



CULTURA ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO: UMA REVISÃO DE LITERATURA

Vanderlei Ferreira Vassi

Doutorando em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista
Júlio de Mesquita Filho, Brasil.
E-mail: vanderlei.vassi@unesp.br

Marta Lígia Pomin Valentim

Doutora em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista
Júlio de Mesquita Filho, Brasil. Professora da Universidade Estadual
Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil.
E-mail: marta.valentim@unesp.br

Resumo

A cultura organizacional é determinante para o desenvolvimento de qualquer tipo de organização. Assim, compreendê-la e saber fazer a leitura de seus sinais é um dos grandes desafios para os gestores das organizações. O objetivo desta pesquisa é identificar as dimensões da cultura organizacional na perspectiva da Ciência da Informação. Para tanto, realizou-se um levantamento bibliográfico nas fontes de informação *Web of Science* e na Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação sobre o tema no período de 2013 a 2023. A temática cultura organizacional tem sua gênese nos estudos da Administração, no entanto é abordada apenas como parte do contexto organizacional, por outro lado no campo da Ciência da Informação a cultura organizacional desdobra-se na denominada 'cultura informacional', entendida como um elemento determinante para o desenvolvimento de qualquer organização, uma vez que pode facilitar ou dificultar o nível de consciência que os sujeitos organizacionais possuem sobre a importância do compartilhamento de informação e conhecimento para definir estratégias de ação e gerar inovação. A necessidade de mudança da cultura organizacional é vista no âmbito da Ciência da Informação como um elemento de direcionamento estratégico, isto é, ao adequar a cultura organizacional às estratégias e objetivos organizacionais previamente estabelecidos, será mais fácil alcançá-los com eficiência e eficácia.

Palavras-chave: cultura organizacional; cultura informacional; compartilhamento de conhecimento; gestão do conhecimento; ciência da informação.

ORGANIZATIONAL CULTURE FROM THE INFORMATION SCIENCE PERSPECTIVE: A LITERATURE REVIEW

Abstract

Organizational culture is crucial to the development of any type of organization. Therefore, understanding it and knowing how to read its signals is one of the biggest challenges for organizational managers. The objective of this research is to identify the dimensions of organizational culture from the perspective of Information Science. To this end, a bibliographical survey was carried out in the information sources Web and Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação on the topic from 2013 to 2023. The theme of organizational culture has its genesis in studies of Administration, however, is approached only as part of the organizational context, on the other hand in the field of Information Science, organizational culture unfolds into the so-called 'informational culture', understood as a determining element for the development of any organization, since it can facilitate or hinder the level of awareness that organizational subjects have about the

importance of sharing information and knowledge to define action strategies and generate innovation. The need to change organizational culture is seen within the scope of Information Science as an element of strategic direction, that is, by adapting organizational culture to previously established organizational strategies and objectives, it will be easier to achieve them efficiently and effectively.

Keywords: *organizational culture; informational culture; knowledge sharing; knowledge management; information science.*

1 INTRODUÇÃO

A dinâmica organizacional é imbricada de desafios, independentemente da área de atuação ou do porte de uma organização, visto que os ambientes organizacionais são complexos. Compreender suas características e colocá-las a serviço dos objetivos da organização pode representar um diferencial estratégico relevante.

No campo da Administração a cultura organizacional é compreendida como um elemento importante do contexto organizacional, entretanto alguns gestores podem entendê-la apenas como uma característica da organização ou como mais um dos elementos que compõe o arcabouço da estrutura organizacional.

No âmbito da Ciência da Informação há uma perspectiva diferente e um pouco mais abrangente, entende-se que suas características por vezes se confundem com o próprio ambiente organizacional, pois é carregada de múltiplos significados e fatores determinantes para que os sujeitos organizacionais alcancem os objetivos estratégicos da organização. No campo da Ciência da Informação os estudos sobre cultura foram aprofundados ao longo do tempo e surgiu o que se denominou de 'cultura informacional', cujos estudos visam mais bem compreender de que maneira os sujeitos organizacionais se relacionam com a informação e o conhecimento em distintos contextos organizacionais.

O objetivo desta pesquisa é identificar as dimensões da cultura organizacional na perspectiva da Ciência da Informação com base na literatura da área por meio de uma revisão bibliográfica nas fontes de informação Web of Science (WoS) e Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI) no período entre 2013 e 2023, cujos procedimentos metodológicos são descritos na Seção 3 deste artigo.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura de uma organização é repleta de significados. Observar e interpretar suas características pode ser um fator preponderante para que os sujeitos organizacionais compreendam melhor os problemas vivenciados e formulem uma visão de futuro. A cultura organizacional pode ser entendida como um sistema de normas compartilhadas que orientam o comportamento dos membros da organização e moldam sua identidade e imagem perante a sociedade, bem como influencia a maneira como o conhecimento é compartilhado (Gonzalez; Martins, 2015; Santos; Damian; Valentim, 2019).

A cultura organizacional tem sido objeto de diversos estudos nos últimos anos, sobretudo o tema é visto com maior ênfase a partir da Década de 1980, com destaque ao desenvolvimento das empresas japonesas, que no decorrer do tempo desenvolveram ambiente propício e se transformaram, mesmo passando por um momento de escassez e emergência sobre o efeito pós Segunda Guerra, contribuindo para o desenvolvimento de diversas teorias e abordagens organizacionais (Santos; Damian; Valentim, 2019).

As primeiras ponderações a respeito do tema, destacam a cultura organizacional como uma variável da organização, ou seja, uma dimensão passível de ser colocada à disposição dos

objetivos organizacionais, cujos elementos culturais podem ser categorizados como: princípios, valores, crenças, pressupostos, mitos, tabus, normas, heróis, ritos, rituais, sagas, cerimônias, histórias, comportamentos, hábitos, linguagem. Por outro lado, a cultura organizacional é vista como uma metáfora constituinte da organização que é resultado de uma construção social da realidade (Machado; Maranhão; Pereira, 2016; Almeida; Vitoriano; Moraes, 2021).

A cultura influi diretamente na maneira que as organizações lidam com suas estratégias, objetivos e metas organizacionais. A maneira de lidar com os problemas e desafios cotidianos está relacionada ao senso de pertencimento que se tem de uma determinada característica cultural e é fator determinante para que a organização consiga alcançar seus objetivos e as decisões sejam tomadas com maior exatidão (Rocha; Ziviani, 2019).

Organizações que procuram desenvolver a cultura de inovação tendem a olhar para os problemas do cotidiano de modo inovador e buscar soluções que correspondam aos objetivos que se quer atingir. Por outro lado, organizações que tem características culturais mais conservadoras tendem a adotar estratégias organizacionais menos inovadoras, ou seja, a cultura organizacional funciona como um repositório de conhecimento, condicionando a maneira de agir e o comportamento dos sujeitos organizacionais (Gonzalez; Martins, 2015).

Nem sempre as organizações procuram identificar os elementos e características culturais, no intuito de compreender os motivos que as levaram a adotar determinada estratégia organizacional; ao contrário, muitas vezes os gestores se voltam para estratégias, ações e processos operacionais mais ligados ao 'fazer', pois são mais urgentes e facilmente identificáveis e quantificáveis monetariamente, como os relacionados a gestão da produção, gestão de materiais, gestão de pessoas, gestão financeira, entre outros.

Estratégias que contemplem a gestão da informação e a gestão do conhecimento e, por consequência, o compartilhamento de informação e conhecimento, geralmente ficam em segundo plano. Embora também possam proporcionar resultados a curto prazo, dependem da visão e da importância que os sujeitos organizacionais atribuem a esses elementos, reforçando a ideia de que a cultura pode ser considerada um elemento integrador, que possibilita um contexto propício ao compartilhamento e uso da informação (Yafushi; Almeida; Vitoriano, 2019).

Identificar e compreender uma determinada cultura organizacional contribui para o desenvolvimento de estratégias inerentes a gestão do conhecimento, visto que esta gestão é determinante para o estímulo ou desencorajamento de comportamentos positivos relacionados ao compartilhamento de conhecimento, influenciando significativamente no desenvolvimento organizacional (Cazane; Valentim, 2021; Burger *et al.*, 2018; Braquehais *et al.*, 2017).

A implantação da gestão do conhecimento está condicionada a uma mudança cultural, cujas barreiras organizacionais precisam ser diminuídas ou eliminadas para que se possa atingir toda a cadeia do segmento econômico envolvido, ou seja, a adequação da cultura aos objetivos organizacionais contribuirá para que as ações inerentes a gestão do conhecimento, de fato, ocorram (Cazane; Valentim, 2021).

No contexto organizacional, além da cultura organizacional predominante ou perceptível, pode haver algumas subculturas, pois os grupos se formam em torno de características próprias, que podem estar relacionados à geografia, mercado, hierarquia, função a divisão interna e, sendo assim, reconhecer essas subculturas torna o estudo das organizações mais complexo (Corfield; Paton, 2016).

Conforme mencionado anteriormente a cultura organizacional também é compreendida sob a perspectiva de que as organizações são o resultado da construção social da realidade. Esta abordagem abre o campo de visão para um viés mais complexo, pois

enquanto a cultura organizacional é vista apenas como uma dimensão ou componente organizacional, pode ser compreendida como algo simples e controlável, ou seja, algo que faz parte apenas da organização e recebe pouca influência de fatores externos. Compreender a cultura organizacional sob esta perspectiva pode trazer uma falsa sensação de controle.

A abordagem da cultura organizacional a partir da ideia de que é constituída por sociedades humanas, pressupõe um viés de complexidade. Essa visão apresenta inúmeros aspectos além daqueles que aparecem na estrutura formal das organizações e é composto por elementos intangíveis inerentes a outros aspectos se não são visíveis e/ou, quantificáveis, inter-relacionados à vivência dos sujeitos organizacionais, sua interpretação de mundo e capacidade de cognição, características essas ligadas a gestão do conhecimento (Cazane; Valentim, 2021).

Gama, Mattos e Aguiar (2019) afirmam que a cultura organizacional se reflete na eficácia da organização e possibilita a familiarização dos sistemas organizacionais, bem como destacam como o ambiente se reflete nos comportamentos e atitudes dos sujeitos organizacionais e, por esse motivo, ocupa papel de destaque nos processos de mudança.

Ao refletir sobre os valores de uma organização não há como dispensar o ambiente e infraestrutura propiciado por ela, a exemplo de organizações que disponibilizam ambientes para descanso e lazer, sala de jogos, ambientes interativos no intuito de criar ou fortalecer a cultura de inovação, flexibilidade e criatividade. A cultura organizacional pode ser percebida em diversos artefatos culturais tais como: na arquitetura, na disposição dos móveis, nas cores e no desenho da logomarca, nos documentos produzidos, na linguagem e no vestuário dos funcionários, cada característica traz consigo uma gama de significados (Almeida; Vitoriano; Moraes, 2021).

Os valores são os elementos centrais da cultura, eles são princípios orientadores invisíveis que determinam o comportamento e as estruturas visíveis que fazem parte do processo de interação social (Schmiedel; Recker; Vom Brocke, 2014).

Um dos primeiros textos publicados sobre cultura organizacional foi o livro *'Organizational Culture and Leadership'* de Edgar Henry Schein, publicado em 1985, em que define o conceito de cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver seus problemas. É a experiência que o grupo adquiriu à medida que resolveu os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida e que pode ser compartilhada com novos integrantes do grupo como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação aos problemas (Schein, 2022).

Schein (2022) propõe um modelo teórico metodológico para investigação do contexto cultural de uma organização, que pode ser classificado em quatro categorias teóricas no intuito de auxiliar o processo de identificação do padrão de interação, para formação de uma identidade cultural. O referido modelo é baseado em quatro categorias teóricas: processo de socialização; respostas a incidentes críticos; convicções dos criadores; observações relevantes (Quadro 1).

Quadro 1 - Modelo teórico-metodológico de Schein

Categorias	Ações para Identificação
Processo de socialização	- Analisar o teor e o processo de socialização de novos membros. - Identificar como ocorre o compartilhamento da cultura organizacional.
Resposta a incidentes críticos	- Analisar as respostas a incidentes críticos na história da organização ao construir uma biografia organizacional cuidadosa. - Identificar os períodos de formação da cultura, por meio de documentos e

	entrevistas. - Identificar a ações adotadas pela organização diante de situações críticas.
Convicções dos criadores	- Analisar as crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura. - Ao desenhar a biografia das pessoas no contexto da organização, é preciso recuperar suas propostas, metas, sua visão de mundo, seu modo de agir e de avaliar resultados
Observações relevantes	- Explorar e analisar junto aos sujeitos organizacionais as observações surpreendentes descobertas durante as entrevistas. - A investigação conjunta pode auxiliar no processo de desvendar as premissas básicas e seu padrão de interação para formar o paradigma cultural.

Fonte: Adaptado de Fleury e Fischer (1996).

O modelo teórico-metodológico destaca que a cultura de qualquer grupo pode ser estudada e entendida em três níveis distintos, que se aprofundam à medida que a cultura vai se fortalecendo. Conforme pode ser observado no Quadro 2 os três níveis se dividem em: artefatos; crenças e valores expostos; e suposições básicas.

Quadro 2 - Modelo teórico-metodológico de Schein: níveis

Níveis	Descrição
Artefatos	- Primeiras visualizações das características peculiares de um grupo. - Estruturas e processos organizacionais visíveis. Podem se exemplificar por artefatos culturais, arquitetura e linguagem de um ambiente organizacional. - Traduzem a expressão da cultura organizacional de uma organização; porém, à primeira vista não explicam por si os fatores mais complexos e intrínsecos da cultura de uma organização. - Variáveis de fácil percepção; porém, podem ser enganadores, na medida em que são difíceis de interpretar pela maneira correta.
Crenças e valores expostos	- Estratégias, metas, filosofias. - Soluções propostas por líderes que auxiliam as decisões organizacionais, em um nível menos difundido. - Manifestos racionais de comportamento que se apresentam de maneira idealizada. - Etapa de validação ao surgimento das suposições básicas.
Suposições básicas	- Crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros. - Toda a fonte de explicação para a cultura organizacional de uma organização, pois destes se extraem todos os significados das ações e percepções do ambiente corporativo, que não se apresentam de maneira formal. - Valores e crença abstratos, que emergem ao ambiente cognitivo dos sujeitos organizacionais, traduzindo-se em um conjunto de percepções e ações padronizados.

Fonte: Adaptado de Machado, Maranhão e Pereira (2016)

A base para a compreensão da cultura de uma organização parte inicialmente da compreensão de suas suposições básicas, ou seja, não decifrar o padrão de suposições básicas, pode dificultar a correta interpretação dos artefatos ou quanto crédito dar aos valores articulados. A essência de uma cultura está no padrão das suposições básicas e, uma vez que alguém as entenda, é possível entender facilmente os níveis mais superficiais e lidar apropriadamente com eles (Schein, 2022).

2.1 Dimensões da Cultura Organizacional

A cultura é fruto de interações sociais entre os indivíduos e provem da natureza humana e de sua capacidade de registrar e compartilhar o conhecimento no decorrer da vida, ou seja, para que haja a prevalência de uma cultura, os hábitos, crenças, mitos e as características que a definem precisam ser registrados, para que de alguma maneira possam ser transmitidos para as gerações futuras (Gonzalez; Martins, 2015).

De modo mais amplo na perspectiva da construção social e do ponto de vista das organizações, a cultura tem a função de integrar as pessoas e seus conhecimentos de modo que possam ser compartilhados com aqueles que, por algum motivo, começam a ter contato com ela, como é o caso de um novo funcionário ou um interessado na organização (Oliveira; Oliveira; Lima, 2016).

Segundo Savedra, Cândido e Vale (2020) os indivíduos participam da cultura tanto no papel de influenciadores, quanto no papel de influenciados. A mudança cultural faz parte da evolução da sociedade, sendo a interação de um grupo ou sociedade, fator preponderante para a criação de novas culturas ou subculturas. A exemplo do surgimento das tecnologias de informação e comunicação que mudam o modo de viver das pessoas ao aproximá-las de novas culturas e realidades, mesmos que distantes geograficamente.

A cultura de uma organização é um fator determinante para seu desenvolvimento. Suas estratégias e práticas recorrentes tanto podem colaborar com os objetivos estabelecidos, quanto podem se tornar uma barreira para alcançá-los (Savedra; Candido; Vale, 2020). Ela também determina a performance organizacional e condiciona o desenvolvimento da organização; portanto, não há mudança estratégica se a mudança não começar pela cultura (Carneiro; Streit, 2021). Conforme Corrêa (2023, p. 92) “Para Wendi R. Bukowitz e Ruth L. Williams ‘essa mudança leva de 5 a 10 anos’, enquanto para Jerry P. Miller isso ‘pode levar de 3 a 7 anos’”.

O líder tem papel fundamental na consolidação e manutenção da cultura organizacional, sua atuação define como a cultura é compartilhada. Sendo assim, o líder é a peça-chave no processo de compartilhamento e sua maneira de se comunicar com aqueles que fazem parte do grupo ou com a sociedade é um dos fatores mais importantes e que propiciam melhor compartilhamento e fortalecimento da uma cultura (Carneiro; Streit, 2021).

Alguns elementos culturais se destacam no processo de identificação e classificação de uma cultura (Quadro 3).

Quadro 3 - Elementos culturais

Elementos	Descrição
Adaptabilidade	Elemento que define se uma cultura organizacional é aberta ou resistente a mudanças e quebra de paradigmas.
Aversão ao Risco	Está relacionada a como a organização trata a aversão ao risco, se existe punição a erros e falhas, se os funcionários estão submetidos a normas e controles rígidos.
Autonomia	Autonomia com que os sujeitos organizacionais podem atuar, se as estruturas hierárquicas e de supervisão são rígidas ou flexíveis.
Colaboração	Elemento diretamente relacionado à criação e ao compartilhamento de conhecimento, mediante uma relação de confiança e reconhecimento.
Liderança	Atuação do líder na promoção da gestão do conhecimento, inclusive no que tange à efetividade do processo de comunicação na organização.

Fonte: Adaptado de Carneiro e Streit (2021)

Alguns fatores são essenciais para a compreensão da cultura organizacional. Os comportamentos que se repetem geralmente expressam traços da cultura enraizada, observá-los e compreender os elementos culturais que os envolvem pode ser o primeiro passo para seu fortalecimento e identificação do tipo de cultura. O processo de identificação e compreensão só fazem sentido se a organização possuir ferramentas e recursos que contribuam para a gestão do conhecimento, pois ambas estão inteiramente relacionadas.

Segundo Santos e Valentim (2021) parte-se do pressuposto de que por mais que seja planejado o processo de implantação da gestão do conhecimento, sem haver uma cultura favorável será muito difícil que a organização consiga atingir este propósito, sendo a cultura determinantemente reconhecida como fator que exerce influência nas organizações. Schein (2022) afirma que a cultura é muitas vezes ignorada; contudo, se trata de um poderoso conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo de pensar e os valores tanto individuais como coletivos.

A perspectiva da Ciência da Informação sobre a cultura organizacional pressupõe que a cultura seja um valor 'macro' e determinante para o desenvolvimento da organização e não apenas um dos elementos do contexto organizacional. Nesse âmbito, o desenvolvimento organizacional pode ser facilitado ou dificultado dependendo do nível de consciência que se tem sobre a influência dos elementos culturais no comportamento dos sujeitos organizacionais que fazem parte de uma organização.

Desse modo, é necessário criar uma cultura que dê condições para que os sujeitos organizacionais atuem de maneira qualificada e diversificada, ou seja, cooperem e/ou gerem oportunidades para que criem, compartilhem e recombinaem conhecimentos, gerando novos conhecimentos (Sordi; Cunha; Nakayama, 2017).

Se a cultura for aberta a mudanças e ao compartilhamento de conhecimento pode ser adaptada e/ou ajustada aos objetivos organizacionais, no intuito de promover o compartilhamento de informação e conhecimento e a integração entre os diversos níveis organizacionais; porém, a cultura organizacional pode em certo momento representar tanto um facilitador quanto uma barreira para o desenvolvimento da gestão do conhecimento (Pepulim; Fialho; Varvákis, 2017; Burger *et al.*, 2018).

Sabe-se que a mudança dos padrões culturais de uma organização é um processo que demanda tempo, pois embora estável a cultura organizacional não é estática e em muitos casos é necessário desenvolver ações no intuito de corrigir comportamentos disfuncionais recorrentes que podem trazer grandes prejuízos para o crescimento organizacional (Corfield; Paton, 2016; Silva; Valentim, 2018).

O desenvolvimento da cultura organizacional está ligado intimamente ao processo de interação social e a socialização de conhecimentos. Ela pode ser observada apenas no indivíduo, visto que é o único capaz de socializar sistematicamente seus próprios conhecimentos, valores e crenças. A cultura é um processo colaborativo e sistematizado de aprendizagem, diferente do que se pensava, que seria uma condição inata de caráter biológico, a socialização de conhecimentos tem papel preponderante no exercício de perpetuar uma cultura e é inerente a atividade social do indivíduo; porém, há diferentes maneiras de criar conhecimento (Sordi; Cunha; Nakayama, 2017; Souza; Aganete, 2022).

Alguns tipos de cultura são identificados na literatura, aqui divididos em cinco dimensões, sendo que cada dimensão apresenta determinadas características (Quadro 4).

Quadro 4 - Dimensões culturais

Dimensão	Características	Autor(es)
Cultura competitiva	<ul style="list-style-type: none"> - Foco em metas e resultado. - Costumam criar um clima mais tenso e de pouca cooperação e confiança. 	Cameron; Quinn (2011) Rocha; Ziviani (2019)
Cultura orientada para o relacionamento humano	<ul style="list-style-type: none"> - Foco nas pessoas e em seus comportamentos. - Concebem cenários descontraídos e de alta afabilidade e interação. 	Rocha; Ziviani (2019)
Culturas formais e hierárquicas	<ul style="list-style-type: none"> - Foco em normas e procedimentos. - Ensejam conjunturas de pessoas cautelosas, formais e com baixa iniciativa. 	Cameron; Quinn (2011) Rocha; Ziviani (2019)
Cultura participativa	<ul style="list-style-type: none"> - Foco no sentimento de grupo e valorização de ideias. - Empresas que os proprietários trabalham lado a lado com as equipes. 	Rocha; Ziviani (2019)
Cultura adocrática ou inovativa	<ul style="list-style-type: none"> - Foco na liderança e pioneirismo. - Características proativas em relação ao ambiente e ágil frente aos desafios externos, e com uma atuação empreendedora de seus membros. - Capacidade de assumir riscos. 	Cameron; Quinn (2011)

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2023)

Geralmente mais de uma dimensão supracitada, bem como outras não citadas podem ser encontradas em uma mesma organização, entretanto é comum uma das dimensões serem mais visíveis, geralmente aquela mais aderente ao perfil ou atividade da organização. A exemplo de organizações que trabalham com tecnologia que tendem a desenvolver uma cultura competitiva ou organismos públicos que tendem a desenvolver uma cultura formal e hierárquica.

Rueda e Rodenes (2016) classificam a cultura organizacional em cinco dimensões: participativa; profissional; motivada; trabalho em equipe; e empreendedora, sendo que cada dimensão apresenta de três a quatro indicadores.

No contexto organizacional quando se pensa no desenvolvimento de alguma ferramenta que contribua para a eficiência da gestão, enfoca-se na relação entre custo *versus* benefício, na perspectiva de que o resultado alcançado seja visível, representado monetariamente e traga alguma inovação ou alguma vantagem competitiva para a organização em relação à concorrência; porém, para que o objetivo seja alcançado “[...] as empresas precisam fomentar atividades voltadas para a construção do conhecimento e, principalmente, aceitar partilhar a solução de problemas” (Alves; Duarte, 2014, p.10).

2.2 Cultura Organizacional e Gestão do Conhecimento

A cultura organizacional e a gestão do conhecimento estão diretamente inter-relacionadas. A cultura organizacional se refere ao conjunto de valores, crenças, comportamentos e práticas que são compartilhados pelos membros de uma organização no decorrer de sua existência, e a gestão do conhecimento é o processo de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento, uso e reuso do conhecimento no contexto organizacional a favor de seus objetivos. Nessa perspectiva, “[...] nenhum sistema de gestão do conhecimento

será bem-sucedido se a cultura da organização não apoiar o compartilhamento das informações” (Silveira; Rocha Neto, 2013, p.154).

A cultura organizacional tem impacto significativo na gestão do conhecimento, cujo impacto pode ser potencializado se fizerem parte do arcabouço estrutural da organização práticas que incentivem o compartilhamento de conhecimentos e o aprendizado contínuo. Por outro lado, se a cultura organizacional é baseada em uma relação de poder, ter uma hierarquia rígida e falta de transparência, pode impedir que a gestão do conhecimento se estabeleça e desempenhe seu papel (Santos; Damian; Valentim, 2019).

A gestão do conhecimento, por sua vez, pode afetar a cultura organizacional, ajudando a criar um ambiente que valorize o aprendizado contínuo, o compartilhamento de conhecimento e a colaboração (Silveira; Rocha Neto, 2013). Se os indivíduos sentem que seu conhecimento é valorizado e que há oportunidades para compartilhá-lo e aprender com os outros, isso pode levar a uma cultura organizacional mais positiva e produtiva. Sobretudo, pode ser utilizada como meio para que uma organização garanta que seus recursos sejam bem utilizados (Corfield; Paton, 2016).

A cultura organizacional contribui para que a gestão do conhecimento ocorra e, em consequência disso, a gestão do conhecimento contribui para uma cultura organizacional que atenda os anseios organizacionais, criando um fluxo virtuoso. Nessa perspectiva, a cultura organizacional e a gestão do conhecimento estão interligadas e podem influenciar-se mutuamente. Contudo, segundo Braquehais *et al.* (2017), apenas um pequeno número de pesquisas relaciona os constructos da cultura organizacional e da gestão do conhecimento.

Uma cultura organizacional que valoriza o aprendizado e a colaboração pode facilitar a gestão do conhecimento, enquanto a gestão do conhecimento eficaz pode ajudar a promover a cultura organizacional mais positiva adaptativa e colaborativa (Oliveira; Oliveira; Lima, 2016).

Segundo Bem, Prado e Delfino (2013) a cultura organizacional pode ser aprendida e caracteriza-se como meio de comunicação do homem que, por sua vez, pode representar a chave para a mudança organizacional, pois orienta e rege padrões comportamentais de um grupo.

Giokas e Antonakas (2013) consideram que a cultura organizacional faz parte do rol de elementos necessários para promoção de um clima organizacional baseado na confiança mútua e nas competências organizacionais, pois o alinhamento dos indivíduos com os objetivos organizacionais afeta o desempenho da organização.

Em um ambiente de trabalho em que se promove o crescimento pessoal e profissional, valorizando o desempenho dos sujeitos organizacionais, certamente há uma cultura organizacional enraizada e um conjunto compartilhado de princípios, crenças e normas que direcionam as atividades e influenciam as decisões estratégicas, incluindo o estabelecimento de metas e objetivos (Yafushi; Almeida; Vitoriano, 2019).

A cultura organizacional é a base para a gestão do conhecimento e é determinante para o estímulo ou desencorajamento do compartilhamento de conhecimento, pois sem uma cultura organizacional positiva em relação a construção, socialização e compartilhamento de dados, informação e conhecimento, dificilmente é possível implementá-la em nível organizacional (Souza; Aganete, 2022).

Silva e Valentim (2018) afirmam que a cultura é produto das interações sociais e por meio dela há o compartilhamento de valores organizacionais e, em razão disso, é possível alterar padrões culturais, entretanto, requer tempo e atenção, pois com o passar do tempo ela muda e se adapta aos novos padrões da sociedade.

Um dos aspectos mais intrigantes da cultura se refere aos fenômenos que em sua maioria são subliminares, mas cujo impacto é significativo na maneira que os indivíduos se

relacionam e enxergam a organização. Segundo Souza, Moraes e Valentim (2020), a cultura organizacional é onipresente na vida laboral, influenciando todos os seus aspectos, inclusive como os sujeitos organizacionais se relacionam com a informação e o conhecimento no âmbito da cultura informacional.

A chave para que uma cultura informacional se estabeleça se refere ao nível de compartilhamento de informação e conhecimento que os sujeitos organizacionais desenvolvem. Uma cultura forte tem como característica um alto nível de compartilhamento de conhecimento e, por outro lado, uma cultura fraca tem como característica um baixo nível de compartilhamento de conhecimento.

Vale ressaltar que a maneira com que o conhecimento é compartilhado, níveis de estruturação meios e ferramentas utilizadas também contribuem para que a cultura se fortaleça. Se uma organização adota práticas de gestão da informação e do conhecimento ou tem recursos para que isso ocorra como sistemas de gerenciamento de informações, *software* adequado, capacidade de armazenamento como bancos de dados e outras estruturas, as possibilidades de desenvolvimento e fortalecimento da cultura são potencializadas.

As estratégias organizacionais que contribuem para a criação e fortalecimento da memória organizacional assumem um papel importante, tanto para que a cultura se perpetue, quanto para que a gestão do conhecimento seja efetiva. Abordar a memória organizacional é destacar o reuso de dados e informações gerados ao longo da vida da organização. A memória organizacional tem papel fundamental na fixação da cultura organizacional, pois faz a demarcação da história da organização, evidenciando marcos e conquistas.

Observa-se que se uma organização quer valorizar alguma característica positiva como, por exemplo, a vocação para inovar, irá se organizar para que os sujeitos organizacionais interessados se apropriem dessa estratégia, por meio de campanhas institucionais e por meio de normativas institucionais que estabeleçam de modo claro os procedimentos a serem adotados. Conforme Sordi, Cunha e Nakayama (2017) a inovação está relacionada a capacidade de as organizações colocarem em prática a gestão do conhecimento.

Uma das barreiras para o desenvolvimento e fortalecimento da cultura se refere à quando o conhecimento é visto como poder no ambiente organizacional. Se isso ocorre há uma tendência a não compartilhar, pois aqueles que o detém acreditam que possuem certa vantagem em detrimento daqueles que não o possuem. Esse pensamento prejudica o fortalecimento de uma cultura organizacional positiva em relação a gestão do conhecimento.

Quando se compreende que o conhecimento ocorre de maneira circular e segue um determinado fluxo, como afirmam Nonaka e Takeuchi (2009), caso haja rompimento do fluxo de conhecimento provavelmente haverá comprometimento ao fortalecimento da cultura organizacional.

A criação de um ambiente colaborativo que propicie a socialização de práticas voltadas ao compartilhamento é um fator importante e determinante para que sujeitos, equipes e áreas organizacionais interajam (Santos; Damian; Valentim, 2019).

Alguns sujeitos organizacionais acreditam que compartilhar conhecimento significa perder a propriedade intelectual de ideias, métodos e processos pensados e desenvolvidos por eles. Outros ainda acreditam que ao compartilhar o conhecimento perdem poder frente às outras pessoas da organização, já que não serão mais os únicos a saber sobre determinado assunto (Valentim, 2003).

Cada organização no decorrer de sua existência desenvolve uma cultura própria que depende de diversos fatores internos e externos e da cultura geral da sociedade. A maneira de lidar com esses fatores e com a sociedade, traduz a identidade da organização e diferencia

uma instituição de outra, inclusive do mesmo ramo de atuação (Valentim; Woida, 2004; Silva; Nogueira, 2013; Silveira; Rocha Neto, 2013).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é do tipo descritiva-exploratória e de natureza qualitativa. Como técnica de coleta de dados foi realizada uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL) que levou em consideração o período entre 2013 e 2023, buscando artigos científicos de acesso aberto da área da Ciência da Informação nos idiomas Português e Inglês. A estratégia de busca utilizou as palavras-chave “organizational culture” na WoS e “cultura organizacional” na BRAPCI.

Após a recuperação dos trabalhos, foram lidos e analisados na íntegra. A leitura considerou a coesão do tema central “cultura organizacional” com os temas que circundam e se relacionam com ele como; gestão do conhecimento, compartilhamento do conhecimento, cultura informacional e sobretudo como a Ciência da Informação.

Inicialmente os artigos foram lidos e fichados e, posteriormente, tiveram seu conteúdo analisado na íntegra, considerando sua inter-relação com o objetivo desta pesquisa.

Alguns trabalhos foram adicionados aos trabalhos encontrados, mesmo não sendo considerados dentro dos critérios da RSL, por trazer discussões e conceitos fundamentais sobre o assunto em questão nesta pesquisa.

4 RESULTADOS

No período pesquisado (2013 a 2023) foram encontrados 38 (trinta e oito) textos na BRAPCI; porém, 1 (um) estava duplicado, sendo assim foram recuperados 37 (trinta e sete) textos. Na busca realizada na base de dados WoS foram recuperados 29 (vinte e nove) textos com base nos seguintes critérios de busca: palavra-chave “organizational culture” (Inglês) e “cultura organizacional” (Português); categoria: Ciência da Informação; Biblioteconomia; Acesso aberto; Período: 2013 a 2023. Do total de textos recuperados 2 (dois) encontram-se nas duas bases. Sendo assim, no total após retirar as duplicações, foram recuperados 64 (sessenta e quatro) textos.

Vale mencionar que além dos textos recuperados no referido período, foram adicionados artigos de referência que tratam do tema com profundidade (Quadro 5).

Quadro 5: Textos sobre cultura organizacional na WoS e BRAPCI no período de 2013-2023

Fonte	Título	Autor(es)	Ano
BRAPCI	Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras	Bem, R. M.; Prado, M. L.; Delfino, N.	2013
WoS	Knowledge transfer across dissimilar cultures	Boh, W. F.; Nguyen, T. T.; Xu, Y.	2013
WoS	Culture changing: A development and empirical exploration in the Greek tax administration	Giokas, A. E.; Antonakas, N. P.	2013
BRAPCI	La gestión tecnológica ambiental organizacional desde lo cultural y los enfoques sistémico y participativo	Ochoa-Ávila, M. B.; Rodríguez-Piña, R. A.; Ávila-Ávila, R. M.; Pérez-Capdesuñer, R.; González-Ferrer, J. R.	2013
BRAPCI	Cultura e comunicação nas organizações complexas	Silva, R. M. da.; Nogueira, M. F. M.	2013

Fonte	Título	Autor(es)	Ano
BRAPCI	Gestão do conhecimento e a oralidade na CAPES: implicações à inteligência coletiva	Silveira, M. M. R. V. da; Rocha Neto, I.	2013
BRAPCI	Cultura e informação: uma interface complexa e definidora na vida das organizações	Alves, C. A.; Duarte, E. N.	2014
WoS	Organizational culture in knowledge creation, creativity and innovation: Towards the Freiraum model	Auernhammer, J.; Hall, H.	2014
BRAPCI	La cultura informacional: sus principales relaciones conceptuales	Fernández, A. P.; Ponjuán-Dante, G.	2014
WoS	Measuring value dimensions of IT occupational culture: An exploratory analysis	Jacks, T.; Palvia, P.	2014
BRAPCI	Perfiles de usuario. Una alternativa para detectar líderes y potenciar una cultura organizacional	Jané, D. M.	2014
WoS	Development and validation of an instrument to measure organizational cultures' support of business process management	Schmiedel, T.; Vom Brocke, J.; Recker, J.	2014
WoS	Rites of passage and knowledge: A relation of symbolic and cognitive framework in organizations	Brasileiro, F. S.; Vieira, F. A. A.; Helal, D. H.	2015
BRAPCI	Um estudo teórico das características organizacionais que influenciam a gestão do conhecimento nas organizações	Gonzalez, R. V. D.; Martins, M. F.	2015
WoS	Power matters: The importance of Foucault's power/knowledge as a conceptual lens in KM research and practice	Heizmann, H.; Olsson, M. R.	2015
BRAPCI	Cultura informacional: uma proposta de modelo com foco organizacional	Moraes, L. B. de; Barbosa, R. R.	2015
BRAPCI	Estratégia dos negócios: a pertinência do método falseacionista nas redes de relacionamentos das organizações contemporâneas	Bazanini, R.; Miklos, J.; Donaire, D.; Bitante, A. P.; Bazanini, H. L.	2016
WoS	Investigating knowledge management: Can KM really change organisational culture?	Corfield, A.; Paton, R.	2016
BRAPCI	Cultura organizacional, comunicação e recepção: um olhar para as novas perspectivas	Ferreira, C. S.; Andrelo, R.	2016
BRAPCI	Reflexão sobre a relação entre a mudança de cultura organizacional e a gestão do conhecimento	Oliveira, R. R.; Oliveira, R. R.; Lima, J. B. de.	2016
BRAPCI	A memória organizacional nos processos de gestão do conhecimento: um estudo na Universidade Federal do Paraná	Pereira, M. O. F.; Silva, H. de F. N.; Pinto, J. S. de P.	2016
WoS	Determining factors in Colombian research groups' scholarly output	Rueda-Barríos, G.; Rodenes-Adam, M.	2016
WoS	Revisiting the trajectory of IT implementation in organisations: An IT culture perspective	Abubakre, M; Ravishankar, Mn; Coombs, C	2017

Fonte	Título	Autor(es)	Ano
BRAPCI	O papel da cultura organizacional na gestão do conhecimento revisão de literatura de 2009 a 2015	Braquehais, A. de P.; Wilbert, J. K. W.; Moresi, E. A. D; Dandolini, G. A.	2017
WoS	Can staff be supported to deliver compassionate care through implementing Schwartz rounds in community and mental health services?	Farr, M.; Barker, R.	2017
BRAPCI	Políticas arquivísticas e cultura organizacional no âmbito da UFRGS	Goulart, M. A. P.; Vargas, L. R. de; Machado, L. G.; Santarem, L. A.	2017
WoS	Ensuring the academic library's relevance to stakeholders: The role of the library director	Harland, F.; Stewart, G.; Bruce, C.	2017
BRAPCI	Em busca de uma semiosfera organizacional: textos diversos, sistemas convergentes	Haubrich, G. F.; Freitas, E. C. de.	2017
BRAPCI	Barreiras culturais à efetivação da gestão do conhecimento nas organizações públicas: relato de pesquisa	Pepulim, M. E. H.; Fialho, F. A. P.; Varvakis, G.	2017
WoS	Cultural change through the implementation of an enterprise system: A UK university case study	Skoumpopoulou, D.; Waring, T.	2017
BRAPCI	Criação de conhecimento nas organizações: epistemologia, tipologia, facilitadores e barreiras	Sordi, V. F.; Cunha, C. J. C. de A.; Nakayama, M. K.	2017
WoS	Big data, analytic culture and analytic-based decision making: Evidence from Australia	Thirathon, U.; Wieder, B.; Matolcsy, Z.; Ossimitz, M. L.	2017
BRAPCI	Elementos dificultadores e fatores críticos na implementação da gestão do conhecimento: uma revisão da literatura	Burger, F.; Kraemer, R.; Dandolini, G. A. ; Souza, J. A. de; Freire, P. De S. B.	2018
BRAPCI	Abordagens da liderança nas fases da gestão do conhecimento: uma análise evolutiva	Krause, M. G.; Cunha, C. J. C. de A.; Dandolini, G. A.	2018
BRAPCI	A contribuição dos sistemas de inovação e da cultura organizacional para a geração de inovação	Silva, E. da.; Valentim, M. L. P.	2018
WoS	Web organizational communication of the ethics in the organizations of the third sector	Arevalo-Martinez, R. I.; Ortiz-Rodriguez, H.	2019
BRAPCI WoS	A cultura organizacional e o direito à informação: uma investigação multivariada no ensino superior	Da Gama, M. C. F. da.; Mattos, C. A. C. de; Aguiar, A. L. C.	2019
WoS	The role of communication in organizational culture. Is there a pattern in Spanish fashion companies?	Diaz-Soloaga, P.	2019
WoS	Organizational culture and labor satisfaction as predictors of job performance in librarians	Echeverria, S. L. V; Galaz, M. M. F.	2019
WoS	Cultural humility in libraries	Hurley, D. A.; Kostelecky, S. R.; Townsend, L.	2019
BRAPCI	O relacionamento entre a cultura organizacional, qualidade da informação e tomada de decisão empresarial	Rocha, R. E. da; Ziviani, F.	2019

Fonte	Título	Autor(es)	Ano
WoS	Prospects of library use data integration in campus information systems: A glocalized perspective	Sant-Geronikolou, S.; Martinez-Avila, D.	2019
BRAPCI	A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações	Santos, V. C. B. dos; Damian, I. P. M.; Valentim, M. L. P.	2019
BRAPCI	Diversidade cultural no contexto organizacional	Silva, P. M. M. da; Vasconcelos, C. R. M. de.	2019
BRAPCI	Gestão da informação, gestão do conhecimento, cultura organizacional e competência em informação: o quarteto estratégico para a construção e uso competente da memória organizacional	Yafushi, C. A. P.; Almeida, M. F. I. de; Vitoriano, M. C. C. P.	2019
BRAPCI	Avaliação da cultura organizacional entre as áreas de desenvolvimento	Barros, A. R. C.; Neto, J. S.; Orlandi, T. R. C.	2020
WoS	Organizational factors affecting knowledge sharing capabilities: A study with Portuguese health professionals	Almeida, M. H.; Ramos, A.; Sousa, M. J.; Santos, C. M.; Fontes, A. P.	2020
BRAPCI	Fatores de fortalecimento para a cultura de inovação em bibliotecas: proposta de <i>checklist</i> para autoavaliação	Savedra. P. ; Cândido, A. C.; Vale, M. A. do.	2020
WoS	The relation between BPM culture, BPM methods, and process performance: Evidence from quantitative field studies	Schmiedel, T.; Recker, J.; Vom Brocke, J.	2020
BRAPCI	Desafios e conquistas da profissão: relato de experiência nos arquivos do Instituto Federal de Sergipe - IFS	Silva, D. E. L. de S. E.	2020
BRAPCI	Impactos da cultura organizacional no mapeamento de processos: construindo a gestão do conhecimento	Almeida, M. F. I. de; Vitoriano, M. C. C. P.; Moraes, C. R. B.	2021
BRAPCI WoS	O impacto da cultura organizacional na gestão do conhecimento para a inovação de processos em serviços	Carneiro, H. L. B.; Streit, R. E.	2021
BRAPCI	Contribuição da cultura organizacional para a gestão do conhecimento no contexto da gestão da cadeia de suprimentos	Cazane, A. L.; Valentim, M. L. P.	2021
WoS	Perception of management and public health experts about organizational, professionals and patients related factors that influence the performance in health organizations	Gaspar, T.; Correia, M. F. ; Torres, I.	2021
WoS	Culture's place in quality of care in a resource-constrained health system: Comparison between three Malawi districts	Patterson, P. B.; Mumtaz, Z.; Chirwa, E.; Mambulasa, J.; Kachale, F.; Nyagero, J.	2021
BRAPCI	Modelos de gestão do conhecimento e as inter-relações com a cultura organizacional	Santos, C. D.; Valentim, M. L. P.	2021

Fonte	Título	Autor(es)	Ano
WoS	Information culture in higher education context: Theoretical contributions	Caudillo, D.; Encinas-Grijalva, S.; Martinez-Rocha, R. F.; Lau, J.	2022
WoS	Organizational factors, knowledge management and innovation: empirical evidence from medium- and large-scale manufacturing firms in Ethiopia	Erena, O. T.; Kalko, M. M.; Debele, S. A.	2022
WoS	Viewed as equals: The impacts of library organizational cultures and management on Library Staff Morale	Glusker, A.; Emmelhainz, C.; Estrada, N.; Dyess, B.	2022
BRAPCI	O papel da comunicação para a inovação	Moraes, S. de S.; Damian, I. P. M.	2022
WoS	Linkage between culture, leadership, and knowledge sharing in MNCs: Moderating role of training and development	Rahman, S.; Hossain, M.; Islam, M. Z.; Jasimuddin, S. M.	2022
BRAPCI	Preservação digital: perspectivas e relações com a gestão documental e a cultura organizacional	Souza, L. G. S.; Aganette, E. C.	2022
BRAPCI	Contribuições da cultura informacional para o processo de reestruturação e mudança empresarial	Woida, L. M.; Levorato, D. C. da S.; Smith, M. S. J.	2023

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2023)

Dos 64 (sessenta e quatro) textos recuperados a partir dos descritores utilizados, a maior parte foi publicada no periódico *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, totalizando 9 (nove) textos, ou seja, 14,06 % do total (Tabela 1). O segundo periódico com maior número de textos publicados foi o *Journal of Knowledge Management* com 4 (quatro), totalizando 6,25% do total de textos recuperados. Observa-se que o tema central desta pesquisa é discutido com maior frequência em periódicos publicados no Brasil, o que pode representar uma preocupação maior com o tema entre pesquisadores brasileiros da Ciência da Informação.

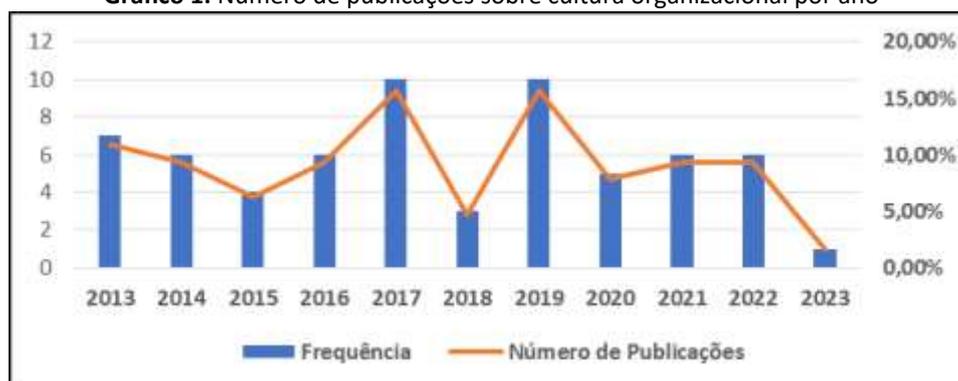
Tabela 1: Periódicos que publicaram textos sobre cultura organizacional encontrados na WoS e na BRAPCI no período de 2013-2023

Periódico	Frequência	Porcentagem
Perspectivas em Gestão & Conhecimento	9	14,06%
Journal of Knowledge Management	4	6,25%
Ciencias de la Información (Cuba)	3	4,69%
Informação & Sociedade: Estudos	3	4,69%
Comunicação & Informação	3	4,69%
Informação & Informação	3	4,69%
Profissional de la Información	3	4,69%
Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação	2	3,13%
Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação	2	3,13%
Atoz: novas práticas em informação e conhecimento	2	3,13%
Investigación Bibliotecológica: archivonomía, bibliotecología e información	2	3,13%
Qualitative Health Research	2	3,13%

Periódico	Frequência	Porcentagem
Information & Management	2	3,13%
Informação@Profissões	1	1,56%
DataGramZero	1	1,56%
Revista Digital de Biblioteconomia & Ciência da Informação	1	1,56%
Informação Arquivística	1	1,56%
Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação	1	1,56%
Archeion Online	1	1,56%
Ponto de Acesso	1	1,56%
Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação	1	1,56%
Revista P2P e Inovação	1	1,56%
Journal of Enterprise Information Management	1	1,56%
Information Technology & People	1	1,56%
Information Technology & Management	1	1,56%
Proceedings of the 2nd International Conference on Integrated Information	1	1,56%
Proceedings of the 21st European Conference on Knowledge Management	1	1,56%
Reference Services Review	1	1,56%
Revista Española de Documentación Científica	1	1,56%
Centeris 2017 - International Conference on Enterprise Information Systems	1	1,56%
Transinformação	1	1,56%
Journal of Information Science	1	1,56%
International Conference on Enterprise Information Systems	1	1,56%
Journal of Global Information Management	1	1,56%
Journal of Academic Librarianship	1	1,56%
Journal of Library Administration	1	1,56%
TOTAL	64	100,00%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2023)

Outro aspecto a ser considerado se refere ao número de publicações sobre o tema pesquisado dividido por ano de publicação (Gráfico 1). Destaca-se os anos de 2017 e 2019 com 10 (dez) textos publicados em cada um dos anos (15, 63%), que somados representam 31,26% do total de textos recuperados no período de 2013 e 2023, na WoS e BRAPCI.

Gráfico 1: Número de publicações sobre cultura organizacional por ano

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2023)

O ano de 2023 representa o menor percentual de trabalhos encontrados no período (1,56%); porém, justifica-se por se tratar do ano corrente, outros trabalhos podem ser publicados no decorrer do ano, uma vez que geralmente os periódicos científicos demoram certo tempo para realizarem a avaliação dos textos submetidos, fator que provavelmente alterará o número de publicações ao final do ano corrente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No âmbito da Administração, no que tange a cultura organizacional como um elemento importante ao desenvolvimento do ambiente organizacional, percebeu-se que é comum encontrar na literatura elementos associados como: ritos, rituais, heróis, entre outros elementos. Contudo, não é comum nessas abordagens verificar um debate sobre se alterar a cultura organizacional para alcance de estratégias e objetivos organizacionais, ou seja, a Administração aborda a cultura organizacional, mas não entende que a mudança na cultura é o primeiro passo para de fato alcançar a visão estabelecida para o longo prazo.

A Ciência da Informação, por outro lado, compreende que a cultura está em um patamar superior, isto é, não se trata de um elemento de menor valor que faz parte do contexto organizacional. Ao contrário evidencia a cultura organizacional como um elemento de alto valor para que a organização possa de fato concretizar sua missão e visão organizacional.

Na literatura da Ciência da Informação analisada no período de 2013 e 2023, nota-se a compreensão de que para mudar o direcionamento de uma organização, uma das primeiras ações a ser implantada é trabalhar fortemente a cultura organizacional, envolvendo as lideranças, gestores principais e sujeitos organizacionais envolvidos, de modo a adequá-la ao que se deseja. A necessidade de mudança da cultura organizacional é vista no âmbito da Ciência da Informação como um elemento de direcionamento estratégico, isto é, adequando a cultura organizacional às estratégias e objetivos estabelecidos, será mais fácil alcançá-los com eficiência e eficácia.

Observa-se, também, que a literatura evidencia a importância da cultura informacional no âmbito dos processos de gestão do conhecimento, uma vez que os sujeitos organizacionais necessitam compreender o valor da informação e do conhecimento para suas decisões, desempenho e aprendizagem.

Recomenda-se que outras pesquisas sobre o tema em questão possam complementar os achados, a partir dos procedimentos metodológicos ora aplicados como, por exemplo,

realizar um estudo de caso, comprovando ou não as teorias e conceitos encontrados na literatura analisada, o que pode propiciar maior aprofundamento das discussões aqui apresentadas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. F. I. de; VITORIANO, M. C. C. P; MORAES, C. R. B. Impactos da cultura organizacional no mapeamento de processos: construindo a gestão do conhecimento. **Ponto de Acesso**, Salvador, v.15, n.1/2, 2021. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/168910>. Acesso em: 7 maio 2023.

ALVES, C. A; DUARTE, E. N. Cultura e informação: uma interface complexa e definidora na vida das organizações. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v.10, n.1, p.2-20, 2014. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/4563>. Acesso em: 7 maio 2023.

BEM, R. M.; PRADO, M. L; DELFINO, N. Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras. **Revista Digital de Biblioteconomia & Ciência da Informação**, Campinas (SP), v.11, n.2, p.123-135, 2013. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/40049>. Acesso em: 7 maio 2023.

BRAQUEHAIS, A. P.; WILBERT, J. K. W.; MORESI, E. A. D.; DANDOLINI, G. A. O papel da cultura organizacional na gestão do conhecimento revisão de literatura de 2009 a 2015. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.7, p.80-93, 2017.

BURGER, F.; KRAEMER, R.; DANDOLINI, G. A. ; SOUZA, J. A. de; FREIRE, P. de S. B. Elementos dificultadores e fatores críticos na implementação da gestão do conhecimento: uma revisão da literatura. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.8, n.2, p.43-61, maio/ago. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/2236-417X2018v8n2>. Acesso em: 16 jul. 2023.

CAMERON, K. S; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**: Based on the competing values framework. 3.ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

CARNEIRO, H. L. B; STREIT, R. E. O impacto da cultura organizacional na gestão do conhecimento para a inovação de processos em serviços. **AtoZ: Novas Práticas em Informação e Conhecimento**, Curitiba, v.10, n.2, p.78-88, maio/ago. 2021. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/160231>. Acesso em: 14 abr. 2023.

CAZANE, A. L.; VALENTIM, M. L. P. Contribuição da cultura organizacional para a gestão do conhecimento no contexto da gestão da cadeia de suprimentos. **Informação & Informação**, Londrina (PR), v.26, n.4, p.369-392, out./dez. 2021. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/196284>. Acesso em: 14 abr. 2023.

CORFIELD, A.; PATON, R. Investigating knowledge management: Can KM really change organisational culture? **Journal of Knowledge Management**, v.20, n.1, p.88-103, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2014-0502>. Acesso em: 14 abr. 2023.

CORRÊA, F. **Gestão do conhecimento**: uma abordagem para a ação. Universidade FUMEC: Belo Horizonte, 2023. Disponível em: www.gcholistica.com.br. Acesso em: 06 dez. 2023.

FERREIRA, C. S; ANDRELO, R. Cultura organizacional, comunicação e recepção: um olhar para as novas perspectivas. **Comunicação & Informação**, v.19, n.1, p.142-156, 2016. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/66371>. Acesso em: 7 maio 2023.

FLEURY, M. T. L; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
GAMA, M. C. F. da; MATTOS, C. A. C. de; AGUIAR, A. L. C. A cultura organizacional e o direito à informação. **Encontros Bibli**: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, v.24, n.55, p.1-22, 2019. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/113804>. Acesso em: 28 maio 2023.

GIOKAS, A. E; ANTONAKAS, N. P. Culture changing: A development and empirical exploration in the Greek tax administration. **Procedia**: Social and Behavioral Sciences, v.73, p.573-580, 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.093>. Acesso em: 14 maio 2023.

GONZALEZ, R. V. D; MARTINS, M. F. Um estudo teórico das características organizacionais que influenciam a gestão do conhecimento nas organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.5, n.2, p.14-34, 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/53478>. Acesso em: 28 maio 2023.

MACHADO, F. C. L; MARANHÃO, C. M. S. de A; PEREIRA, J. J. O conceito de cultura organizacional em Edgar Schein: uma reflexão à luz dos estudos críticos em Administração. **REUNA**, Belo Horizonte, v.21, n.1, p.75-96, jan./mar. 2016. Disponível em: <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/712/644>. Acesso em: 14 abr. 2023.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

OLIVEIRA, R. R.; OLIVEIRA, R. R.; LIMA, J. B. Reflexão sobre a relação entre a mudança de cultura organizacional e a gestão do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.6, n.1, p.19-35, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/52294>. Acesso em: 8 jun. 2023.

PEPULIM, M. E. H; FIALHO, F. A. P; VARVAKIS, G. Barreiras culturais à efetivação da gestão do conhecimento nas organizações públicas: relato de pesquisa. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.27, n.3, p.219-240, set./dez. 2017.

ROCHA, R. E. da; ZIVIANI, F. O relacionamento entre cultura organizacional, qualidade da informação e tomada de decisão empresarial. **Informação@Profissões**, Londrina (PR), v.8, n.1, p.1-11, jan./jun. 2019.

RUEDA, B. G; RODONES, A. M. Factores determinantes en la producción científica de los grupos de investigación en Colombia. **Revista Española de Documentación Científica**, v.1, n.39, e118, 2016.

SANTOS, C. D.; VALENTIM, M. L. P. Modelos de gestão do conhecimento e as inter-relações com a cultura organizacional. **Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação**, v.8,

ed. Especial, 2021. Disponível em: <https://portal.abecin.org.br/rebecin/article/view/246>. Acesso em: 16 jul. 2023.

SANTOS, V. C. B. dos; DAMIAN, I. P. M.; VALENTIM, M. L. P. A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.29, n.1, p.51-66, jan./mar. 2019. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/112085>. Acesso em: 14 abr. 2023.

SAVEDRA, P.; CÂNDIDO, A. C.; VALE, M. A. do. Fatores de fortalecimento para a cultura de inovação em bibliotecas: proposta de checklist para autoavaliação. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, Brasília, v.13, p.835-852, set./dez. 2020. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/146344>. Acesso em: 14 abr. 2023.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. 2.ed. Rio de Janeiro: José Olímpio, 2007.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2022.

SCHMIEDEL, T.; RECKER, J.; VOM BROCKE, J. The relation between BPM culture, BPM methods, and process performance: Evidence from quantitative field studies. **Information & Management**, v.51, n.1, p.43-556, 2014.

SILVA, R. M. da; NOGUEIRA, M. F. M. Cultura e comunicação nas organizações complexas. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.14, n.5, out. 2013. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/45853>. Acesso em: 14 abr. 2023.

SILVA, E. da; VALENTIM, M. L. P. A contribuição dos sistemas de inovação e da cultura organizacional para a geração de inovação. **Informação & Informação**, Londrina (PR), v.23, n.1, p.450-466, jan./abr. 2018. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/45581>. Acesso em: 14 abr. 2023.

SILVEIRA, M. M. R. V; ROCHA NETO, I. Gestão do conhecimento e a oralidade na capes: implicações à inteligência coletiva. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 3, p. 148-162, 2013. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/52839>. Acesso em: 28 mai. 2023.

SORDI, V. F.; CUNHA, C. J. C. A.; NAKAYAMA, M. K. Criação de conhecimento nas organizações: epistemologia, tipologia, facilitadores e barreiras. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.7, n.2, p.160-174, 2017.

SOUZA, L. G. S; AGANETTE, E. C. Preservação digital: perspectivas e relações com a gestão documental e a cultura organizacional. **AtoZ: Novas Práticas em Informação e Conhecimento**, Curitiba, v.11, p.1-13, 2022. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/195281>. Acesso em: 14 abr. 2023.

SOUZA, L. P. P. de; MORAES, C. R. B. de; VALENTIM, M. L. P. As práticas informacionais dos profissionais de software em seus contextos culturais: uma abordagem fenomenológica e hermenêutica. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, Brasília, v.13, n.3, p.760-

795, set./dez. 2020. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/146357>. Acesso em: 14 abr. 2023.

VALENTIM, M. L. P.; WOIDA, L. M. Cultura organizacional no processo de inteligência competitiva. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.5, n.4, ago. 2004. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/44825>. Acesso em: 14 abr. 2023.

VALENTIM, M. L. P. Comunicação organizacional no processo de inteligência competitiva (1). Londrina: **Infohome**, 2003. Disponível em: https://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=79. Acesso em: 14 abr. 2023.

YAFUSHI, C. A. P.; ALMEIDA, M. F. I.; VITORIANO, M. C. C. P. Gestão da informação, gestão do conhecimento, cultura organizacional e competência em informação: o quarteto estratégico para a construção e uso competente da memória organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.9, n.3, p.4-20, 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/148572>. Acesso em: 4 jun. 2023.

Recebido em/Received: 00/00/202X | Aprovado em/Approved: 10/12/2023
