;

Cultura de Mercado: tem como ênfase, a premiação com base em resultados, seus líderes são diretivos, competidores e trabalham motivando os colaboradores para atingir metas e

objetivos, o foco principal é a produtividade e a posição no mercado, portanto o foco é externo;

Cultura Hierárquica: trabalha com ênfase em valores e normas associadas à burocracia, os colaboradores aceitam as regras e regulamentos estabelecidos, como fatores de motivação, têm a segurança e a ordem, a liderança tende a ser conservadora, portanto, o foco é interno e está vinculada a estabilidade.

O modelo de Cameron e Quinn (2011) tem como objetivo identificar e gerenciar a cultura organizacional, permitindo verificar se a organização possui foco interno ou externo, se é flexível e concede liberdade de ação, ou se visa a estabilidade e controle da organização.

2.2 CULTURA INFORMACIONAL E A NATUREZA DE USO DA INFORMAÇÃO

Os desafios presentes nas organizações no século XXI são os contornos do recorte do objeto de estudo da cultura no ambiente organizacional, que distingue as diferenças entre a cultura organizacional e informacional, transforma o valor e o uso da informação em diferenciais competitivos, uma vez que boa parte dos problemas, quando instituídos, é relacionado à informação. Dessa forma, tem-se então a cultura informacional focando o papel da informação e do conhecimento, e as tecnologias da informação e comunicação, que ao contrário da cultura organizacional, abstêm-se da discussão de elementos amplos e enfatizam itens específicos da relação com a informação (WOIDA, 2008). Curry e Moore (2003) confirmam o entendimento de Woida (2008) ao definirem cultura informacional como:

Uma cultura em que o valor e a utilidade da informação é reconhecida por alcançar êxito operacional e estratégico, onde a informação forma a base de construção da decisão organizacional e a tecnologia de informação é prontamente explorada para permitir um eficiente Sistema de Informação. (CURRY; MOORE, 2003, p. 94).

Neste compasso, é possível observar que a intensa relevância das informações, são reflexos

das bases de construções das decisões organizacionais, oportunizando a cultura informacional se manifestar nos valores da organização, estabelecendo assim as prioridades informacionais, e demonstrando a presença da cultura informacional como parte integrante da cultura organizacional.

Abordagem que direciona que a cultura informacional é um recorte da cultura organizacional, focando a informação enquanto processo e fenômeno que reduzem incertezas na tomada de decisão, que influenciam as estratégias para transmissão de novas crenças e comportamento, e ainda conduzem como e quando usar a informação.

Considerando a informação como um recurso organizacional presente e necessário em todos os processos do sistema corporativo, tem-se a assertiva que a forma de uso das informações, é o que vai estabelecer as características informacionais daquele sistema, assim como revelar seus valores informacionais e expressar a cultura informacional no âmbito organizacional.

As formas de uso da informação podem ser identificadas através da Matriz de Ilharco (2003), que em seu entendimento, o estudo da ontologia e epistemologia da informação ao se cruzarem, dá origem a quatro distintas posições, denominadas como paradigmas sobre a informação. Os paradigmas retratam quatro perspectivas distintas sobre a natureza da ação do homem e do mundo e sobre o seu estudo. Assim o fenômeno da informação pode ser pesquisado no contexto de uma das quatro perspectivas.

Percebe-se assim que a informação não possui uma realidade absoluta: é objetiva outras vezes subjetiva. Às vezes é fenômeno, mas também pode ser objeto, pois é resultado das interpretações humanas. Interpretações condicionadas à formação cultural, experiências, ou seja, condicionada ao conjunto de crenças, valores e pressupostos construídos e moldados ao longo de sua existência.

Valentim (2010, p. 13.) apoia ao afirmar que os elementos culturais determinam a relevância das

informações, ao descrever que “os fluxos informacionais são reflexos naturais dos ambientes aos quais pertencem, tanto em relação ao conteúdo quanto em relação à forma”. Dessa forma, em função dos pressupostos tomados, a informação surge de diversas formas conforme são localizados nos paradigmas conceituais.

A partir da proposta acima discutida, pode se, em paralelo, fazer uma correlação com a colocação de Valentim (2008) que retrata as quatro perspectivas informacionais contextualizadas por Ilharco (2003), porém diretamente nos ambientes organizacionais, e apresentar uma configuração da natureza da informação em ambientes organizacionais, na Figura 2, exposta a seguir.

Esse modelo de Ilharco (2003) explica cada uma das perspectivas em relação à estratégia de uso da informação, sendo:

Perspectivas Humanistas: a informação é utilizada para construir conhecimento, buscando a emancipação, a autonomia nas decisões táticas. Nesses modelos a informação é subjetiva e vista como fenômeno por entender que o desenvolvimento do conhecimento está

alicerçado nas experiências individuais do sujeito;

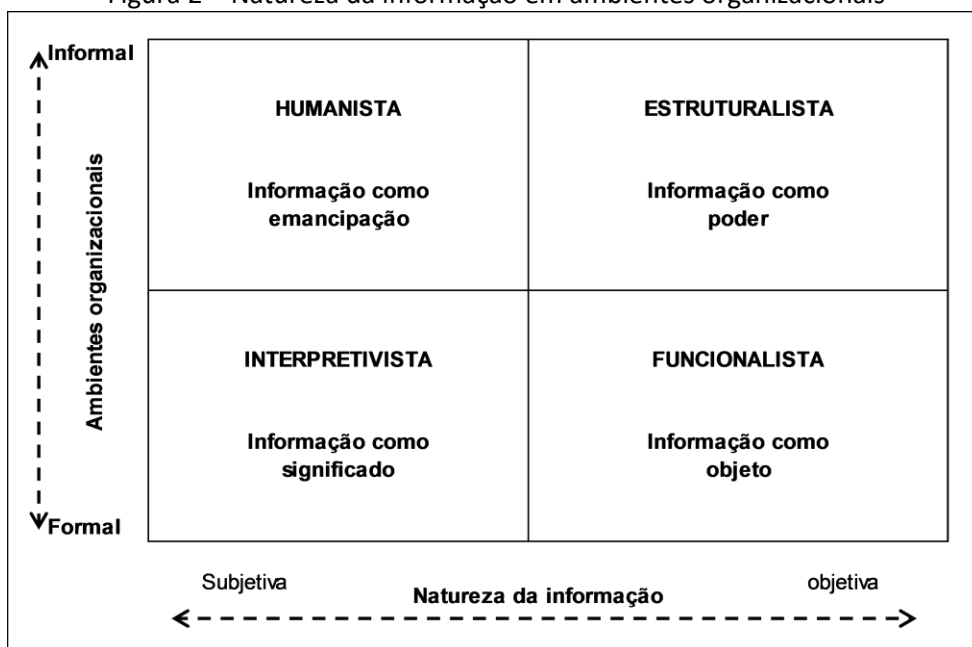
Perspectiva Interpretivista: a informação se propõe a gerar significado, aprendizagem, novo conhecimento para a ação e tomada de decisão estratégica. A informação é vista como fenômeno na questão do significado e das relações entre as coisas. Subjetiva por entender que a interpretação é dependente das crenças e valores imbricados no sujeito;

Perspectiva Estruturalista: trabalha com a informação como fenômeno que propicia condição de poder no âmbito das relações entre pessoas e ou grupos, e condição de domínio entre processos táticos e operacionais;

Perspectiva Funcionalista: tem como ênfase a informação enquanto objeto, a qual é utilizada na operacionalização e desempenho das tarefas operacionais, colocando em prática os planos táticos e estratégicos, tornando a informação como representação da realidade.

Para Valentim (2008), a informação é considerada como fenômeno quando o grupo ou indivíduo que a elaborou necessitou realizar processos cognitivos variáveis, como relacionar, isolar,

Figura 2 – Natureza da informação em ambientes organizacionais



Fonte: Valentim (2008) adaptada de Ilharco (2003, p. 21)

associar, analisar e sintetizar.

Entretanto, a informação enquanto objeto é quando a informação é explicitada através de relatórios, imagens, áudios, suportados pelos tecnológicos sistemas de informação (VALENTIM 2008).

Mediante o exposto entende-se a natureza da informação como estratégia de uso em cada perspectiva. Sendo que essas podem ocorrer simultaneamente, (ILHARCO, 2003). Todavia, individualmente, aquela que mais se aplica no dia a dia, é a que contribui na identificação da cultura informacional do sistema, ressaltando os valores informacionais mais fortes e relevantes pertencentes àquela cultura informacional.

2.3 PENSANDO O DESENVOLVIMENTO A PARTIR DA CULTURA ORGANIZACIONAL E INFORMACIONAL NOS MODELOS DE GESTÃO

O desenvolvimento requer constantes estudos, discussões, e, acima de tudo, informações que possam dar subsídio na geração do conhecimento e significado das reais necessidades da sociedade, como alicerce para a tomada de decisão, para que o desenvolvimento possa ser um processo de

transformação, envolvendo a realidade de uma sociedade, que por meio de políticas públicas eficazes possa criar um encadeamento de mudanças.

E nessa perspectiva da necessidade informacional para geração do conhecimento e significados em prol do desenvolvimento, Valentim (2008), pontua que a construção do conhecimento e da geração de significado é um processo individual, mas também surge na relação com outros contextos gerando novos conhecimentos, significados e fomentando mudanças que provocarão transformações sociais.

Transformações que segundo Furtado (2000 e 2002 p. 41 e p. 21) se alcançarem o conjunto de uma sociedade, e trouxerem benefícios a ela, é desenvolvimento. Desenvolvimento verdadeiro.

Assim, os aspectos da cultura organizacional e informacional priorizados nos modelos de gestão se relacionam com a sociedade, influenciando-a, desencadeando mudanças e desenvolvimento, através da relação das organizações com o seu entorno. Entorno que na visão espacial do desenvolvimento pode alcançar o Territorial, Regional e Local.

O Quadro 1 apresenta conceitos de desenvolvimento espacial e uma associação com

Quadro 1: Perspectivas espaciais do desenvolvimento e o entorno organizacional

Perspectivas espaciais do desenvolvimento		Entorno Organizacional
Territorial	Unidade que melhor dimensiona os laços de proximidade entre pessoas, grupos sociais e instituições que podem ser mobilizadas e convertidas em um trunfo crucial para o estabelecimento de iniciativas voltadas para o desenvolvimento. (MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO SOCIAL, 2009 apud FADEL; SMITH, 2009).	Colaboradores; Departamentos da organização; A Organização.
Regional	“Transformações econômicas, políticas, sociais, culturais e ambientais de uma região definida geograficamente.” (CAVALCANTI E RUWER, 2009, p.159).	Bairro, Cidade e/ou Município de localização da organização.
Local	Nomenclatura adotada para explicar as “transformações econômicas, políticas, sociais, culturais e ambientais de uma localidade com peculiaridades que a torna singular”. (CAVALCANTI E RUWER, 2009, p.159).	Colaboradores; Departamentos da organização; A Organização; Bairro, Cidade e/ou Município de localização da organização.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Fadel e Smith (2009), Cavalcanti e Ruwer (2009).

os indivíduos e sociedade pertencentes à organização, denominado pelos autores como entorno organizacional.

Visualizando as relações das organizações com o seu entorno, e a ligação com o desenvolvimento na perspectiva espacial, nota-se as organizações, por natureza, como sistemas abertos e interativos, aonde suas prioridades culturais e informacionais, presente nos modelos de gestão, dialogam com seu entorno, provocando movimentos, mudanças e impulsionando ou travando o desenvolvimento no entorno organizacional, criando uma nova realidade.

Espírito-Santo, Oliveira e Ribeiro (2008, p.5), pontuam sobre o desenvolvimento: “Realidade a ser criada, e nunca um conceito universal, sob a pena, neste último caso, de torná-lo impotente, incapaz de produzir mudanças e responder às necessidades contextualizadas de uma determinada comunidade.” Pontuação que fundamenta a abordagem de desenvolvimento utilizada nesta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é bibliográfica de caráter exploratório, com abordagem qualitativa. Estrutura que retrata, segundo a classificação de Gil (2008), uma pesquisa exploratória quanto aos objetivos, e uma pesquisa bibliográfica, quanto aos procedimentos técnicos. Para Minayo (1993), a pesquisa qualitativa trabalha com um universo de significados, crenças, aspirações, valores e atitudes, o que caracteriza uma profundidade das relações, dos processos e dos fenômenos. Assim, a abordagem qualitativa nos remete a trabalhar possibilidades, aspirações quanto à cultura organizacional e informacional. A compilação dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo, que de acordo com Bardin (2006) é o meio de investigação e interpretação das comunicações de maneira objetiva, sistemática e quantitativa, trabalhando as palavras contidas no texto. Sendo possível elaborar quadros comparativos por meio das palavras e do conteúdo em análise. Para identificar as

categorias no modelo cultural de Cameron e Quinn (2011) e no uso estratégico da informação de Ilharco (2003) utilizou-se o critério léxico, que de acordo com Bardin (2006), é aquele que une as palavras pelo sentido das mesmas, ou agrupa pelos sinônimos. O estudo identifica metodologias para pontuar padrões culturais e informacionais que contribuem para o desenvolvimento organizacional e consequentemente local, regional e territorial.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Seguindo a orientação do modelo de Cameron e Quinn (2006) e a matriz de Ilharco (2003), formulou-se o constructo teórico condensado e apresentado no Quadro 2, servindo de parâmetro para, conhecer possíveis formas de uso da informação em um Modelo de cultura de Valores Competitivos (*Competing Value Model – C.V.M.*) e sua contribuição para o desenvolvimento, além de cooperar em pesquisas voltadas a definição da cultura informacional.

As características da cultura de Clã usa a informação com enfoque Humanista; pois ambas estão associadas à autonomia na tomada de decisões, ao compartilhamento das experiências, a flexibilidade e liberdade de ação. A natureza da informação Humanista está relacionada à informação como emancipação.

Já a cultura Inovativa está associada à natureza da informação Interpretivista; que têm como objetivo possibilitar um ambiente criativo e inovador onde a informação se propõe a gerar significado e novo conhecimento, contribuindo com a flexibilidade caracterizada na cultura Inovativa.

A cultura de Mercado utiliza-se da informação Funcionalista que está voltada para a obtenção de resultados e para atingir metas por meio da produtividade e competitividade, nesse quadrante destaca-se a informação como objeto no desempenho das atividades organizacionais.

As particularidades da cultura Hierárquica se relaciona a informação Estruturalista por meio

Quadro 2: Categorização do Modelo de Valores Competitivos (Cameron e Quinn, 2006) e a natureza da informação (Ilharco, 2003)

Tipologia Cultural (Cameron e Quinn, 2011)	Natureza da informação (Ilharco, 2003)
Cultura Clã: gerência delega poderes; normas e valores; flexibilidade e liberdade de ação; compartilham experiências.	Humanista: informação para construir conhecimento; autonomia nas decisões táticas; experiências individuais.
Cultura Inovativa: ambiente criativo e empreendedor; busca de novos conhecimentos para a inovação; iniciativa individual; foco externo e flexibilidade.	Interpretivista: informação se propõe a gerar significado, aprendizado, novo conhecimento para a ação e tomada de decisão estratégica; depende das crenças e valores do sujeito.
Cultura Hierárquica: valores e normas associadas à burocracia, colaboradores aceitam regras e regulamentos, foco interno e vinculado à estabilidade.	Estruturalista: informação como poder entre pessoas e grupos, condição de domínio entre processos táticos e operacionais.
Cultura de Mercado: orientada para resultados, competitividade e produtividade, foco externo.	Funcionalista: informação como representação dos resultados, utilizada no desempenho das tarefas operacionais.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Cameron e Quinn (2006) e Ilharco (2003)

dos valores e normas direcionados aos colaboradores com foco interno, essa natureza de informação está associada a informação como poder.

A partir da categorização entre as formas de uso estratégico da informação no modelo de Cameron e Quinn, (2006), associou-se este novo cenário ao desenvolvimento, verificando as possíveis contribuições a partir da apreciação do uso informacional predominante em cada modelo de gestão, e sua relação com o entorno organizacional. Dessa forma, foi possível, desenvolver uma reflexão das contribuições da cultura no desenvolvimento, representada na figura abaixo.

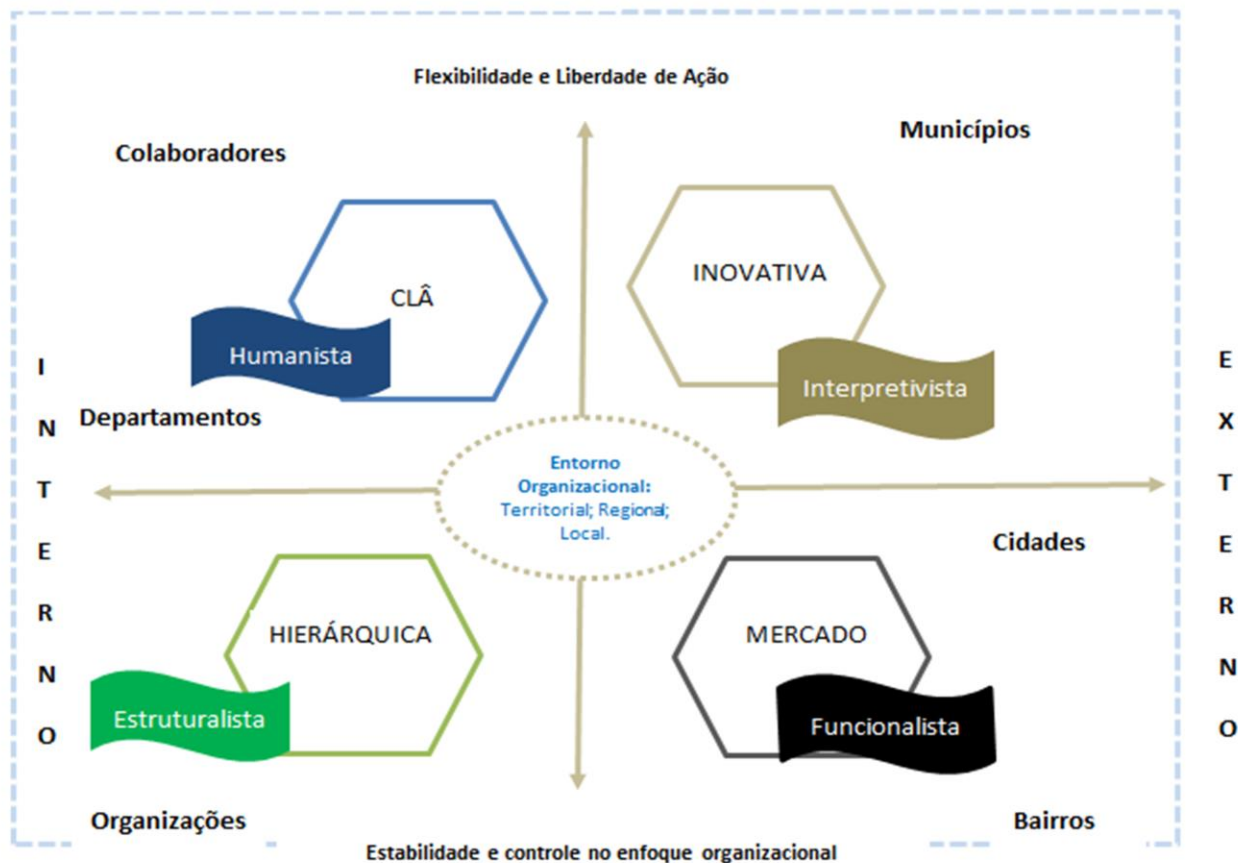
A cultura de clã ao utilizar a informação na natureza humanista, predominantemente, impulsiona desenvolvimento territorial, regional e local, ao trazer o uso da informação a serviço da autonomia na tomada de decisões, no compartilhamento das experiências, na flexibilidade e liberdade de ação, mobilizando iniciativas por meio da participação ativa dos integrantes nos ambientes interno e externo.

Já a cultura Inovativa contribui principalmente com o desenvolvimento regional, buscando através da geração de significado e novo conhecimento, a tecnologia, a inovação, permitindo renovações estruturais, ambientais e sociais.

A cultura Hierárquica ao usar a informação Estruturalista, como poder nas relações, contribui com o desenvolvimento nas três perspectivas espaciais, porém de forma restrita, devido ao conjunto de normas e valores impostos a este modelo organizacional que limita sua atuação em função da rígida estrutura.

As peculiaridades da Cultura de Mercado levam a utilizar a informação como objeto, voltado à obtenção de resultados e metas. Esta forma de uso da informação impulsiona em grande escala o desenvolvimento territorial, regional e local, por meio da operacionalização dos planos táticos e estratégicos, retratando os aspectos da realidade.

Figura 3: Reflexões da Cultura no Desenvolvimento



Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Cameron e Quinn (2006), Ilharco (2003)

Este cenário demonstra aspectos da cultura, mobilizando transformações e novas realidades em todo o entorno organizacional, nos permitindo resgatar o conceito de desenvolvimento trazido por Espírito-Santo, Oliveira e Ribeiro (2008, p.5), "uma realidade a ser criada", como um conceito na prática.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados alcançados no estudo, puderam-se conhecer as formas de uso da informação no Modelo de Cultura de Valores Competitivos (Competing Value Model – C.V.M.), e sua contribuição para o desenvolvimento.

As formas que cada modelo de gestão usa a informação retrata através dos aspectos da cultura organizacional e informacional sua visão de negócio.

Ou seja, retrata um conjunto abrangente de políticas, práticas e programas integrados às operações organizacionais, ora mais ou menos flexíveis, ora mais ou menos estáveis, que através da relação organizacional com seu entorno, contribui com o desenvolvimento humano, social, tecnológico, econômico, cultural e até ambiental se em seu conjunto de práticas, conter gestão ambiental.

O desenvolvimento humano, social, tecnológico e cultural pode ser desencadeado principalmente,

quando a informação é usada para gerar conhecimento, aprendizado e novos conhecimentos, como base para ações, provocando mudanças e transformações em colaboradores, departamentos, organizações, bairros, cidades e municípios, criando uma nova realidade.

Esta pesquisa não esgota o tema, e sim contribui com os estudos interdisciplinares da Ciência da Informação, Desenvolvimento e a Administração, sugerindo a continuidade, para geração de novas informações e novos conhecimentos em outros aspectos.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Traduções de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 3 ed. Lisboa : Edições 70, 2006.
- BERTERO, C. O. *Cultura organizacional e instrumentalização do Poder*. In: FLEURY, M. T. L; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (Third Edition)*, 2011.
- _____. *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- CAVALCANTI, M. F.; Ruwer, A. *Pensando o desenvolvimento regional sustentável: a atuação do Banco do Brasil S/A*. In: FADEL, Barbara (Org.). *Desenvolvimento regional: debates interdisciplinares*. Marília: Fundepe; Franca: Uni-Facef; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. p. 155-170.
- CHOO, C. W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: SENAC, 2003.
- CUCHE, D. *A noção de cultura nas ciências sociais*. Bauru: EDUSC, 1999.
- CURRY, A.; MOORE, C. *Assessing information culture – an exploratory model*. *International Journal of Information Management*, n. 23, p. 91-110, 2003. Disponível em: . Acesso em: 25 abr. 2015.
- ESPÍRITO-SANTO, Patrícia do; OLIVEIRA, Paulo Tarso; RIBEIRO, Daniela Figueiredo. *O conceito de desenvolvimento social sob a ótica do pensamento complexo: desenvolvimento humano e social*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE SISTEMAS, 4., 2008, Franca. *Anais eletrônicos...* Franca: Uni-FACEF, 2008. Disponível em: < http://legacy.unifacef.com.br/quartocbs/artigos/D/D_160.pdf>. Acesso em: 02. Ago. 2015.
- FADEL, Barbara; SMITH, Marinês Santana Justo. *Cultura organizacional: alavanca ou entrave ao desenvolvimento regional*. In: FADEL, Barbara (Org.). *Desenvolvimento regional: debates interdisciplinares*. Marília: Fundepe; Franca: Uni-Facef; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. p. 73-99.
- FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Thompson Learning, 2007.
- _____. *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- FURTADO, Celso. *Introdução ao desenvolvimento: enfoque histórico-estrutural*. 3.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.
- FURTADO, Celso. *Em busca de novo modelo: reflexões sobre a crise contemporânea*. São Paulo: Paz e Terra, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- ILHARCO, Fernando. *Filosofia da informação: uma introdução à informação como fundação da acção, da comunicação e da decisão*. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2003.
- MINAYO, M. C. S. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis – RJ: Vozes, 1994.
- SCHEIN, E. H. *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. *Sloan Management Review*: Winter, 1984.

_____. Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. In.: Administrative Science Quarterly. Vol. 28, n. 3, Organizational Culture, Sep., 1983, p. 339-358.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Informação e conhecimento em organizações complexas: In: VALENTIM, Marta Lígia Pomim (Org.). Gestão da Informação e do conhecimento. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. p. 11-25.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Ambientes e fluxos de informação. In: VALENTIM, Marta Lígia Pomim. (Org.). Ambientes e fluxos de informação. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 13-22.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R., tradução MOREIRA K. Cid. Comportamento Organizacional - Criando Vantagem Competitiva. São Paulo: Ed. Saraiva, 2000.

WOIDA, Luana Maia. Cultura Informacional: um modelo de realidade social para a inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, Marta Lígia Pomim (Org.). Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação. São Paulo: Pólis, 2008. p. 93-115.