

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO**

BÁRBARA FERRARI ERLO

**A CULTURA DA INFORMAÇÃO E O PROCESSO DE SENSEMAKING EM
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DA SERRA GAÚCHA**

**CAXIAS DO SUL
2019**

BÁRBARA FERRARI ERLO

**A CULTURA DA INFORMAÇÃO E O PROCESSO DE SENSEMAKING EM
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DA SERRA GAÚCHA**

Dissertação de Mestrado submetido à Banca de defesa designada pelo Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Inovação e Competitividade.

Orientadora: Prof. Dra. Ana Cristina Fachinelli.

**CAXIAS DO SUL
2019**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

E69c Erlo, Bárbara Ferrari

A cultura da informação e o processo de *sensemaking* em instituições de ensino superior da Serra Gaúcha / Bárbara Ferrari Erlo. – 2019.

136 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2019.

Orientação: Ana Cristina Fachinelli.

1. Comunicação nas organizações. 2. Comportamento organizacional. 3. Planejamento empresarial. 4. Gestão do conhecimento. 5. Ensino superior - Serra, Região (RS). I. Fachinelli, Ana Cristina, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 005.42-024.61

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)
Ana Guimarães Pereira - CRB 10/1460

BÁRBARA FERRARI ERLO

**A CULTURA DA INFORMAÇÃO E O PROCESSO DE SENSEMAKING EM
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DA SERRA GAÚCHA**

Dissertação de Mestrado submetido à Banca de Defesa designada pelo Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Mestre em Administração.

Aprovada em: 24/05/2019.

Banca Examinadora

Profª Dra Ana Cristina Fachinelli
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Fabiano Larentis
Universidade de Caxias do Sul

Profª. Dra. Maria Emilia Camargo
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Mateus Panizzon
Universidade de Caxias do Sul

Profª. Dra. Priscila Nesello
Universidade Federal de Pelotas

Dedico essa dissertação a minha família, mãe, pai e irmãos por estarem sempre ao meu lado e por terem me formado a mulher que sou hoje.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Universidade de Caxias do Sul por oportunizar a realização desse sonho, cursar o Mestrado em Administração. Ao PPGA por todos os momentos vividos, aos professores que fizeram parte da minha trajetória.

Agradeço a minha família, por estarem do meu lado nos momentos de pressão. Obrigada mãe por sempre me acalmar nos momentos de crise com as suas palavras doces e o seu coração enorme, obrigada pai por seu incentivo e sabedoria, minhas irmãs por alegrarem os meus dias e ao meu noivo por estar ao meu lado em todos os momentos.

A minha orientadora Prof. Dra. Ana Cristina Fachinelli, por acreditar no meu potencial e me desafiar a sempre querer o melhor. Prof. Ana você é uma inspiração para mim.

Aos meus amigos e colegas que me apresentaram o tema Gestão do Conhecimento, por me ajudarem a definir o direcionamento da minha dissertação e por estarem sempre dispostos a ensinar, Prof. Mateus Panizzon e Prof. Ronald Lopes.

A minha colega de trabalho Prof. Jucelda Peretti que é muito mais do que uma colega, é uma amiga a qual considero e admiro muito, obrigada por tudo.

Obrigada Elisiane Hofman e Mateus Muller por estarem sempre ao meu lado, por me acalmarem, as palavras de vocês foram fundamentais para eu seguir em frente.

Obrigada Mayara Zanotto por sua disponibilidade para sanar as minhas dúvidas, por sua simplicidade em explicar o complexo, você é uma grande pessoa e profissional, a qual a minha admiração só cresce a cada dia.

Obrigada Juliana de Souza Boeira pelas palavras de incentivo, risadas, choros, angústias que vivemos juntas no período do mestrado. Você se tornou uma grande amiga para mim.

Agradeço aos professores que aceitaram fazer parte da minha banca, Prof. Fabiano Larentis, Prof. Maria Emilia Camargo, Prof. Mateus Panizzon e Prof. Priscila Nesello.

*O dia está na minha frente
esperando para ser o que eu
quiser. E aqui estou eu, o escultor
que pode dar forma. Tudo depende
de mim.*

Charles Chaplin

RESUMO

A cultura da informação pode ser caracterizada como um diferencial competitivo para as organizações do conhecimento pois fundamenta os comportamentos que possibilitam a interpretação dos sinais do ambiente interno e externo, oriundos da informação. A cultura da informação representa uma transformação dos recursos intelectuais e materiais que tornam significados intangíveis em elementos tangíveis úteis para o processo de tomada de decisão. Essa transformação ocorre pelo processo de criação de sentido que, quando organizado, define a interpretação dos sinais e contribui para os gestores tomarem as decisões adequadas. O objetivo geral do estudo foi analisar a percepção da cultura da informação, associada aos processos de *sensemaking*, do ponto de vista da alta gestão, em instituições de ensino superior da Serra Gaúcha. Como metodologia foi realizada uma pesquisa qualitativa, estudo de casos múltiplos. As unidades de análise são três Instituições de Ensino Superior (IES) da Serra Gaúcha. A técnica de coleta de dados, foi a de entrevistas semiestruturadas, observação direta e análise de documentos, seguida de análise de conteúdo com auxílio do software NVIVO 12. Os resultados obtidos possibilitaram a proposição de um framework dos fluxos de informação associados à cultura da informação e ao *sensemaking* no contexto da tomada de decisão nas IES. Do ponto de vista teórico, houve um resgate dos estudos realizados sobre os temas cultura da informação e o processo de *sensemaking* para a tomada de decisão estratégica organizacional. Do ponto de vista prático, o estudo contribuiu para a melhoria de como as organizações interpretam o ambiente interno e externo, criam sentido através da cultura da informação organizacional e tomam as decisões estratégicas baseada em informações.

Palavras-chave: Cultura da informação. *Sensemaking*. Tomada de decisão. Organização do conhecimento. Competitividade. Estratégia.

ABSTRACT

The information culture can be characterized as a competitive differential for the knowledge organizations because it bases the behaviors that make possible the interpretation of the signals of the internal and external environment, originating from the information. The culture of information represents a transformation of the intellectual and material resources that make intangible meanings into tangible elements useful for the decision-making process. This transformation occurs through the process of meaning creation that, when organized, defines the interpretation of the signals and contributes to the managers making the right decisions. The general objective of the study was to analyze the perception of the information culture, associated to the processes of sensemaking, from the point of view of the high management, in institutions of higher education of the Serra Gaúcha. As a methodology was carried out a qualitative research, multiple case study. The units of analysis are three Institutions of Higher Education (HEI) of the Serra Gaúcha. The technique of data collection was semi-structured interviews, direct observation and document analysis, followed by content analysis with the help of NVIVO 12 software. The results obtained allowed the proposal of a framework of information flows associated with information culture and sensemaking in the context of decision making in HEIs. From the theoretical point of view, there was a rescue of the studies carried out on the themes of information culture and the process of sensemaking for organizational strategic decision making. From a practical point of view, the study has contributed to the improvement of how organizations interpret the internal and external environment, make sense through the culture of organizational information and make strategic decisions based on information.

Keywords: Information culture. Sensemaking. Decision-making. Knowing organization. Competitiveness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cultura da Informação.....	28
Figura 2 – Delineamento da pesquisa.....	44
Figura 3 – Processo de coleta e análise de dados	58
Figura 4 – Frequência de palavras NVIVO	59
Figura 5 – Frequência palavras por IES	108
Figura 6 – Nós em cluster por relações de palavras	109
Figura 7 – Esquema conceitual proposto.....	119

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Busca pelo termo “ <i>information culture</i> ”	19
Quadro 2 – Busca pelo termo <i>Sensemaking</i>	20
Quadro 3 – Busca pelos termos “ <i>information culture</i> ” and <i>sensemaking</i>	21
Quadro 4 – Definições sobre a cultura da informação	30
Quadro 5 – Definições sobre o <i>sensemaking</i>	36
Quadro 6 – Característica da unidade de análise	44
Quadro 7 – Protocolo do estudo de caso	48
Quadro 8 – Protocolo do estudo de casos múltiplos.....	49
Quadro 9 – Triangulação	50
Quadro 10 – Perguntas aplicadas para cada objetivo específico	51
Quadro 11 – Participantes do estudo	53
Quadro 12 – Documentos analisados	56
Quadro 13 – Análise dos documentos	57
Quadro 14 – Resumo dos resultados para cada conceito.....	112

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2	OBJETIVOS DO TRABALHO.....	17
1.2.1	Objetivo geral.....	17
1.2.2	Objetivos específicos	17
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	18
1.4	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	24
2	REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1	CULTURA DA INFORMAÇÃO.....	26
2.1.1	Gerenciamento da informação	33
2.2	<i>SENSEMAKING</i>	35
2.2.1	<i>Sensemaking</i> na organização para gerar conhecimento.....	37
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	41
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	41
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE E PARTICIPANTES DO ESTUDO	44
3.2.1	IES participantes do estudo	46
3.2.1.1	Caso A – IES Comunitária.....	46
3.2.1.2	Caso B – IES Particular	47
3.2.1.3	Caso C – IES Federal.....	47
3.3	PROCESSO DE COLETA DE DADOS	48
3.3.1	Entrevista.....	51
3.3.2	Observação direta	54
3.3.3	Análise de documentos	55
3.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	57
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	61
4.1	ANÁLISE DA CULTURA DA INFORMAÇÃO EXISTENTE NAS IES	61
4.1.1	Ambiente de trabalho	62
4.1.2	Sistemas e fluxos de informações.....	64
4.1.3	Armazenamento de informações	69
4.1.4	Confiança.....	71

4.2	PROCESSO DE <i>SENSEMAKING</i> NA ALTA GESTÃO.....	73
4.2.1	Tomada de decisão.....	74
4.2.2	Memória organizacional.....	76
4.2.3	Frequência de reuniões.....	78
4.2.4	Rótulos	80
4.2.5	Identidade organizacional.....	81
4.2.6	Interpretação do ambiente	84
4.3	ANÁLISE DA CULTURA DA INFORMAÇÃO NAS ATIVIDADES DE SENSEMAKING.....	87
4.3.1	Estágio de vida da organização.....	87
4.3.2	Planejamento institucional.....	90
4.3.3	Cultura da informação e no <i>sensemaking</i> hierarquia.....	92
4.3.4	Grau de autonomia	94
4.3.5	<i>Feedback</i>	96
4.3.6	Gestão do conhecimento	98
4.4	AVALIAÇÃO DOS DIFERENTES TIPOS DE CULTURA DA INFORMAÇÃO.....	100
4.4.1	Informações imprecisas e informação comum.....	100
4.4.2	Compartilhamento do conhecimento e da informação	101
4.4.3	Detenção da informação	104
4.4.4	Controle da informação.....	105
4.5	ANÁLISE INTEGRADA POR FREQUENCIA DE PALAVRAS	107
4.6	ESQUEMA CONCEITUAL PROPOSTO	115
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	121
5.1	CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA E PESQUISA.....	121
5.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .	127
	REFERÊNCIAS	128

1 INTRODUÇÃO

Para analisar as informações disponíveis no ambiente empresarial, Nonaka (2008) estudou o conhecimento organizacional e afirmou que em uma economia em que a única certeza é a incerteza, o conhecimento corporiza a única fonte segura de vantagem competitiva duradoura. Essa afirmação encontra fundamento na realidade das organizações contemporâneas. Em relação a informação organizacional disponível, Daft e Weick (2005) complementam que a interpretação é um elemento crítico que distingue as organizações humanas.

A organização deve encontrar caminhos para conhecer o ambiente em que está inserida (DAFT; WEICK, 2005). Do mesmo modo, a cultura da informação forma o contexto socialmente compartilhado para o uso da informação nas organizações (LAURI; HEIDMETS; VIRKUS, 2016). A cultura da informação existe em um mundo dinâmico e incerto, como relata Choo (2003), e as organizações precisam interpretar as informações oriundas do ambiente externo e tomar decisões adequadas para se manterem competitivas e inovadoras.

Choo (2006) considera que as organizações usam as informações para o processo de *sensemaking* nas mudanças em seu ambiente. O fluxo da informação precisa ser construído, analisado e adaptado para a realidade local. De acordo com Kettinger e Marchand (2011) a detecção, coleta, organização, processamento e manutenção de informações podem melhorar a sua utilização para a tomada de decisões.

Para criar sentido na análise e interpretação das informações para a tomada de decisão da alta gestão, o *sensemaking* deve fazer parte da estratégia organizacional (WEICK, 1995; CHOO, 2005; DAFT; WEICK, 2005). A formulação de estratégias é de responsabilidade da alta gestão. A estratégia defensiva estará prevendo situações futuras, já a estratégia reativa estará resolvendo situações que já ocorreram, podendo causar danos para a organização (DAFT; WEICK, 2005).

Nessa perspectiva, o *sensemaking* é o elemento central para a tomada de decisão baseada em informações. A construção de interpretações acerca do ambiente é uma necessidade básica dos indivíduos e das organizações (DAFT; WEICK, 2005). Para entender melhor o ambiente em que as organizações estão inseridas, o *sensemaking* contribui para a construção dos significados compartilhados que moldam o propósito e a percepção dos problemas ou oportunidades que precisam ser trabalhadas (CHOO; JOHNSTON, 2004). Nesse sentido "a organização é uma tentativa de ordenar o fluxo intrínseco da ação humana, canalizá-la para determinados fins, dar-lhe uma forma particular, generalizando e institucionalizando

significados e regras particulares" (TSOUKAS; CHIA, 2002).

As organizações são vastas, fragmentadas e multidimensionais (DAFT; WEICK, 2005), nelas o conhecimento é dinâmico e impregna tanto processos como produtos. As organizações utilizam o *sensemaking* para criar sentido sobre as informações disponíveis e tomar decisões no momento certo (WEICK 1995; CHOO, 2005). O ramo educacional é um ambiente onde o conhecimento ocorre de forma dinâmica, contemplando diversas áreas, como, ensino, serviços, tecnologias e pesquisa.

O planejamento no ramo educacional baseado na informação não é fácil, pois a informação é dinâmica (MAGRI, 2015). As mensagens vindas de toda a instituição são ambíguas e podem ser interpretadas de maneiras diferentes, dependendo do conhecimento do indivíduo receptor da informação. Por outro lado, a realidade é como se as universidades não se importassem com o que está ocorrendo ao seu redor e nem com a maneira como são percebidas (CHRISTENSEN; EYRING, 2013).

No entanto, para as que se importam, de acordo com Choo (2006), o *sensemaking* é capaz de prover a interpretação das informações disponíveis no ambiente. O ambiente interno de uma organização pode incluir alguns aspectos e perspectivas, que são parte da análise do ambiente (WIDÉN-WULFF; SUOMI, 2007). Daft e Weick (2005) afirmaram que o processo de construção da interpretação pode ser influenciado pela natureza da resposta procurada, pelas características do ambiente, pela experiência prévia do questionador e pelo método usado para adquiri-la. Através da cultura da informação a organização consegue responder ao ambiente. Tratam-se de práticas de informação, fluxos de comunicação, confiança e colaboração (WIDÉN; HANSEN, 2016).

Um ambiente na qual o valor e a utilidade da informação alcançam o sucesso operacional e estratégico é reconhecido como cultura da informação. Isso ocorre pois a informação forma a base da tomada de decisão organizacional e a tecnologia é utilizada como um facilitador para fluxos de informações eficazes (CURRY; MOORE, 2003). Choo (2002) complementa que nas organizações a todo momento as pessoas tomam decisões. Algumas são corriqueiras e fáceis já outras são difíceis e demandam uma análise profunda das informações disponíveis. A tomada de decisão, completamente racional, envolve identificar alternativas, projetar as probabilidades e avaliar os resultados de acordo com as preferências de conhecimento (CHOO, 2002).

Na identificação de alternativas para a tomada de decisão, March (1989) evidencia quatro modalidades de entendimento sobre a maneira como as decisões acontecem nas organizações: decisões com base em regras, decisões com base em ambiguidade, incerteza e

riscos, decisões como propriedades sistêmicas de uma ecologia interativa e, decisões como uma atividade interpretativa. Simon (1955; 1957) argumenta sobre a capacidade que o cérebro humano possui para formular e resolver problemas complexos, principalmente na tomada de decisão, pois o homem econômico também é racional, assim a capacidade humana de prever eventos futuros se torna impossível. O agente, portanto, não possui a capacidade de obter e processar todas as informações disponíveis e relevantes para a tomada de decisão.

Na racionalidade limitada, Simon (1983) descreve mecanismos presentes nos seres humanos, o primeiro é a capacidade de concentração nos problemas que necessitam de atenção imediata, o segundo é a capacidade humana de produzir alternativas de ação imediata e o terceiro, é a capacidade de adquirir fatos e interferir a partir dos fatos. Uma escolha será racional se for condicente com as informações que os agentes possuem na tomada de decisão.

As informações disponíveis na tomada de decisão geralmente são parte dos processos de informação e de interpretação nas organizações. Os gestores, antes de avançar para uma solução, vão gastar tempo procurando entender o que aconteceu e buscando consenso sobre problemas (DAFT; WEICK, 2005).

Os eixos centrais do estudo visam contemplar a cultura da informação aliado aos processos de *sensemaking*. No entendimento de como os conceitos auxiliam a alta gestão da tomada de decisão baseada na informação.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Conforme Choo (2006) a cultura da informação molda o comportamento organizacional. O termo *sensemaking*, proposto por Weick (1995), constrói entendimentos compartilhados, para a organização continuar agindo e funcionando. Quando a organização constrói significados compartilhados, cria conhecimento e toma decisões, esse ciclo que é traçado, é uma trajetória de crescimento e define o posicionamento estratégico (CHOO, 2002).

A cultura da informação é uma transformação dos recursos intelectuais e materiais. Pode ser definida por variáveis, como a cultura organizacional, missão, valores e princípios. É moldada pelas expectativas organizacionais, assim como as tarefas são executadas e a tomada de decisão é realizada. Algo importante para ser analisado em um estudo sobre a cultura da informação é observar em que estágio de amadurecimento organizacional a organização se encontra (GINMAN, 1988; CURRY; MOORE, 2003; CHOO *et al.*, 2008; OLIVER, 2008; WRIGHT, 2013).

Já o *sensemaking* é definido como uma atividade para auxiliar os indivíduos a

interpretar os acontecimentos e explicar situações complexas. Para entender o *sensemaking*, a organização precisa compreender quem ela é, para então criar sentido dos acontecimentos passados. É um processo onde os indivíduos buscam explicações para os acontecimentos (CHOO *et al.*, 2001; 2005; 2006; MAITLIS, 2005; WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD 2005).

Na tomada de decisão o *sensemaking* auxilia como um processo de criação de conhecimento para a análise de alternativas. O contemporâneo ambiente de negócios é imerso em dados e tecnologias, nos quais alguns melhoram enquanto outras dificultam os processos de tomada de decisão. Existem softwares de apoio à decisão baseados em sistemas de informação, tais como *business intelligence* e *analytics* que podem facilitar a compreensão nos ambientes empresariais contemporâneos, levando assim a tomada de decisão informacional (NAMVAR *et al.*, 2018). Ainda assim, a tecnologia não responde a todos os desafios inerentes ao processo decisório baseado em informações.

A relação entre o *sensemaking* e a tomada de decisão vem sendo tratada pela literatura desde o século XX, quando Weick (1979) estudou o conceito no contexto organizacional. Weick (1995) se baseou em diversos autores para o aprimoramento do *sensemaking* organizacional. Com o advento da tecnologia, a abordagem do *sensemaking* na tomada de decisão também evoluiu, como consideram Narvan *et al.*, (2018) que o *sensemaking* atua como um processo para facilitar a compreensão da informação para os decisores das organizações contemporâneas. O *sensemaking* contribui para o processo cognitivo da tomada de decisão, que resulta na escolha da melhor alternativa percebida, ainda que essa escolha possa ou não levar a alguma ação (LIU; FELLOWS, 2018).

Tanto a cultura da informação como o *sensemaking* tem sido abordado pela literatura numa visão mais voltada ao comportamento coletivo e à criação de sentido em grupos de trabalho em diferentes níveis de gestão (CURRY; MOORE, 2003; CHOO *et al.*, 2008; OLIVER, 2008; WRIGHT, 2013). No entanto, Choo (2006) já indicava que a tomada de decisão baseada em informações seria a consequência de uma cultura da informação existente. Portanto, para o gestor organizacional tomar uma decisão totalmente racional, ele teria que identificar todas as alternativas disponíveis, prever quais consequências seriam produzidas por cada alternativa e avaliar essas consequências, objetivos e preferências (CHOO, 2006).

A complexidade e incerteza que caracterizam a sociedade atual são fenômenos que as empresas precisam enfrentar diariamente. No entanto, o setor de ensino foi poupado da necessidade de lidar com esses desenvolvimentos no passado. Porém, na última década, o campo da educação sofreu uma desregulamentação substancial e, como resultado, enfrenta uma necessidade mais forte de reagir ao ambiente competitivo (PUCCIARELLI; KAPLAN, 2016).

Ao reagir ao ambiente competitivo as IES possuem outro desafio, que é a agregação de diversos tipos de dados. O fluxo de dados, bem como a gestão da informação, requer estratégias e metodologias (LYTRAS, 2018). Assim para a análise dos dados os sistemas de informações servem como um apoio para os gestores das IES tomarem as decisões de alta complexidade (PUCCIARELLI; KAPLAN, 2016).

Para a análise dos dados, Hardy *et al.* (1993) consideram que as IES possuem um fluxo significativo de dados e sistemas de informação que em algumas circunstâncias não conversam entre si e por isso o processo decisório se torna complexo e sem agilidade. Sendo assim, as IES necessitam desenvolver estratégias adequadas que lhes permitam tomar decisões de forma eficaz neste novo ambiente educacional cada vez mais competitivo (PUCCIARELLI; KAPLAN, 2016).

Rowley (2000) salienta que, “as instituições de ensino superior estão no negócio do conhecimento, estão envolvidas na criação, disseminação e aprendizagem do conhecimento”. Contudo a questão da sistematização do conhecimento adquirido nas experiências e a utilização do *sensemaking* para interpretação mais acurada dos ambientes ainda requer estudos sobre como se dá esse processo e como ele se relaciona com a cultura da informação.

Diante deste contexto, a questão norteadora da pesquisa: como ocorre a percepção da cultura da informação, o *sensemaking* e como influenciam a tomada de decisão estratégica baseada na informação da alta gestão?

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

Com o intuito de alcançar as respostas ao problema de pesquisa, são apresentados, na sequência os objetivos do estudo.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a percepção da cultura da informação, associada aos processos de *sensemaking*, do ponto de vista da alta gestão, em instituições de ensino superior da Serra Gaúcha.

1.2.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos da pesquisa, foram definidos:

- a) analisar a cultura da informação existente nas instituições de ensino pesquisadas, sob a óptica da alta gestão;
- b) identificar como ocorre o processo de *sensemaking* na alta gestão;
- c) analisar como a cultura da informação está contribuindo ou interferindo nas atividades de *sensemaking* nos processos decisórios estratégicos, relacionados ao ambiente interno e externo sob a óptica da alta gestão;
- d) avaliar os diferentes tipos de cultura da informação entre as instituições de ensino superior pesquisadas.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Para a justificativa e depois para o referencial teórico, foram feitas buscas nas bases de dados, *Scopus*, *Web of Science*, *Science Direct*, BDTD e NDLTD. Foram realizadas duas rodadas de pesquisas, a primeira sem filtro de área do conhecimento e a segunda com os filtros, *management*, *business*, *social sciences* e *articles*. As buscas foram das palavras-chave “*information culture*” e *sensemaking*. A relevância do estudo é sobre o encontro da cultura da informação, relacionados aos processos de *sensemaking*, para compreender a lacuna teórica identificada na literatura, através da análise bibliométrica.

O método para o levantamento bibliográfico foi a bibliometria, sendo empregada as três Leis da Bibliometria (Lotka, Bradford e Zipf) para a busca de pesquisas sobre os construtos abordados. De acordo com Guedes e Borschiver (2005) a bibliometria é um conjunto de leis e princípios empíricos que contribuem para estabelecer os fundamentos teóricos da Ciência da Informação. As principais leis bibliométricas são: Lei de Bradford (produtividade de periódicos), Lei de Lotka (produtividade científica de autores) e Lei de Zipf (frequência de palavras).

As buscas foram realizadas até o mês de abril de 2019. A busca na base de dados *Scopus* sobre o construto “*information culture*” resultou em 333 artigos na primeira rodada, após com a aplicação dos filtros para a área do conhecimento, o resultado foi de 132 artigos. Na *Web of Science*, na primeira rodada resultou em 258 artigos, após a aplicação dos filtros foi para 8 artigos. Na *Science Direct*, primeira rodada 547 artigos, após 16.

Quadro 1 – Busca pelo termo “*information culture*”

Scopus			
Busca de artigo pelo termo "<i>information culture</i>"			
Rodada	Área	Período	Artigos
Primeira	Todas	Todos	333
Segunda	<i>Social sciences + Business Management and Accounting</i>	Todos	132
Web of Science			
Busca de artigo pelo termo "<i>information culture</i>"			
Rodada	Área	Período	Artigos
Primeira	Todas	Todos	258
Segunda	<i>Management + Social sciences + Business</i>	Todos	8
Science Direct			
Busca de artigo pelo termo "<i>information culture</i>"			
Rodada	Área	Período	Artigos
Primeira	Todas	Todos	547
Segunda	<i>Articles</i>	Todos	16
BDTD			
Busca de tese ou dissertação pelo termo <i>Cultura da informação</i>			
Rodada	Área	Período	Trabalhos
Primeira	Todas	Todos	5
NDLTD			
Busca de tese ou dissertação pelo termo "<i>information culture</i>"			
Rodada	Área	Período	Artigos
Primeira	Todas	Todos	245
Segunda	<i>Management + Social + Gestão + Organizational</i>	Todos	34

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Conforme a lei de Lotka, na base *Scopus*, os autores que mais publicaram sobre a teoria *information culture*, foram Ziemba com 7 trabalhos, seguindo pelo Oliver e Svard cada um com 6 trabalhos publicados, Choo e Widen cada um com 5 trabalhos. O restante com números menores ou iguais a 3 trabalhos publicados. Na base de dados *Web of Science*, os autores que mais escreveram sobre o assunto foram Choo e Ziemba, cada um com 4 artigos, Smaele, Widen, cada um com 3 artigos, o restante com números menores ou iguais a 2. Na base *Science Direct* foram encontrados somente 5 artigos.

Conforme a lei de Bradford, na base *Scopus*, o periódico que mais publica artigos que abordam *information culture*, utilizando o filtro, *business, social sciences*, as revistas que mais publicaram sobre o assunto são: *Records Management Journal, Information Research, International Journal Of Information Management* e *Journal Of Documentation*. Na *Web of Science* utilizando o filtro, *management, social science interdisciplinar, business* e *article*, as revistas que mais publicaram sobre o assunto são: *African Journal Of Business Management, Harvard Business Review, Information Systems Research, Journal Of Enterprise Information Management* e *Journal Of Strategic Information Systems*. Na *Science Direct* foram encontrados somente 2 *journals*.

De acordo com a lei de Zipf, frequência de palavras, para o termo “*information culture*”, com os filtros, são: *information culture, information management, information*

society, information literacy e organizational culture.

As buscas foram realizadas até o mês de abril de 2019. A busca na base de dados *Scopus* sobre o construto *sensemaking* resultou em 2.985 artigos na primeira rodada, após com a aplicação dos filtros para a área do conhecimento, o resultado foi de 1.397 artigos. Na *Web of Science*, na primeira rodada resultou em 2.641 artigos, após a aplicação dos filtros foi para 1.235 artigos. Na *Science Direct*, na primeira rodada resultou em 1.567 artigos, na segunda rodada resultou em 1.225 artigos.

Quadro 2 – Busca pelo termo *Sensemaking*

Scopus			
Busca de artigo pelo termo <i>Sensemaking</i>			
Rodada	Área	Período	Artigos
Primeira	Todas	Todos	2.985
Segunda	<i>Management + Social Sciences + Business</i>	Todos	1.397
Web of Science			
Busca de artigo pelo termo <i>Sensemaking</i>			
Rodada	Área	Período	Artigos
Primeira	Todas	Todos	2.641
Segunda	<i>Management + Social Sciences + Business</i>	Todos	1.235
Science Direct			
Busca de artigo pelo termo <i>Sensemaking</i>			
Rodada	Área	Período	Artigos
Primeira	Todas	Todos	1.567
Segunda	<i>Business</i>	Todos	1.225
BDTD			
Busca de teses ou dissertações pelo termo <i>Sensemaking</i>			
Rodada	Área	Período	Artigos
Primeira	Todas	Todos	42
NDLTD			
Busca de tese ou dissertação pelo termo <i>Sensemaking</i>			
Rodada	Área	Período	Artigos
Primeira	Todas	Todos	806
Segunda	<i>Management + Social + Gestão + Organizational</i>	Todos	373

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Para o construto *sensemaking*, seguindo a lei de Lotka, usando como filtros *business* e *social science*, na base de dados *Scopus*, os cinco autores que mais publicaram são: Mumford com 18 artigos, Brown com 12 artigos, Conelly e Pye cada um com 11 artigos publicados, e Bagdasarov com 10 artigos. O restante possui 10 ou menos artigos publicados. Na *Web of Science*, Vaara com 13 artigos publicados, Brown e Jarzabkowski cada um com 12 artigos, Cornelissen e Mumford cada um com 11 artigos publicados.

Na lei de Bradford, os cinco primeiros *journals* que mais publicaram sobre o tema *sensemaking* na *Scopus*, são: *Organization Studies* com 45 artigos, *Human Relations* com 36, *Journal Of Organizational Change Management* com 32, *Journal Of Management Studies* com 29 e *Journal Of Business Ethics* com 26 artigos publicados. Na *Web of Science*, *Organization*

Studies com 80 artigos publicados, *Human Relations*, *Organization Science* com 53 artigos publicados, *Journal Of Management Studies* e *Journal Of Organizational Change Management* cada um com 49 artigos publicados. Na *Science Direct* os cinco *journals* com mais publicações são: *The Leadership Quarterly* com 107 artigos publicados, *Industrial Marketing Management* com 97 artigos publicados, *Scandinavian Journal of Management* com 87, *International Journal of Project Management* com 83, *Journal of Business Research* com 72 artigos.

Na lei de Zipf, a frequência de palavras na *Scopus* foi a seguinte: *sensemaking*, *decision making*, *human*, *leadership* e *organizational change*. Na *Web of Science* e na *Science Direct* não foram encontrados os resultados.

Quando pesquisado nas bases pelos dois termos juntos, a pesquisadora não obteve resultados na *Scopus*, na *Web of Science* e no BDTD, na *Science Direct* foram encontrados 3 artigos e na NDLTD foi encontrado um trabalho. Com base na leitura dos artigos resultantes da busca bibliométrica, foi elaborado a justificativa e o referencial teórico para a elaboração desta pesquisa. Primeiro, a pesquisadora leu os dez artigos mais citados de cada uma das bases, após os artigos publicados recentemente e para auxiliar, demais artigos que a pesquisadora considerou relevantes para a construção do trabalho.

Quadro 3 – Busca pelos termos "*information culture*" and *sensemaking*

(continua)

Scopus			
Busca de artigo pelo termo "<i>information culture</i>" and <i>Sensemaking</i>			
Rodada	Área	Período	Artigos
Primeira	Todas	Todos	-
Web of Science			
Busca de artigo pelo termo "<i>information culture</i>" and <i>Sensemaking</i>			
Rodada	Área	Período	Artigos
Primeira	<i>Management + Social sciences + Business</i>	Todos	-
Science Direct			
Busca de artigo pelo termo "<i>information culture</i>" and <i>Sensemaking</i>			
Rodada	Área	Período	Artigos
Primeira	Todas	Todos	3
BDTD			
Busca de artigo pelo termo cultura da informação and <i>Sensemaking</i>			
Rodada	Área	Período	Artigos
Primeira	Todas	Todos	-
NDLTD			
Busca de tese ou dissertação pelo termo "<i>information culture</i>" and <i>Sensemaking</i>			
Rodada	Área	Período	Artigos
Primeira	Todas	Todos	1
SCOPUS			
Busca de artigo pelo termo "<i>information culture</i>" and <i>Sensemaking</i>			
Primeira	Todas	Todos	-
Web of Science			
Busca de artigo pelo termo "<i>information culture</i>" and <i>Sensemaking</i>			
Primeira	<i>Management + Social sciences + Business</i>	Todos	-

(conclusão)

Science Direct			
Busca de artigo pelo termo "information culture" and Sensemaking			
Primeira	Todas	Todos	3
BDTD			
Busca de artigo pelo termo Culura da informação and Sensemaking			
Primeira	Todas	Todos	-
NDLTD			
Busca de tese ou dissertação pelo termo "information culture" and Sensemaking			
Primeira	Todas	Todos	1

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A cultura da informação reflete os valores, atitudes e comportamentos relacionados à gestão da informação em ambientes organizacionais (OLIVER *et al.*, 2018). Já o processo de *sensemaking* fornece uma lente teórica dos fatores que influenciam as organizações no movimento em direção a tomada de decisão informacional (NAMVAR *et al.*, 2018). Ambas abordagens vêm ao encontro do cenário atual, onde para uma organização ser competitiva ela necessita tomar decisões rápidas e de maneira consistente, baseada nas informações disponíveis e registradas no ambiente de trabalho (CHOO, 2005). A compreensão das dimensões da cultura de informação é essencial para atingir os objetivos institucionais. (OLIVER *et al.*, 2018)

No entanto, Lauri *et al.* (2016) indicam que não tem ocorrido pesquisa sobre cultura da informação em ambientes acadêmicos, embora as instituições de ensino superior sejam ambientes com muita informação e conhecimento. As organizações operam em um ambiente de rápida mudança.

Embora seja esperado que o perfil de cultura da informação de uma organização esteja relacionado à sua eficácia, a qualidade da informação afeta e é essencial na eficácia e eficiência do processo de decisão (RODRÍGUEZ-CRUZ; PINTO, 2017). Nos países em desenvolvimento, os efeitos da utilização dos dados são mais carecidos, porque as facilidades básicas para a implementação de tecnologias de informação são escassas, como os softwares de BI. A maioria das organizações que usam a informação com sucesso, tem uma tendência a criar um alto senso de compromisso, incentivar os valores e desenvolver uma cultura de informação interna robusta (HERZALLAH *et al.*, 2018).

Para o alto senso de compromisso organizacional, o *sensemaking* atua na construção de significados compartilhados, disseminando a identidade organizacional, definindo o seu propósito e, apresenta a percepção sobre os problemas ou oportunidades que precisam de atenção (CHOO, 2002). As experiências, como a educação, a influência de pares e modelos, afetam e moldam o conhecimento explícito e tácito das pessoas nas organizações. Isso contribui para a forma de como é o *sensemaking* na realidade do ambiente organizacional (WILL; PIES,

2018).

No entanto, para uma organização ser competitiva, a tecnologia por si só, é incapaz de fazer com que um indivíduo partilhe o seu conhecimento, assim como de incentivá-lo a procurá-lo e a fazer sentido das informações disponíveis. Logo a presença da tecnologia não cria por si só uma organização que gera conhecimento (CARDOSO, 2007).

As organizações precisam investir nos processos organizacionais relacionados ao conhecimento, procurando formas de responder eficazmente às diferentes partes interessadas da organização, como os colaboradores, clientes e fornecedores. A análise do ambiente interno e externo é a base para a vantagem competitiva sustentável, que define os objetivos organizacionais (CARDOSO, 2007), pois na era do conhecimento, uma maneira eficaz para as organizações obterem uma vantagem competitiva é a baseada no conhecimento (KRAUS, 2018).

Em uma vantagem competitiva sustentável o conhecimento é um diferencial, em tempos altamente voláteis e incertos, a vantagem competitiva deve empregar visão de longo prazo, pensar em alternativas e lidar com a complexidade para promover capacidades de resiliência organizacional (HILLMANN; DUCHEK; MEYR 2018). Através desta premissa, o conhecimento é um recurso fundamental para as organizações (CARDOSO, 2007).

Na cultura da informação, Guedes e Borschiver (2005) afirmam que a gestão do conhecimento e planejamento científico e tecnológico, sua aplicabilidade se verifica na avaliação da produtividade de pesquisadores, e no reconhecimento da “solidez” de uma área científica. Ou seja, quanto mais solidificada estiver uma ciência, maior probabilidade de seus autores produzirem múltiplos artigos, em dado período. Assim a pesquisa e prática mostram um crescente interesse em como tornar as organizações mais resilientes e capacitá-las a lidar com turbulências que englobam incertezas e eventos inesperados (HILLMANN; DUCHEK; MEYR 2018) através da cultura da informação.

Em relação ao campo de estudos, as IES estudadas são do tipo comunitária, privada e pública para possibilitar a comparação entre diferentes culturas de informação. As instituições comunitárias são aquelas cuja mantenedora é formada por representantes da comunidade (MEC, 2015). As faculdades são as organizações acadêmicas predominantes no Brasil, ao representarem 83,8% das IES. Seguem-se as universidades (8,2%), os centros universitários (6,3%) e os IFs e Cefets (1,7%) (MEC, 2015).

Como as IES são ambientes onde há complexidade de informações, em algumas situações são lentas, o gestor necessita conhecer o seu campo de atuação e analisar o ambiente frequentemente. Lidar com eventos inesperados tornou-se um desafio fundamental para a vida

organizacional diária, os membros da equipe de alta gerência têm um alto nível de responsabilidade pela orientação e funcionalidade estratégica da organização (HILLMANN; DUCHEK; MEYR, 2018).

Além da alta administração, os indivíduos também dependem dos dados organizacionais para compreender o meio em que estão inseridos. Um valioso ponto de partida, é consultar o que constitui a informação dentro de uma instituição. Na era de hoje, o e-mail, as redes sociais e outros meios de comunicação são frequentemente inundados com mensagens urgentes (TIERNEY; LANFORD, 2018). Assim a organização precisa ter fluxos e processos definidos, para que a informação chegue nos tomadores de decisão.

Apesar de progressos, ainda há muito a ser realizado, como as pesquisas recentes destacam a responsabilidade insuficiente de IES no quesito de governança e utilização consciente da informação (ZULFQAR *et al.*, 2016). Depois de determinar como a informação é significativa e quem a detém, a sua eficácia e disseminação pode ser avaliada. Representantes das IES regularmente fornecem informações sobre suas instituições através de discursos e documentos públicos (TIERNEY; LANFORD, 2018).

A importância em estudar o comportamento sobre a cultura da informação e o *sensemaking*, é justamente porque as IES estão sob constante pressão para responder às mudanças econômicas, políticas sociais nacionais e globais, como a crescente necessidade de aumentar a proporção de alunos, diversificar os serviços e responder de forma eficaz as demandas do mercado (BEM, 2014).

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Garantir que as organizações sejam capazes de compreender as mudanças em seu ambiente de negócios é fundamental para o sucesso da gestão (SEIDL; WERLE, 2018). A delimitação da pesquisa, segundo Marconi e Lakatos (2017), passa por um processo de especificação, que é dado por concluído quando se faz a limitação geográfica (espacial) e temporal dele, com vistas na realização da pesquisa.

A gama de perspectivas para interpretar o ambiente que estão disponíveis para os membros da organização desempenha um papel crítico: quanto mais complexo o ambiente se torna, maior a variedade de perspectivas que os atores precisam para compreendê-lo (SEIDL; WERLE, 2018). A informação traz perspectivas de análises importantes para a organização, basta saber usá-la e assim criar sentido para a tomada de decisão.

A alta administração necessita ser criticamente reflexiva na interpretação do ambiente.

As diferentes interpretações emergem dos diferentes conhecimentos, comportamentos, cognições e culturas funcionais dos membros da equipe. Diferentes origens e culturas funcionais são semelhantes a diferentes “mundos de pensamento”, cada um com um foco específico na tarefa e fazendo um sentido diferente do total (HILLMANN; DUCHEK; MEYR, 2018). O foco da presente pesquisa não está no processo decisório enquanto campo teórico, mas sim na interpretação dos ambientes que influenciam as decisões. Portanto, processo decisório, tomada de decisões, são o contexto e não o objeto do presente estudo. O objeto teórico é cultura da informação e *sensemaking*.

Pesquisas em equipe apontaram a importância do *sensemaking* para as operações e o desempenho das equipes, porque os membros da equipe necessitam ter um senso compartilhado dos conhecimentos mútuos (DOUGHERTY *et al.*, 2000). Os processos de *sensemaking* coletivo são baseados em coleta de informações, filtragem, compartilhamento e tomada de decisões em grupo que são baseados em informações (JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013). As equipes nem sempre fazem bom uso de seus recursos informativos, pois as equipes frequentemente não reconhecem as oportunidades e não combinam o conhecimento exclusivo dos membros (HILLMANN; DUCHEK; MEYR, 2018).

Considerando os temas mencionados, o presente estudo analisa os fatores das instituições pesquisadas determinantes para haver de forma efetiva a cultura da informação, que engloba os sistemas de gerenciamento, processos, procedimentos e os fluxos. Não são abordados os fatores determinantes da formação da cultura organizacional, como a cultura profissional e o sistema da cultura. No processo de criação de sentido, o *sensemaking* simplifica os processos de informação (BLESS; FIEDLER; STRACK, 2004). A limitação geográfica se dá na região da serra gaúcha, analisando três modelos distintos de instituições de ensino superior, pública, privada e comunitária.

A cultura da informação segundo Choo (2006), analisa como os indivíduos e os grupos trabalham com as informações para alcançarem resultados, primeiro a criação de uma identidade organizacional, segundo o desenvolvimento de novos conhecimentos e novas capacidades e o terceiro a tomada de decisão que comprometem recursos e capacidades para a ação organizacional. Já o *sensemaking* é um processo social no que se refere à interação de indivíduos, que tentam explicar e compreender um evento novo, pouco claro ou confuso aplicando linguagem, fala e comunicação (WEICK, 2005).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CULTURA DA INFORMAÇÃO

Ginman (1988) define a cultura da informação como uma transformação dos recursos intelectuais e materiais. Tornando o intangível em algo tangível na tomada de decisão. Os recursos primários para esse tipo de transformação são características variadas de conhecimento e informação. Da mesma forma Choo *et al.* (2008) afirmam que a cultura da informação de uma organização é determinada por variáveis, como sua missão, história, liderança, características dos funcionários e cultura. Além disso, também seria moldada pelas expectativas cognitivas e epistêmicas embutidas no modo como as tarefas são executadas e as decisões são tomadas. Ginman (1988) e Choo *et al.* (2008) encontraram uma ligação entre a cultura da informação e o estágio do ciclo de vida de uma organização, podendo apoiar uma gestão da informação mais eficaz (CURRY; MOORE, 2003; OLIVER, 2008; WRIGHT, 2013).

Ademais as empresas geralmente estão cientes do fato de que a informação é um recurso importante, mas apenas algumas medidas concretas sobre como usar esse recurso efetivamente existem. A cultura da informação é difícil de mudar em um curto período, assim como outras culturas (WIDÉN-WULFF; SUOMI, 2007). Widén-Wulff e Ginman (2004) destacam a importância de uma cultura de informação ativa e aberta que deve apoiar a informação como um recurso em uma organização.

As organizações estão vivenciando a cultura da informação, uma cultura onde a informação é a essência de todas as atividades. Com as principais tarefas da organização tornando-se digitais, a informação é a base do sucesso e da vantagem competitiva. A cultura da informação se manifesta no uso de dispositivos de alta tecnologia, banco de dados eletrônico, dispositivos sofisticados e comunicação on-line (KHAN; AZMI, 2005).

É necessário que a cultura da informação seja propícia ao gerenciamento eficaz da informação, uma cultura que garanta o apoio, o entusiasmo e a cooperação entre a equipe e a gerência (DAVENPORT; DE LONG; BEERS, 1998). Assim a informação deve ser enviada de uma forma que seja útil para os outros sem comprometer a confidencialidade, envolvendo uma integração entre barreiras organizacionais e desenvolvimento relações pertinentes (KONSYNSKI; MCFARLAN, 1990). Contrapondo-se a isso, é comum que as pessoas na organização transmitam informações imprecisas, retenham informações ou aproveitem informações para obter vantagens pessoais (CHOO *et al.* 2008). Como a informação constitui poder, não se pode esperar que as pessoas compartilhem as informações facilmente

(DAVENPORT, 1994).

Uma característica importante para o desenvolvimento da cultura da informação é a existência de ambiente interno adequado e propício, que exige que os funcionários compartilhem informações para alcançar os objetivos, apoiados por práticas de trabalho abertas e transparentes. Uma atmosfera de confiança é indispensável para o trabalho cooperativo. Isso requer um ambiente no qual os funcionários se sintam seguros em seu valor para a organização e seus colegas (CURRY; MOORE, 2003).

Outra característica da cultura da informação é que ela deve ser comum, é crítica para o sucesso das metas e objetivos estratégicos e deve ser estimulada e desenvolvida pelo comprometimento da gestão (EARL, 1994; BROADBENT; WEILL, 1997). Nesse aspecto, Oliver (2017) salienta que nas organizações onde existe o senso coletivista, como os países orientais, são mais propensas a ter a visão de compartilhar informações como um atributo do sucesso organizacional. Em contraste com os países individualistas, ocidentais, onde a retenção de informações pode ser vista como um atributo do sucesso organizacional. As consequências dessas crenças contrastantes têm o potencial de influenciar profundamente o sucesso de qualquer sistema organizacional no gerenciamento de informações.

Ainda assim o termo cultura da informação é frequentemente usado, mas sem consenso quanto à sua definição (CHOO, 2003). Portanto, Boland e Tenkasi (1995) e Curry e Moore (2003) complementam que a cultura organizacional é um ponto de partida, para o conhecimento organizacional ser realizado e assim haver uma cultura da informação eficiente e eficaz.

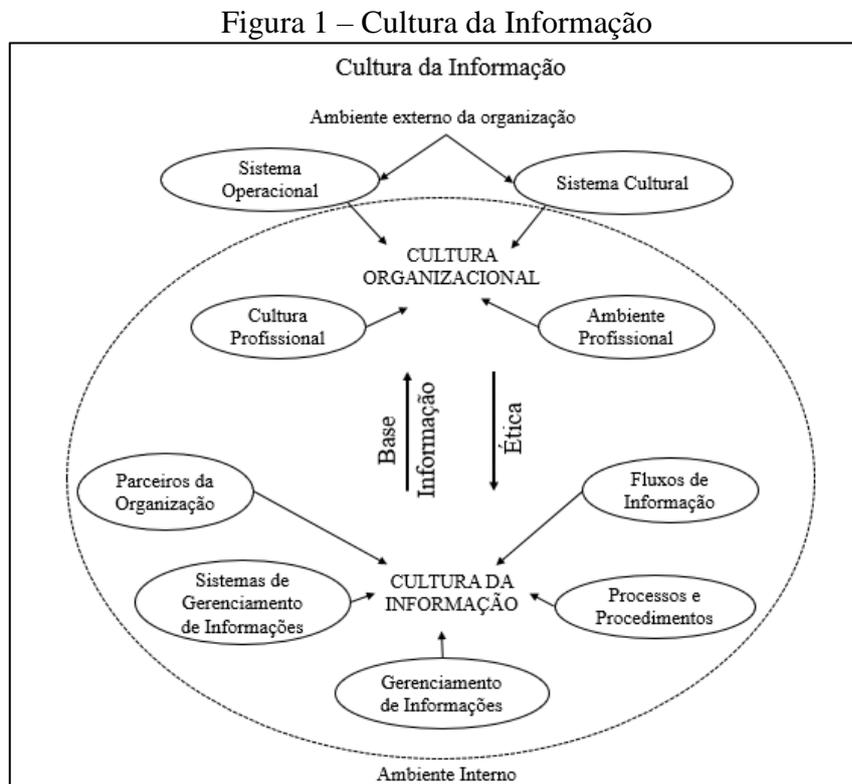
Além das características acima citadas, Curry e Moore (2003) acreditam que o termo cultura da informação pode ser demarcado como valor para a organização e a utilização da informação deve ser aplicada para alcançar o sucesso operacional e estratégico, onde a informação forma a base para a tomada de decisão organizacional e a tecnologia da informação é prontamente explorada como um facilitador para uma gestão eficaz. Tal como Davenport (1997) aponta que o uso apropriado de informações nas organizações está intimamente relacionado a tomadas de decisão eficazes, monitorando os resultados das ações.

Quanto mais complexa a organização, maior a probabilidade de apresentar múltiplas culturas de informação. Em contextos como universidades, a multiplicidade de origens diferentes nas áreas do conhecimento pode caracterizar diferentes culturas da informação. Além da manutenção de registros, que tem sido reconhecida como uma característica crítica que precisa ser levada em conta ao desenvolver e implementar estratégias de manutenção da informação (OLIVER, 2017).

Tentativas de simplificar excessivamente a cultura têm ocorrido com frequência, particularmente no contexto da cultura organizacional, pois a informação é o insumo que faz, cria e inova os fundamentos conceituais de indivíduos e organizações em um processo social de atribuição de significados, que promove e estimula o conhecimento individual e organizacional (VICK; NAGANO; POPADIUK, 2015; OLIVER, 2017).

Como por exemplo gerar um processo consistente do fluxo da informação e auxiliar a alta gestão a tomar decisões concisas e eficientes, antevendo o ambiente externo. A complexidade da cultura é tal, que não pode simplesmente ser alterada, as influências dos valores e crenças fundamentais devem ser reconhecidas (OLIVER, 2017).

Para um entendimento sistêmico de como funciona a cultura da informação dentro de uma organização, Curry e Moore (2003) representaram um esquema de acordo com a Figura 1, onde os autores delimitam as conexões que compõe a informação e como as partes organizacionais se relacionam com o entorno. Assim as dimensões da cultura da informação podem ser adaptadas para se concentrar em diferentes ambientes e configurações ou podem ser usadas para fornecer um amplo escopo de análise para uma visão sistêmica dos problemas e desafios relacionados ao gerenciamento de informações e dados em contextos organizacionais. É importante enfatizar a natureza multidimensional da cultura.



Entender a organização como uma cultura é reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências e de como o grupo cria sentido para as experiências vividas (FREITAS, 2007). Isso molda a cultura profissional dos indivíduos e o ambiente profissional, criando bases para a informação.

Os fluxos de informação possuem importância para uma comunicação organizacional eficaz (ROCKART; EARL; ROSS, 1996). A presença e o uso efetivo de fluxos verticais e horizontais sugerem uma organização na qual os funcionários estão bem informados e se sentem valorizados. Os fluxos descendentes efetivos comunicam as decisões gerenciais, enquanto os fluxos ascendentes representam a capacidade dos funcionários de fornecer feedback e participar da tomada de decisões (CURRY; MOORE, 2003). Os fluxos de informação levam as informações para as pessoas certas, os tomadores de decisão. A organização busca informações sobre fluxos de trabalho, bem como informações sobre requisitos regulatórios ou de responsabilidade (VICK; NAGANO; POPADIUK, 2015).

Os parceiros organizacionais se relacionam com a sinergia organizacional e com as diferentes funções e departamentos. No ambiente interno a influência na cultura organizacional é a das pessoas. Uma atmosfera de confiança é vital, assim como a função de recursos humanos que desempenha um papel crítico na formação da cultura organizacional e, portanto, também da cultura da informação (CURRY; MOORE, 2003). A gestão de sistemas de informação deve estar intimamente ligada à estratégia organizacional como afirma Earl (1989), tendo a TI como facilitadora e parceira para o alcance dos objetivos.

Na atmosfera de confiança Oliver (2017) afirma que se a pessoa na função de gerenciamento de informações não for confiável, as pessoas provavelmente não serão cooperativas se perceberem o risco de perderem informações. Para os trabalhadores do conhecimento, a informação fornecerá a base do seu trabalho. Sem informações suficientes ou a capacidade de acessar informações quando necessário, atingir metas de trabalho pode se tornar mais improvável e o fracasso se torna uma possibilidade real.

O apoio e a cooperação da gestão são elementos indispensáveis para uma cultura da informação de sucesso (CURRY; MOORE, 2003). Os autores complementam que as informações relevantes e valiosas só podem ser derivadas de dados robustos e o gerenciamento efetivo de dados também é um componente-chave de uma cultura da informação. Enquanto a cultura organizacional afeta os aspectos do comportamento organizacional, a cultura da informação, sendo parte dela, forma o contexto socialmente compartilhado para o uso da informação nas organizações (LAURI; HEIDMETS; VIRKUS, 2016).

Os sistemas de gerenciamento das informações precisam ser construídos, também é um conjunto de hardware, software, dados, procedimentos e pessoas que produzem a informação. Para qualquer novo sistema, sempre haverá tarefas (e custos) de treinamento e necessidade de vencer a resistência dos funcionários às mudanças e de gerenciá-los durante a utilização do novo sistema (KROENKE, 2008). Os dados devem ser vistos como um recurso corporativo (CURRY; MOORE, 2003).

Em decorrência do crescente acúmulo de documentos digitais nas organizações, é importante ter instrumentos que permitam classificar automaticamente cada novo conteúdo criado ou recebido, através dos softwares (DE SORDI, 2015). Os dados de acordo com Belmiro (2015) são fatos isolados que precisam ser trabalhados para se tornarem informação, é de fácil estruturação. Uma organização pode ter informações provenientes de diferentes sistemas e banco de dados que não se comunicam, fazer com que esses sistemas se comuniquem é um desafio, que pode ser solucionado pelo gerenciamento de sistemas integrados. Assim Belmiro complementa que os sistemas integrados aumentam a eficiência operacional e fornecem informações sobre a organização.

Os processos e procedimentos necessitam de uma documentação concisa e clara das principais políticas, os processos claros são um indicador que a cultura da informação existe na organização. Essa documentação deve ser limitada a áreas críticas de sucesso e não ser excessivamente burocrática (CURRY; MOORE, 2003).

Na análise do ambiente externo e interno Choo *et al.* (2008) salientam que a cultura da informação pode ser afetada por fatores como setor da indústria, tamanho da organização, dispersão física, normas profissionais, uso da tecnologia da informação e assim por diante. Ainda há muito a aprender sobre as forças que moldam a cultura da informação. Ainda os autores afirmam que a cultura da informação afeta significativamente os resultados do uso da informação. O Quadro 4 resume as definições dos autores sobre a cultura organizacional.

Quadro 4 – Definições sobre a cultura da informação

(continua)

Quadro conceitual		
Ano	Autor	Definições dos Autores
1988; 1987; 1993	GINMAN	A cultura da informação é uma transformação dos recursos intelectuais e materiais. Tornando o intangível em algo tangível na tomada de decisão. Algo aberto a mudança e à inovação.
1991	BUCKLAND	Informação como conhecimento inclui o fato, que é o sujeito do ato de informar e pode criar conhecimento.
1994	DAVENPORT	O gerenciamento eficaz de informações deve começar pensando em como as pessoas usam informações. A informação evolui em várias direções, assumindo vários

(continuação)

Quadro conceitual		
Ano	Autor	Definições dos Autores
		significados. As pessoas não compartilham informações facilmente. Mudar um sistema de TI não mudará a cultura da informação de uma empresa.
1994; 1997	EARL; BROADBENT; WEILL	A cultura da informação deve ser comum, é crítica para o sucesso das metas e objetivos estratégicos e deve ser estimulada e desenvolvida pelo comprometimento da gestão.
2000	WIDÉN-WULFF	Na cultura da informação, quanto mais a gestão souber sobre sua empresa e seu ambiente, maiores as chances de se ajustar às mudanças. Às vezes, é necessário reavaliar os processos na empresa, reengenharia e, em seguida, examinar as necessidades e usos das informações nos processos. As necessidades de informação na empresa variam muito rapidamente e há muita interpretação da informação. O processo de informação precisa ser organizado pela alta direção, mas ao mesmo tempo deve ser lembrado que é um processo humano e, portanto, precisa de flexibilidade. A informação é um recurso e não é automática.
1995; 2003	BOLAND; TENKASI; CURRY; MOORE	A cultura organizacional é um ponto de partida para o conhecimento organizacional ser realizado.
2003	CURRY; MOORE	A cultura da informação explica a relação entre os indivíduos e a informação nas organizações.
2004	OLIVER	A cultura da informação é influenciada por atitudes e valores da informação.
2005	KHAN; AZMI	Organizações empresariais estão vivenciando a cultura da informação, uma cultura onde a informação é a essência de todas as atividades. A cultura da informação se manifesta no uso de dispositivos de alta tecnologia. A cultura da informação abre o caminho para a troca livre, aberta e instantânea de informações, criando assim um elo entre a organização e seu povo. Essa troca de informações atravessa as barreiras do tempo e do espaço. A cultura da informação tende a quebrar e enfraquecer as cadeias de comando tradicionais, as hierarquias.
2006	CHOO	A cultura da informação é determinada por variáveis como missão, história, liderança, características dos empregados, indústria, cultura etc. A cultura da informação também está incorporada no desempenho de tarefas e na tomada de decisões e é afetada por práticas de informação. A cultura da informação está refletida nos valores, normas e práticas da organização em relação ao gerenciamento e uso da informação.
2008; 2013	OLIVER; WRIGHT	A cultura da informação pode apoiar uma gestão da informação mais eficaz.
2012	WIDÉN; HANSEN	A cultura da informação faz parte da cultura organizacional. Trata-se de práticas de informação, atitudes em relação à informação, fluxos de comunicação, confiança e colaboração. A cultura da informação é o contexto geral de como o ambiente interno suporta compartilhamento e gerenciamento de informações. Toda empresa tem sua cultura de informação única. Existem diversos fatores que afetam a cultura da informação e várias camadas de comportamento informacional a serem levadas em consideração.
2014	OLIVER; FOSCALINI	Os valores atribuídos às informações e as atitudes em relação a ela, dentro do contexto organizacional.
2016	LAURI; HEIDMETS; VIRKUS	A cultura da informação tem sido entendida através das condições que facilitam o gerenciamento da informação ou a exploração da tecnologia da informação.
2017	OLIVER	A cultura da informação é um estado necessário e desejável para a organização ser bem-sucedida e competitiva. O termo cultura da informação é complexo, tem sido discutido por várias décadas.
2018	BOAMAH	O conceito de cultura da informação envolve os valores, crenças e comportamentos que influenciam as maneiras pelas quais as pessoas identificaram as informações, acessam, usam para alcançar os resultados desejados, incluindo como elas compartilham e preservam informações para o futuro. O conceito de cultura da informação está relacionado a valores, crenças, atitudes e comportamentos que influenciam as formas pelas quais a informação é identificada, acessada, utilizada para alcançar os resultados desejados, compartilhados e preservados para o futuro.

(conclusão)

Quadro conceitual		
Ano	Autor	Definições dos Autores
2018	OLIVER	A cultura da informação reflete os valores, atitudes e comportamentos relacionados à gestão da informação em ambientes organizacionais. A compreensão das dimensões das culturas da informação é essencial para atingir os objetivos organizacionais. O conceito de cultura da informação é universal na medida em que é aplicável a todas as organizações e comunidades, independentemente da complexidade, localização geográfica ou setor.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Alterar a cultura da informação de uma empresa requer alterar os comportamentos básicos, atitudes, valores, expectativas de gerenciamento e incentivos relacionados à informação. Mudar a tecnologia apenas reforça os comportamentos que já existem. No entanto, na maioria das empresas, muitos gerentes ainda acreditam que, quando a tecnologia certa estiver em vigor, o comportamento adequado de compartilhamento de informações inevitavelmente se seguirá. Mudar um sistema de TI não mudará a cultura da informação de uma empresa. Poucas empresas têm um mapa de informações que descreve a localização e a disponibilidade das informações mais utilizadas (DAVENPORT, 1994).

A forma em que a informação é apresentada também é crítica para seu entendimento e uso. Afinal, os dados brutos não são informações; e acumular dados não é o mesmo que interpretá-los e colocá-los em uma forma utilizável (DAVENPORT, 1994).

A economia global fluida e hipercompetitiva criou um cenário competitivo. A TI trouxe uma série de recursos, as pessoas estão se acostumando com soluções imediatas. A TI gerou um turbilhão de transição na forma como as empresas fazem negócios e se relacionam umas com as outras, o conceito de organização está sendo redefinido (KHAN; AZMI, 2005).

Para absorver oportunidades, as organizações precisam estar atentas aos pequenos movimentos do ambiente externo. Os sistemas e culturas não podem ser construídos da noite para o dia, eles evoluem gradualmente, criando raízes ao longo do tempo (KHAN; AZMI, 2005). Ter acesso à informação certa no momento certo para resolver um problema é tão valioso quanto qualquer outro recurso precioso que seja necessário para a sobrevivência e o sucesso humano. No entanto, entender os valores e crenças que as pessoas atribuem aos processos de compartilhamento e uso de informações pode ser um desafio. Isso ocorre porque pessoas diferentes têm culturas diferentes em relação à maneira como usam e compartilham informações (BOAMAH, 2018).

2.1.1 Gerenciamento da informação

O gerenciamento da informação faz parte de uma cultura da informação, nesse contexto, a dimensão gerencial dos processos informacionais adquire relevância nos fluxos e nas dinâmicas organizacionais. O gerenciamento de informações segundo Vick *et al.* (2015) reforça o controle das operações, regras e políticas internas. As principais fontes incluem dados gerados por operações, documentos de políticas e especialistas que assessoram questões técnicas ou legais.

As informações são usadas para controlar as operações, melhorar a eficiência e fornecer responsabilidade. O gerenciamento de informações pode ser amplamente definido como políticas, estratégias e sistemas que podem ser incorporados em práticas que se aplicam ao ciclo de vida de uma organização, aquisição, criação, armazenamento, compartilhamento, recuperação e uso (CHOO, 2002; OLIVER, 2008). A cultura da informação está frequentemente conectada a diferentes estágios do ciclo de vida organizacional. As organizações passam por vários estágios de maturidade de desenvolvimento e estão ligadas a níveis crescentes de processamento de informações (WIDÉN; HANSEN, 2012).

A esse respeito, Oliver (2008) analisou o comportamento, os valores e a gestão da informação em organizações de diferentes contextos culturais. Os resultados de pesquisa demonstram a importância de levar em conta o contexto no qual as atividades de gerenciamento de informações ocorrem. Assim as organizações que forem capazes de se adaptar ao ambiente competitivo, recorrendo aos seus pontos fortes e de adotar novas tecnologias, serão capazes de ter um futuro brilhante (CHRISTENSEN; EYRING, 2013).

Assim, Cameron e Quinn (1999) e Choo (2013) propõe quatro tipos de gerenciamento da informação, com base nas análises da cultura organizacional e da eficácia organizacional em relação à orientação da busca por informação, que são elas: i) cultura orientada para o mercado; ii) hierarquia; iii) foco; iv) *adhocracia*.

Em uma cultura orientada para o mercado, normas e comportamentos enfatizam os resultados, atingindo ou excedendo metas e produtividade. A organização é focada externamente nos clientes e no mercado, busca estabilidade para suportar o alcance das metas. Organizações que apresentam este tipo de cultura possuem orientação externa e estão preocupadas com a competitividade. As lideranças encontram-se voltadas para o alcance dos objetivos (CAMERON; QUINN, 1999; CHOO, 2013; PÉREZ; COBRA, 2017).

No tipo de cultura voltada para a hierarquia a premissa é que estruturas e processos formalizados aumentam a eficiência e a consistência. Normas e comportamentos enfatizam o

controle, a confiabilidade e o cumprimento de regras ou procedimentos. O ambiente de trabalho é formal, com diversos níveis hierárquicos, preocupada a longo prazo com estabilidade, previsibilidade e eficiência. As lideranças têm o papel de coordenação, monitoramento e organização (CAMERON; QUINN, 1999; CHOO, 2013; PÉREZ; COBRA, 2017).

Na baseada no foco os funcionários comprometidos e satisfeitos produzem com eficácia. Normas e comportamentos enfatizam a comunicação aberta, a colaboração e a participação. A organização é focada internamente em seu pessoal, criando um ambiente amigável que é flexível e fortalecedor. A melhor forma de se obter resultados é por meio de equipes de trabalho. Os clientes são vistos como parceiros, a organização preocupa-se com o desenvolvimento de um ambiente de trabalho humano e a tarefa da liderança é a facilitação à participação, comprometimento e lealdade (CAMERON; QUINN, 1999; CHOO, 2013; PÉREZ; COBRA, 2017).

As organizações que assumem riscos são chamadas de *adhocracia*, que é um tipo de cultura onde há flexibilidade, foco externo, dinamismo, empreendedorismo e criatividade, voltada à produção de produtos e serviços inovadores. O pioneirismo é valorizado enquanto a liderança é visionária e orientada ao risco, criando novos mercados, clientes e oportunidades (CAMERON; QUINN, 1999; CHOO, 2013; PÉREZ; COBRA, 2017).

Diferentes abordagens de gerenciamento devem ser usadas para atingir diferentes objetivos organizacionais, que podem ser apoiados também por outros componentes da cultura da informação (LAURI; HEIDMETS; VIRKUS, 2016). Além da definição de diferentes abordagens do gerenciamento da informação, é necessário que se definam também requisitos. Oliver (2008) afirma que existem requisitos sociais e organizacionais para o gerenciamento de informações. Atitudes para compartilhar informações, utilização de tecnologia, confiança na documentação escrita e preferências por fontes de informação textuais ou orais como principais fatores que caracterizam e diferenciam as culturas de gerenciamento de informação (LAURI; HEIDMETS; VIRKUS, 2016).

Dentro da cultura da informação, o gerenciamento de informações, conforme suas definições e abordagens, é um componente intrínseco e importante da teorização da ciência organizacional sobre tomada de decisão, inovação, criação de sentido organizacional e criação de conhecimento. Em termos gerais, as organizações buscam e usam informações para entender o mundo. As informações constituem o que a organização conhece sobre seu ambiente e suas tarefas, portanto, cria uma base para a ação (CHOO, 2006; 2007).

2.2 SENSEMAKING

Sensemaking tem sido uma preocupação para o campo dos estudos organizacionais desde pelo menos o final dos anos 80, pode-se afirmar que a sua definição também evoluiu com o tempo (INTRONA; CORRENTI, 2018). A nomenclatura do *sensemaking* segundo Weick (1995) significa fazer sentido, também é sobre a elaboração de *frameworks*, compreensão, construção de significado, interação em busca de um entendimento mútuo e padronizado. Maitlis (2005) considera que o *sensemaking* vem sendo definido como uma atividade para ajudar os indivíduos a interpretar acontecimentos e explicar situações complexas nas questões organizacionais.

Weick (1979) iniciou suas pesquisas afirmando que o *sensemaking* é induzido por mudanças no ambiente que criam descontinuidade no fluxo de experiências envolvendo pessoas e atividades de uma organização. De forma semelhante Brown, Colville e Pye (2015) definem que a perspectiva do *sensemaking* tem um segmento substancial para a pesquisa em gestão das organizações, pois envolve a exteriorização de realidades pessoais diferentes, que é o foco dessa pesquisa, como as organizações pesquisadas criam sentido para as informações disponíveis.

A literatura sobre *sensemaking* das mudanças organizacionais inclui inúmeros estudos que utilizam dados de entrevistas retrospectivas, juntamente com dados em tempo real, como observações (ROULEAU, 2005). Mangham e Pye (1991) descrevem o *sensemaking* como um processo dual, cíclico e contínuo na leitura e interpretação do ambiente, cabe aos gerentes essa leitura, enfatizando que de fato o *sensemaking* ocorre em um contexto que já é conhecido (ROULEAU; BALOGUN, 2011).

O *sensemaking* é um processo dinâmico de construção ou revisão de uma explicação para descobrir algo. O *sensemaking*, começa quando algo é intrigante ou inesperado, há uma lacuna no conhecimento existente, fatos individuais ou ideias em conflito (ODDEN; RUSS, 2018). O processo de *sensemaking* enfatiza que, ao enfrentar uma situação complexa, os indivíduos tentam entender a situação e refletir sobre si mesmos antes de tomar uma decisão (SUKHOV *et al.*, 2018).

O *sensemaking* é encontrar uma maneira de pensando em diversidade, complexidade e incompletude que não nos afoga em uma torre de babel nem impõe homogeneidade, simplicidade e completude. O fundamento central conceitos da metodologia *sensemaking* são, assim, tempo, espaço, movimento, lacuna; tomada de passos, situação, ponte, resultado (DERVIN, 1998). a informação e conhecimento raramente são fins em si mesmos; eles são meios para fins.

O *sensemaking* colabora no desenvolvimento de uma compreensão de como os gerentes desdobram suas habilidades discursivas para envolver os outros em seus projetos (ROULEAU; BALOGUN, 2011). A maioria dos estudos existentes analisa a construção de sentido a partir de situações anteriores para identificar como a construção de sentido dos atores interagiu com a sua atuação e em que ordem cronológica a racionalidade contextual foi constituída (SUKHOV *et al.*, 2018). Sendo assim, o Quadro 5 apresenta um resumo das definições dos autores sobre *sensemaking* utilizados nessa pesquisa.

Quadro 5 – Definições sobre o *sensemaking*

Quadro Conceitual		
Ano	Autores	Contribuições dos Autores
1995; 2005	WEICK	Trazer um sentido para os acontecimentos do passado e levar um sentido para os possíveis acontecimentos do futuro. <i>Sensemaking</i> envolve transformar as circunstâncias em uma situação que é explicada explicitamente em palavras e que serve como um trampolim em ação.
1996	GOIA; THOMAS	As mudanças no ambiente externo influenciem o processo de <i>sensemaking</i> , as características contextuais "internas" também influenciam consideravelmente.
2004	CHOO; JOHNSTON	<i>Sensemaking</i> constrói os significados compartilhados que moldam o propósito da organização e enquadram a percepção de problemas ou oportunidades que a organização precisa trabalhar sobre.
2005	WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD	O <i>sensemaking</i> é definido como atividade para ajudar os indivíduos a interpretar acontecimentos e explicar situações complexas nas questões organizacionais.
2006	OBSTFELD	O <i>sensemaking</i> é definido como o processo cíclico de ação, extraindo informações de estímulos e incorporando informações dessa ação nos quadros mentais organizacionais.
2018	ODDEN; RUSS	O <i>sensemaking</i> é o processo de construção de uma explicação para resolver uma lacuna percebida ou conflito no conhecimento, promove o aprendizado profundo. É uma forma de aprendizado.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Weick (1995) organiza sete características essenciais do *sensemaking*. O autor assume que essas características possuem um papel importante sobre o estudo das organizações na perspectiva do *sensemaking*. Essas sete características a seguir servem como um guia para a apuração do *sensemaking*, no sentido de que elas sugerem o que é o *sensemaking*, como ele funciona e onde ele pode falhar.

- a) identidade: é constituída a partir do processo de interação. “Quando sei quem sou, então sei o que está por aí” (WEICK, 1995). Outra característica da identidade é quando os indivíduos se reconhecem devido o ambiente em que estão inseridos. Definir uma identidade organizacional estabelece normas, expectativas, responsabilidade e legitimidade das escolhas e comportamentos da organização. As identidades, ou oportunidades para repará-las e reafirmá-las, que afetam a visão

de uma pessoa sobre o que está lá e o que significa, isso acontece porque o *sensemaking* começa com um *sensemaker* autoconsciente (WEICK, 1995; CHOO *et al.*, 2001; 2013);

- b) retrospectiva: deriva da análise de Schutz (1967) da “experiência vivida” é uma forma de memória. Uma ação só pode ser objeto de atenção depois que ocorreu. As ações são sempre conhecidas apenas quando foram concluídas pois não é a cognição que guia a ação, mas o contrário, é a partir da ação que a compreensão se completa. Talvez a característica mais distintiva da presente conceitualização de *sensemaking* seja o foco no retrospecto;
- c) representação de normas: quer dizer sobre a vida profissional, onde os indivíduos produzem a parte do ambiente onde estão. O indivíduo não somente reage ao ambiente em que está, mas também cria o ambiente, ou seja, no mesmo tempo em que o indivíduo é influenciado pelo ambiente, ele também a influencia;
- d) social: um sentido criado socialmente que de acordo com Walsh e Ungson (1991), “é uma rede de significados compartilhados intersubjetivos que são sustentados através do desenvolvimento em usar uma linguagem comum em todas as interações sociais”. Impacto que a influência social tem sobre o indivíduo e está presente todo o tempo, assim as atividades do meio em que o indivíduo se encontra entram como fatores na formação da sua própria conduta;
- e) contínuo: o *sensemaking* nunca começa, a razão pela qual isso ocorre é que a sua duração nunca para. As pessoas estão sempre no meio das coisas, os fluxos são constantes e é uma atividade permanente. É fundamental na atividade individual e na social sendo assim inseparáveis;
- f) dicas: são pequenos sinais que remetem ao entendimento do todo, fenômenos apresentados dentro da organização, que podem ser estudados e utilizados para fazer conexões e dar sentido ao que está acontecendo;
- g) plausibilidade: significa que a precisão das informações é secundária para a criação de sentido. Isso ocorre porque, num mundo ambíguo, imbuído de interesses conflitantes e habitado por pessoas com mutáveis identidades, uma obsessão com a precisão parece ser de pouca ajuda.

2.2.1 *Sensemaking* na organização para gerar conhecimento

A teoria de Weick é analisada por diversos autores, e replicada em estudos trazidos

como fundamentação teórica dessa dissertação. Weick (1979) apresenta o processo de *sensemaking* em uma organização, onde Choo (2005) retoma esse estudo para desenvolver a teoria da organização do conhecimento, onde a informação é determinante para a tomada de decisão coerente, analisando o ambiente externo e interno. A construção de sentido envolve a construção de novos conhecimentos ou a criação de novas conexões entre o conhecimento existente, enquanto as explicações podem ser geradas sem a necessidade de novos conhecimentos ou conexões (ODDEN; RUSS, 2018).

Nas organizações, Choo *et al.* (2001) levantam alguns questionamentos para um melhor entendimento sobre o *sensemaking*, inicialmente a organização precisa saber responder algumas perguntas: “qual o tipo de organização nós somos?”, “que situação é essa?”, “isso já aconteceu antes?”. Isso é construído no planejamento organizacional, a cultura da informação corrobora para o entendimento amplo da organização (CHOO, 2005). Às vezes, interpretações simplificadas indicam que a situação é nova, onde nenhuma das regras aprendidas parece explicar. No nível micro, o *sensemaking* é um processo individual a partir do qual um trabalho interpretativo é realizado através das pistas e conexões percebidas por cada indivíduo (WEICK, 1995; PENG, 2018).

Ter uma identidade organizacional é fundamental para entender quem é a organização, quem são os seus clientes, seus principais produtos e serviços. A construção da identidade organizacional é um importante precursor do ato de fazer sentido (SUKHOV *et al.*, 2018). Os significados e propósitos compartilhados ajudam a especificar uma agenda organizacional compartilhada, um conjunto de questões que as pessoas na organização concordam como importantes para o bem-estar da organização. Há reconhecimento coletivo de que essas questões são relevantes à organização (CHOO *et al.*, 2001).

Para o entendimento de como os indivíduos e grupos organizacionais buscam sentido Goia e Mehra (1996) exemplificam que o *sensemaking* traz sentido para os acontecimentos do passado e com base nisso cria sentido para os acontecimentos futuros, auxiliando possíveis previsões organizacionais, analisando o que deu certo no passado para entender sua atuação no presente (PENG, 2018), delineando a ação organizacional.

Na estratégia organizacional onde é necessário traçar um sentido e um direcionamento para o futuro o *sensemaking* pode ser incluído como uma vantagem competitiva sustentável, pois relaciona-se em duas perspectivas, o “*sense-giving*” que articula uma visão coletiva da organização em uma retrospectiva e o “*sense-discovering*” que relata os acontecimentos e ações que deram certo para o desempenho organizacional (CHOO, 2002).

Em um processo de dar sentido, o sentido das diretrizes organizacionais é comunicado

pela alta direção, e o processo de *sensemaking* se torna um processo de interpretação orientada pelo qual os atores tentam entender e decidir se aderem ao sentido dado. Se esse processo pudesse obter eficiência na implantação da mudança estratégica, também poderia ser uma fonte de tensão organizacional (PENG, 2018).

Taylor e Robichaud (2004) argumentam que o *sensemaking* estratégico não existe apenas em estruturas cognitivas ou em rotinas e sistemas, é constituído e reconstituído em atividades discursivas dos gerentes, através de reuniões sistemáticas, compartilhamento de informações e delineamento organizacional. Através das políticas e normas da organização, delineados na identidade organizacional, Sukhov *et al.* (2018) argumentam que valores servem como padrões ou critérios que orientam a seleção ou avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos.

No contexto estratégico, a ênfase crescente tem sido colocada em de pé a ligação entre como a alta gestão faz sentido de informação e como eles agem para influenciar os resultados organizacionais (THOMAS; CLARK; GIOIA, 1993). Os ambientes organizacionais modernos são complexos e dinâmicos, assim a alta gestão tem um fator fundamental na interpretação do ambiente, passando a fornecer interpretações significativas de informações ambíguas (SUKHOV *et al.*, 2018). Essas interpretações são muitas vezes vistas como críticas para o sucesso e até mesmo a sobrevivência das organizações, principalmente por suas implicações em influenciar alternativas de ação e desfechos subsequentes.

Os significados e os propósitos compartilhados são, portanto, utilizados pelos membros da organização para avaliar os resultados e a adequação, reduzir a ambiguidade e a incerteza da informação a um nível que engloba diálogo, escolha e ação. Os significados compartilhados precisam ser continuamente atualizados sobre novos eventos e condições (CHOO *et al.*, 2001).

Na ação organizacional as pessoas tentam simultaneamente moldar e reagir aos ambientes que enfrentam. Há uma mistura complexa de ação e reação, e essa complexidade é comum na criação de sentidos, não pode ser conduzido por crenças, pois envolve o desenvolvimento retrospectivo que racionalizam o que as pessoas estão fazendo e o *sensemaking* pode servir como um trampolim para a ação (WEICK, 1995; WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). Sendo assim, Feldman (1989) relata que o *sensemaking* não resulta em ação. Pode resultar na compreensão do evento ou situação é necessária. Pode simplesmente resultar em membros da organização com mais e diferentes informações sobre o assunto ambíguo.

No desenvolvimento retrospectivo a percepção e a interpretação de um indivíduo são

intersubjetivas. Assim o *sensemaking* intervém como um reflexo para reduzir a incerteza. A maneira pela qual um indivíduo se percebe também afeta como ele faz sentido do mundo ao seu redor. O *sensemaking* acaba por ser um processo complementar e interativo que indivíduos e grupos usam para fazer um sentido plausível e retrospectivo de alguma situação (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005; PENG, 2018; SUKHOV *et al.*, 2018).

Nas organizações o *sensemaking* pode ser orientado por crenças ou por ações, nos processos orientados por crenças, as pessoas começam a partir de um conjunto inicial de crenças que são claras e plausíveis e usam informações em estruturas maiores com maior significado. Nos processos orientados a ação as pessoas começam a partir de suas ações a desenvolverem estruturas, modificando métodos para dar significado a essas ações (WEICK, 1995; CHOO *et al.*, 2001). Os principais tomadores de decisão geralmente têm acesso a muito mais informações do que eles podem realmente usar (MINTZBERG, 1973).

Vários resultados notáveis sugerem implicações para nossas visões teóricas de organizações em mudança, talvez especialmente aquelas em um setor como o ensino superior, que está apenas se familiarizando com os elementos da mudança estratégica (GOIA; THOMAS, 1996).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A administração é uma ciência aplicada. Seus fundamentos teóricos, assim como os métodos usados na realização de pesquisas em seus diversos campos, derivam de outras ciências, como a sociologia e a psicologia. Sua consolidação como disciplina científica deu-se a partir do início do século XX (GIL; LICHT; OLIVA, 2005). Este estudo objetiva analisar a cultura da informação, associada aos processos de *sensemaking* em instituições de ensino superior da Serra Gaúcha. Para tanto, foi conduzido um estudo de caso qualitativo, com caráter exploratório e descritivo, através de entrevistas qualitativas, semiestruturadas, observação e consulta a documentos públicos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O que torna o conhecimento científico distinto de outras formas de conhecimento é que este tem como característica fundamental a sua verificabilidade, estando, portanto, ligado diretamente com a realização de pesquisa científica, que, por sua vez, sempre estará baseada em métodos (KLEIN, 2015). O objetivo do capítulo é caracterizar a pesquisa por sua natureza, tratamento, objetivo e procedimentos. A realização da pesquisa tem como princípio a análise da cultura da informação e o *sensemaking* nas IES pesquisadas.

A pesquisa possui abordagem qualitativa descritiva e exploratória. Adota a estratégia de estudo de casos múltiplos, sendo a análise de conteúdo a técnica adotada para a análise dos dados. A pesquisa é descritiva pois segundo (GIL, 2008) almeja identificar as relações entre variáveis, descreve fenômenos, situações e eventos existentes. Exploratória porque possibilita verificar como se desenvolve a relação entre os fatos relevantes.

A abordagem do método qualitativo é projetada para dizer ao pesquisador como (processo) e por que (significado) as coisas acontecem de determinada forma (COOPER; SCHINDLER, 2016). Segundo Flick (2008) a pesquisa qualitativa é de particular relevância ao estudo das relações sociais devido à pluralização das esferas de vida. Portanto, os campos de estudo não são situações artificiais criadas em laboratório, mas sim práticas e interações dos sujeitos na vida cotidiana.

De acordo com Flick (2012), na pesquisa qualitativa, o processo é menos linear. A amplitude da pesquisa qualitativa indica a sua relevância: diferente de outros métodos das ciências sociais, praticamente todo acontecimento da vida real pode ser objeto de um estudo qualitativo (YIN, 2016).

Yin (2016) indica cinco características da pesquisa qualitativa: i) estudar o significado da vida das pessoas, nas condições da vida real; ii) representar as opiniões e perspectivas das pessoas de um estudo; iii) abranger o contexto em que as pessoas vivem; iv) contribuir com conceitos existentes ou emergentes que podem ajudar a explicar o comportamento social humano; v) utilizar múltiplas fontes de evidência em vez de se basear em uma única fonte.

Na análise do pesquisador, a complexidade do ambiente de campo e a diversidade de seus participantes justificam o uso de entrevistas e observações e mesmo a inspeção de documentos e artefatos (YIN, 2016). O delineamento desta pesquisa se baseia na estratégia de estudo de caso, que Yin (2001) classifica em exploratórios, descritivos e explanatórios, de acordo com os seus propósitos, e trata também de projetos de caso único e de casos múltiplos.

No estudo de caso, argumentos consideram que o estudo de caso se trata de um fenômeno contemporâneo inserido em determinado contexto. Não há clara separação entre o contexto e o caso de interesse para estudo. Pode envolver múltiplas fontes de evidências e pode estar ancorado em um modelo hipotético-dedutivo que orienta a coleta e análise de dados (TAKAHASHI, 2013).

Como corrobora Yin (2014), o estudo de caso é considerado uma investigação empírica que investiga uma ocorrência contemporânea em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes.

A pesquisa se baseou no estudo de caso múltiplo, pois estuda mais de um modelo de IES, como estratégia para se aproximar das IES investigadas, aplicar o questionário para analisar o seu comportamento quanto a cultura da informação e *sensemaking*. Para isso foi delineado um protocolo para contribuir com a validade e confiabilidade do estudo. Na pesquisa proposta, o estudo de caso é caracterizado como exploratório e descritivo, pois o estudo exploratório, segundo Saunders, Lewis e Thornhill (1997), é baseado em pesquisa bibliográfica, em conversas com pares em busca de informações a respeito do assunto pesquisado e em entrevistas.

O material para análise nos estudos de caso geralmente é constituído por longas transcrições de entrevistas e notas de campo, o que torna bastante complexo o trabalho de análise (GIL, 2009). No estudo de caso, em primeiro lugar, a validade é uma preocupação. Em segundo lugar, a preocupação com a validade interna, estende-se ao problema maior da realização de inferências. O terceiro trata do problema de saber se as descobertas do estudo são generalizáveis além do estudo imediato, independentemente do método de pesquisa utilizado (YIN, 2014).

Sendo assim, uma das maneiras de obter a confiabilidade e validade é através da triangulação, pois é reconhecida como a mais importante estratégia adotada na análise e interpretação dos resultados do estudo de caso (GIL, 2009). A meta da confiabilidade é minimizar os erros e as parcialidades no estudo. A maneira geral de abordar o problema de confiabilidade é tornar as etapas do processo as mais operacionais possíveis (YIN, 2014).

Ainda sobre a confiabilidade, o objetivo é garantir que, se um pesquisador, posteriormente, seguir o mesmo procedimento, conforme descrito pelo primeiro, e conduzir o mesmo estudo de caso novamente, ele deverá obter os mesmos achados e conclusões (YIN, 2014). A Figura 3 representa o delineamento da pesquisa. Onde os construtos trabalhados foram a cultura da informação e os processos de *sensemaking* em IES, com uma abordagem qualitativa, estudo de casos múltiplos, exploratória, descritiva *a priori*. Após para cada objetivo específico, foram definidas as macrocategorias *a priori* de acordo com a literatura.

Para a análise dos resultados foi utilizado o *software* NVIVO 12. No primeiro objetivo específico foram consideradas as seguintes macrocategorias: ambiente de trabalho, sistemas e fluxos de informação, armazenamento e confiança. Que emergiram do referencial teórico dos seguintes autores: Davenport (1994), Nonaka e Takeuchi (1995), Junnakar e Brown (1997), Stewart (1998), Choo (2001), Curry e Moore (2003), Widén-wulff e Suomi (2007), Choo *et al.* (2008) e Vick *et al.* (2005).

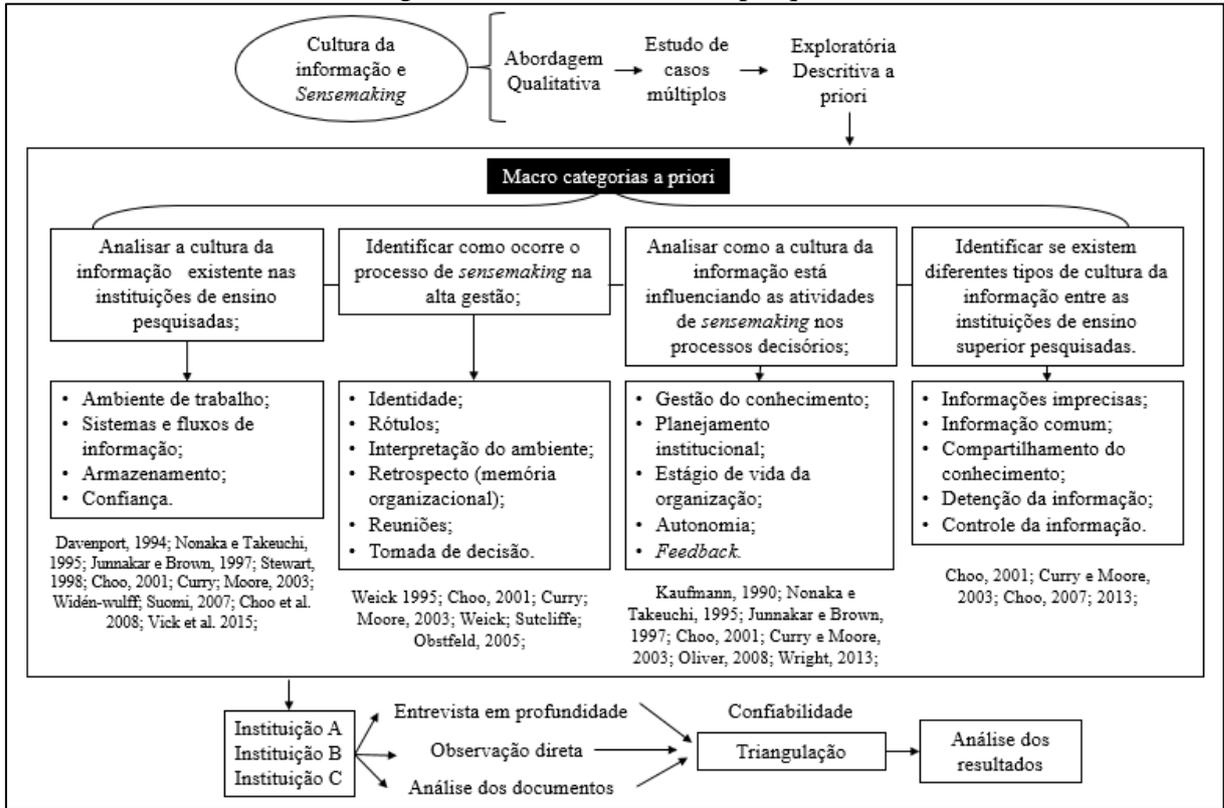
No segundo objetivo, foram elencadas as macrocategorias de acordo com a literatura, que são elas: identidade, rótulos, interpretação do ambiente, retrospecto (memória organizacional), reuniões e tomada de decisão. Seguindo os conceitos dos autores, Weick (1995), Choo (2001) Curry e Moore (2003) e Weick, Sutcliffe e Obstfeld, (2005).

Para a análise do terceiro objetivo, foram elencadas as macrocategorias, gestão do conhecimento, planejamento institucional, estágio de vida da organização, autonomia, reuniões, tomada de decisão e memória organizacional. Seguindo os conceitos da revisão teórica, com os autores Kaufmann, (1990), Nonaka e Takeuchi (1995), Junnakar e Brown (1997), Choo (2001), Curry e Moore (2003), Oliver (2008) e Wright (2013).

Na análise do quarto e último objetivo específico as macrocategorias selecionadas foram a informação (comum e imprecisa), compartilhamento do conhecimento, detenção da informação e o controle da informação. Baseado nos autores Choo, (2001), Curry e Moore (2003) e Choo (2007; 2013);

Foram realizadas pesquisas em profundidade, observação direta e análise dos documentos, após houve uma triangulação dos dados obtidos.

Figura 2 – Delineamento da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

3.2 CASOS DE ANÁLISE E PARTICIPANTES DO ESTUDO

Os casos de análise deste estudo foram três instituições de ensino superior da Serra Gaúcha, contemplando uma IES particular, uma pública e uma comunitária, todas elas são multicampi, todas com 10 anos ou mais de fundação. As IES pesquisadas serão caracterizadas como IES A, IES B e IES C.

As características das unidades de análise estão representadas no Quadro 6.

Quadro 6 – Característica da unidade de análise

(continua)

Unidade de Análise	Tipo	Instituição	Ano de Fundação	Opções de Ingresso	Missão	Visão
IES A	Universidade	Comunitária	1967	Pós-graduação (<i>lato sensu e stricto sensu</i>); Extensão; Graduação.	Produzir, sistematizar e socializar o conhecimento com qualidade e relevância para o desenvolvimento sustentável.	Ser indispensável para o desenvolvimento sustentado no conhecimento.

(conclusão)

Unidade de Análise	Tipo	Instituição	Ano de Fundação	Opções de Ingresso	Missão	Visão
IES B	Centro Universitário	Particular	1999	Pós-graduação (<i>lato sensu</i>); Extensão; Graduação.	Desenvolver pessoas autônomas e éticas para serem agentes de seus projetos de vida e da transformação social por meio de educação, cultura e conhecimento.	Ser reconhecida como a melhor opção em Educação Superior, oferecendo serviços de qualidade, com resultados sustentáveis, satisfazendo alunos, colaboradores e acionistas.
IES C	Instituto	Pública	2008	Pós-graduação (<i>lato sensu</i>); Extensão; Graduação.	Promover a educação profissional, científica e tecnológica, gratuita e de excelência, em todos os níveis e modalidades, através da articulação entre ensino, pesquisa e extensão, em consonância com as demandas dos arranjos produtivos locais, formando cidadãos capazes de impulsionar o desenvolvimento sustentável.	Ser uma instituição de excelência em educação, ciência e tecnologia.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O desenvolvimento de projetos de pesquisa requer a definição da população alvo que atenda aos objetivos e ao escopo do estudo, a qual contempla os elementos e o grupo completo que são relevantes para o que se pretende pesquisar (HAIR JR. *et al.*, 2007). O objetivo de pesquisa desta dissertação é analisar a cultura da informação nas IES pesquisadas, assim como analisar o *sensemaking*.

A determinação das unidades de análise segue o conceito abordado por Flick (2008), onde as múltiplas unidades de análise no nível maior não precisam consistir de diferentes ambientes, organizações ou entidades. A escolha envolve a seleção das unidades específicas, assim como o número delas, a serem incluídas no estudo. Os estudos de caso selecionados seguem os seguintes critérios:

- a) segmento serviços / ensino;

- b) IES da Serra Gaúcha;
- c) IES particular, comunitária e pública;
- d) mais de 200 alunos matriculados;
- e) que tenham ofertas de graduação e extensão;
- f) ser multi campi;
- g) que possuam diretoria;
- h) professores mestres e doutores;
- i) que utilizem sistemas de informação;
- j) aceitem participar do estudo.

A justificativa para a escolha do segmento se concentra no amplo número de ofertas e serviços que as IES oferecem para a comunidade, abrangendo diferentes áreas do conhecimento. O caso A é uma das IES mais antigas da região, já formou mais de 100.000 pessoas, conforme consta no site institucional, está a mais de 50 anos no mercado da educação, tem uma abrangência de atuação em mais de 60 municípios. O caso B tem ganhado mercado ao longo dos anos, em abril de 2018 a IES foi comprada por um grande player no segmento da educação, atua em nível Brasil, está a mais de 10 anos na região. O caso C é uma IES pública, possui 10 anos de atuação, atualmente conta com 20 mil alunos matriculados, conforme o site da IES, está presente em 17 municípios.

3.2.1 IES participantes do estudo

Foram selecionadas três IES da Serra Gaúcha para a realização da pesquisa, os critérios foram selecionados por as IES possuírem características em comum, serem do mesmo segmento ensino, ser uma IES comunitária, particular e pública, ter mais de 200 alunos matriculados, ter ofertas de graduação e extensão, ser multi campi, possuir cargos de diretoria, ter professores mestres e doutores, utilizarem sistemas e aceitarem participar do estudo. Para assim responder o problema de pesquisa proposto, objetivo geral e específicos.

3.2.1.1 Caso A – IES Comunitária

A rede de IES comunitárias é regida pelo COMUNG, sua história consolidou outra modalidade de ensino superior: o ensino comunitário. Diferente das universidades públicas, mantidas pelo governo, e das privadas, que visam ao lucro, as universidades comunitárias constituem-se de um patrimônio público e são marcadas pelo forte vínculo com suas

comunidades, possui 15 IES filiadas até o momento (COMUNG, 2018).

A sede do Caso A é localizada na cidade de Caxias do Sul, compõe outros sete campi, com uma abrangência de atuação em 67 cidades da Serra Gaúcha. Foi fundada em 1967, e segundo o site institucional é a mais antiga IES da região e foi construída pelo esforço coletivo e da comunidade. Com ênfase no ensino de graduação e pós-graduação, a IES responde pela formação de milhares de profissionais, que têm a possibilidade de aperfeiçoar sua formação nos programas de pós-graduação (especializações, MBAs, mestrados e doutorados oferecidos pela Instituição nas diferentes áreas do conhecimento).

No número de alunos a IES A, possui mais de 23.000 alunos na graduação e cerca de 2.000 no *lato sensu*. A quantidade de professores será levantada nos procedimentos iniciais da pesquisa qualitativa. Com relação as ofertas da graduação a IES conta com 78 opções de cursos.

3.2.1.2 Caso B – IES Particular

A sede do Caso B é também localizada na cidade de Caxias do Sul com o seu ano de fundação em 1999 e filial em Bento Gonçalves. Conta com cursos de graduação, extensão e *lato sensu*. O caso B é caracterizado como centro universitário, dotado de autonomia para a criação de cursos e vagas na sede, está obrigado a manter um terço de mestres ou doutores e um quinto do corpo docente em tempo integral (BRASIL, 2018). Segundo os dados divulgados pelo ministério da educação (MEC), o número de alunos matriculados da IES em 2015 era de 6.570, possui cerca de 44 cursos de graduação, em relação a quantidade de professores, a pergunta será realizada nos procedimentos iniciais da entrevista qualitativa.

3.2.1.3 Caso C – IES Federal

O Caso C, o campus em Bento Gonçalves, é uma instituição federal de ensino pública e gratuita instalada em uma área de 843.639 m², localizada em área central no município de Bento Gonçalves, a instituição possui cerca de 811 alunos matriculados na graduação. A Instituição foi criada pela Lei nº 3.646 de 22 de outubro de 1959 como Escola de Viticultura e Enologia de Bento Gonçalves, vinculada ao Ministério da Agricultura, e passou a funcionar de forma efetiva a partir de 27 de março de 1960. Em 13 de Fevereiro de 1964 foi publicado o Decreto nº 53.558, o qual alterou a denominação de todas as escolas agrícolas para colégios. Conseqüentemente passou a denominar-se Colégio de Viticultura e Enologia de Bento Gonçalves (CARDOSO, 2016).

Em 26 de dezembro de 1994, através de Decreto, foi autorizado o funcionamento do primeiro curso superior ofertado pela Instituição, o Curso Superior de Tecnologia em Viticultura e Enologia, o qual teve o primeiro ingresso de alunos em 1995 (CARDOSO, 2016). A instituição C possui 9 ofertas de cursos de graduação.

3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

O primeiro passo para a realização do estudo de casos múltiplos é a elaboração de um protocolo pois segundo Yin (2014) ter um protocolo de estudo de caso é desejável sob todas as circunstâncias, mas é essencial se você estiver realizando um estudo de casos múltiplos. É uma maneira importante de aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e se destina a orientar o pesquisador na realização da coleta de dados de um caso único ou de casos múltiplos (YIN, 2014). Em cada IES pesquisada foram entrevistados em média três pessoas, que compõe a alta gestão, as entrevistas ocorreram até a saturação dos dados.

Em um estudo de caso a coleta de dados ocorre após a definição clara e precisa do tema, enunciado das questões orientadoras, colocação das proposições, levantamento do material que irá compor a plataforma do estudo, planejamento de toda a pesquisa, incluindo detalhado protocolo, bem como as opções por técnicas de coleta de dados (MARTINS, 2008). Na etapa de preparação, foi realizado uma proposta de assuntos a serem abordados. O protocolo do presente estudo visa seguir os passos do Quadro 7.

Quadro 7 – Protocolo do estudo de caso

Protocolo Estudo de Caso	
Seção A	Visão geral do estudo de caso (objetivos e circunstâncias favoráveis, assuntos do estudo de caso e leituras relevantes sobre o tópico sendo investigado)
Seção B	Procedimentos de coleta de dados (procedimentos para a proteção de sujeitos humanos, identificação de prováveis fontes de dados, apresentação de credenciais para contatos de campo e outras advertências logísticas)
Seção C	Questões de coleta de dados (questões específicas que o pesquisador do estudo de caso deve ter em mente na coleta de dados e potenciais fontes de evidência para tratar cada questão)
Seção D	Um guia para o relatório do estudo de caso (esboço, formato para os dados, uso e apresentação de outra documentação e informação bibliográfica)

Fonte: Adaptado de Gil (2008) e Yin (2015).

O protocolo da pesquisa contempla os seus aspectos fundamentais, as informações relativas ao sujeito, à qualificação do entrevistador e a todas as instâncias responsáveis (ROSA; ARNOLDI, 2014). O protocolo está exposto no Quadro 8, foi dividido em etapas, na etapa A

foi a estruturação para a realização da pesquisa, a etapa B foi a realização da pesquisa e a etapa C a categorização da pesquisa.

Quadro 8 – Protocolo do estudo de casos múltiplos

(continua)

Estudo de casos múltiplos - Etapa A
Os objetivos específicos do estudo de caso múltiplos são: a) analisar a cultura da informação existente nas instituições de ensino pesquisadas; b) identificar como ocorre o processo de <i>sensemaking</i> na alta gestão; c) analisar como a cultura da informação está influenciando nas atividades de <i>sensemaking</i> nos processos decisórios; d) identificar se existem diferentes tipos de cultura da informação entre as instituições de ensino superior pesquisadas.
A meta foi interpretar os resultados, fazer uma ponte com a teoria e propor melhorias para as IES pesquisadas. Os assuntos referentes ao estudo de caso são: analisar a cultura da informação das IES pesquisadas e entender o processo de <i>sensemaking</i> na alta gestão.
As leituras foram baseadas nos autores da cultura da informação e do <i>sensemaking</i> . Estão no referencial teórico e as perguntas do estudo de caso são baseadas nos dizeres dos autores referenciados.
Foi entregue uma carta de apresentação da pesquisa para as IES pesquisadas.
Estudo de casos múltiplos - Etapa B
A coleta dos dados foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas, observação direta simples e pesquisas de documentos. A análise dos dados foi <i>a priori</i> . As entrevistas em profundidade foram agendadas de acordo com a disponibilidade dos entrevistados.
Não foi divulgado o nome dos respondentes, assim segurando o anonimato dos mesmos.
Para o contato com as IES pesquisadas, para duas IES foram encaminhados e-mails solicitando a participação, logo após uma carta de apresentação da pesquisa, seguindo da carta de autorização para a realização, para a outra IES foi realizado o primeiro contato informal, após um documento entregue na reitoria para a formalização da realização da pesquisa.
Os entrevistados fazem parte da alta gestão, foi realizado entrevistas em profundidades, não tendo um número mínimo de entrevistados. A pesquisadora fez as entrevistas até o momento da saturação dos dados com cada IES. Caso A – a pesquisadora entrou em contato com a secretaria da reitoria agendando uma reunião com o reitor, após com o chefe de gabinete. Analisou-se a necessidade de entrevistar o coordenador do planejamento e o coordenador da TI. A IES aceitou participar da pesquisa. Em relação as entrevistas, foram agendados no mês de julho, nos dias de 2 de julho de 2018 até o dia 10 de agosto de 2018. A observação direta ocorreu por meio de prévio agendamento no mês de julho e agosto. A análise dos documentos iniciou no mês de maio e foi concluída no mês de fevereiro de 2019. Caso B – para o agendamento das entrevistas a pesquisadora entrou em contato com a secretaria do reitor, as entrevistas iniciaram no dia 16 até o dia 27 de julho de 2018, tendo duas semanas para organização com a agenda dos entrevistados. As pessoas que foram entrevistadas no primeiro momento foram: a diretora administrativa financeira, o vice-reitor, um coordenador de curso e um ex-coordenador de curso. A análise de documentos iniciou no mês de maio de 2018, sendo finalizada até fevereiro de 2019. A observação direta ocorreu por meio de prévio agendamento no mês de julho e agosto de 2018. Foi realizado o primeiro contato com o diretor presidente da IES, solicitando a participação no estudo. Caso C – para o agendamento das pesquisas, a pesquisadora entrou em contato com a chefe de gabinete da reitoria, pois o primeiro contato apresentando a pesquisa foi com a mesma. O início das entrevistas foram a partir do dia 30 de julho até 10 de agosto, tendo duas semanas para organização com a agenda dos entrevistados. As pessoas que foram entrevistadas no primeiro momento foram: reitoria geral, diretor de Caxias do Sul e o diretor de Farroupilha. A observação direta ocorreu por meio de prévio agendamento no mês de julho e agosto. Foi realizado o primeiro contato com a chefe de gabinete da IES, solicitando a participação no estudo.
O acesso as IES respondentes se deram em um primeiro contato via e-mail e presencialmente, após foram marcadas as entrevistas de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. As entrevistas foram realizadas com o auxílio de um gravador com a autorização dos entrevistados e notas realizadas pela pesquisadora. As entrevistas foram marcadas em um local silencioso e sem interrupções. As entrevistas de acordo com o questionário duraram em torno de quarenta minutos. A observação foi realizada no momento em que a pesquisadora foi até a instituição e com prévia autorização dos gestores. A análise dos documentos será secundária. A análise será dos seguintes documentos: site, publicações, redes sociais, manuais de conduta e ética, fontes estatísticas, organograma da IES, fotos, projetos, vídeos institucionais, atas de reuniões disponíveis, manuais internos, processos, balanços

(conclusão)

Estudo de casos múltiplos - Etapa C

As questões, a observação e a análise dos documentos se baseiam nos objetivos específicos e nos seguintes assuntos:

- a) ambiente de trabalho;
- b) sistemas e fluxos de informação;
- c) armazenamento;
- d) confiança;
- e) identidade;
- f) rótulos;
- g) interpretação do ambiente;
- h) retrospecto (memória organizacional);
- i) feedback;
- j) gestão do conhecimento;
- k) planejamento;
- l) estágio de vida organizacional;
- m) autonomia;
- n) informações imprecisas / comum;
- o) compartilhamento do conhecimento;
- p) detenção e controle da informação.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Assim, para o início da pesquisa, foram levantadas algumas informações sobre as IES pesquisadas, como o número de gestores e funcionários. Para a confiabilidade dos dados, foi realizado a triangulação. Para a triangulação, foram utilizadas três fontes de dados, entrevistas em profundidade, observação direta e pesquisa de documentos. Para Gil (2009), fica claro que em um estudo de caso o pesquisador terá que utilizar pelo menos três técnicas de coleta de dados: observação, entrevista e documentação.

A triangulação é um conceito a que muito se recorre na pesquisa qualitativa quando se discutem questões de qualidade (FLICK, 2009). No caso da pesquisa, a triangulação se deu pelos dados, na confrontação das entrevistas em profundidade, na análise dos documentos e na observação direta. Com base nas definições a proposta de triangulação do estudo de caso está representada no Quadro 9. A convergência de resultados advindos de fontes distintas oferece um excelente grau de confiabilidade ao estudo (MARTINS, 2016).

Quadro 9 – Triangulação

Coleta de dados	Operacionalização
Entrevistas semiestruturadas	Roteiro de entrevistas semiestruturada apresentado no Quadro 8, realizadas presencialmente com agendamento prévio.
Observação	Vestimenta, movimentos expressivos, aparência física, expressões com maior ênfase, opiniões informais.
Documentos	Site, publicações, redes sociais, manuais de conduta e ética fontes estatísticas, organograma da IES, fotos, projetos, vídeos institucionais, atas de reuniões, manuais internos e processos.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Após a realização da pesquisa, foi elaborado um quadro explicativo com as respostas e a confrontação da triangulação das diferentes fontes pesquisadas, que está no capítulo seguinte. De acordo com Flick (2009), os estudos usando triangulação também podem ser planejados como estudos comparativos. Assim, identificando quais são as características comuns e as diferenças no conhecimento dos entrevistados ou nas práticas dos diferentes participantes (FLICK, 2009).

3.3.1 Entrevista semiestruturada

A entrevista é a mais importante dentre as técnicas utilizadas no âmbito das ciências sociais (GIL, 2009). Trata-se de uma técnica de pesquisa para coleta de dados cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador (MARTINS, 2008). Nos estudos de caso, tem sido indubitavelmente a técnica mais utilizada (GIL, 2009).

Na condução de uma entrevista semiestruturada, o entrevistador busca obter informações, dados e opiniões por meio de uma conversação livre, com pouca atenção a prévio roteiro de perguntas (MARTINS, 2008). Tanto o roteiro de entrevista como orientações para uma conversação objetiva devem estar ancorados em referencial que está dando suporte teórico ao estudo, e, obviamente, em acordo com os propósitos do estudo de caso será comum a condução de entrevistas de forma mais espontânea (MARTINS, 2008).

O Quadro 10 contempla as questões que foram aplicadas para os entrevistados, subdivididas em 18 categorias de análise a priori, provenientes dos estudos de revisão bibliográfica que visa compreender a cultura da informação e o *sensemaking* na tomada de decisão. As perguntas são abertas, pois nas entrevistas abertas, tanto as questões quanto a sua sequência são pré-determinadas, mas os entrevistados podem responder livremente (GIL, 2009).

Quadro 10 – Perguntas aplicadas para cada objetivo específico

(continua)

Objetivos Específicos	Micro categorias	Perguntas	Autores Base
Analisar a cultura da informação existente nas instituições de ensino pesquisadas;	Como a informação é vista	É utilizado algum software para armazenar a informação?	STEWART (1998)
		Como a IES vê a informação?	CURRY e MOORE (2003)
		A missão e os objetivos estratégicos possuem algum norteador ligado a informação?	WIDÉN-WULFF; SUOMI (2007)

(conclusão)

	Armazenamento	Você considera que os detentores da informação possuem algum tipo de poder? Como isso se dá?	DAVENPORT (1994); CHOO <i>et al.</i> (2008)
		Existem pessoas na IES que são grandes detentores da informação? Como você enxerga os detentores de informação? Se a pessoa não for trabalhar o processo para?	CURRY e MOORE (2003)
	Fluxos da informação - formal ou informal	Existem critérios para compartilhar informações entre setores e quais são?	
	Confiança	Já foi tomada alguma decisão com base em informações imprecisas, conte mais sobre a sua percepção sobre isso?	CHOO (2001);
		Existente uma atmosfera de confiança na IES?	
	Gerenciamento de informações	Como o gerenciamento de informações reforça o controle das operações, regras e políticas internas da IES?	VICK <i>et al.</i> (2015)
Ambiente organizacional propício ao compartilhamento tácito do conhecimento	Quantos cargos de gerentes existem na IES?	JUNNAKAR e BROWN (1997) NONAKA e TAKEUCHI (1995)	
	Como é o setor de TI em relação a informação, promove fluxos ou prioriza o armazenamento?		
Identificar como ocorre o processo de <i>sensemaking</i> na alta gestão;	Memória Organizacional	Para a tomada de decisão futura, são reavaliadas tomadas de decisões anteriores (memória organizacional)?	CHOO (2001)
	Interpretação do ambiente	Os gestores organizacionais possuem clareza na pergunta “qual o tipo de organização nós somos? Como isso se dá?”	WEICK, SUTCLIFFE e OBSTFELD (2005)
		Como ocorre o processo de interpretação do ambiente “que situação é essa?”	WEICK (1995)
	Frequência de reuniões	Com que frequência os gestores realizam reuniões com a equipe?	CURRY e MOORE (2003)
	Tomada de decisão	Na sua visão de que forma a informação auxilia na tomada de decisão?	
			Os gestores possuem autonomia ou a tomada de decisão é centralizada?
Identidade	Como foi o delineamento da identidade organizacional?	WEICK (1995)	
Rótulos	Quais são os rótulos dados para a IES pelos seus membros?		
Analisar como a cultura da informação está influenciando as atividades de <i>sensemaking</i> nos processos decisórios;	<i>Feedback</i>	Há um feedback dos funcionários em relação a utilização da informação?	CURRY e MOORE (2003)
	Estágio de vida da organização	Há quanto tempo você é gestor na IES?	OLIVER (2008)
		Como é ser um gestor na IES?	WRIGHT (2013)
		Quantas pessoas você lidera?	
		Você toma as decisões sozinho ou normalmente em grupos?	
		Em que fase a IES se encontra?	KAUFMANN (1990)
Gestão do conhecimento	Como você analisa a gestão do conhecimento organizacional? Existe? Se sim, como ocorre?	JUNNAKAR e BROWN (1997) NONAKA e TAKEUCHI (1995)	
Autonomia	Qual é o grau de autonomia dos funcionários dentro da IES?	CHOO (2001)	
Planejamento	Quais pessoas são envolvidas para a etapa de planejamento?	CHOO (2001)	
	Como e aonde fica registrado o planejamento da IES?		
	Como são medidas as expectativas dos funcionários?		
Identificar se existem diferentes tipos de cultura da informação entre as instituições de ensino superior pesquisadas.	Compartilhamento do conhecimento e detenção da informação	Como você considera o ambiente de trabalho da IES, detalhes?	CHOO (2001)
		Como é realizada a comunicação interna e externa?	CHOO (2007; 2013)
	Informação imprecisa, informação comum - metas e objetivos estratégicos	Existem ferramentas e dispositivos que favorecem o compartilhamento de informações, se sim, como isso ocorre?	CURRY e MOORE (2003)
		As informações são encaminhadas ou visualizadas por quem toma a decisão?	
	A informação é comum (todos tem acesso a mesma informação) dentro da IES, ou possui barreiras?		
Controle	Existem documentações precisas sobre o processo de tomada de decisão?		

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O roteiro das entrevistas corresponde aos objetivos específicos, seguindo os seguintes assuntos: como a informação é vista pela IES, qual é o estágio de maturidade da IES, entender se ocorre a propagação de informações falsas, se a informação faz parte dos objetivos estratégicos e metas, se os gestores entendem que a informação pode trazer valor para a IES, entender como funciona o armazenamento dos dados, analisar o processo de gerenciamento das informações, entender o processo de *sensemaking* da IES e como ocorre o processo de tomada de decisão baseado na interpretação da informação e na criação de sentido dos dados.

Os participantes do estudo, desde que cumprissem o quesito de fazerem parte da gestão, foram delimitados conforme a disponibilidade e acesso para a realização das entrevistas. No caso A não houve nenhuma restrição quanto ao acesso nas entrevistas. Já em contraponto, no caso B houve a situação da gestão mudar, pois a IES foi adquirida por outra IES, a pesquisadora havia feito o contato com reitor que mais tarde pediu demissão durante o período da realização das entrevistas, mas isso não impediu a aplicação da mesma, pois havia um documento autorizando a realização da pesquisa, sendo assim o reitor foi substituído na pesquisa por outros cargos da gestão. No caso C primeiramente foi conversado com o reitor, que é o diretor geral de todos os 17 campi, situado no município de Bento Gonçalves, o mesmo indicou que seria interessante aplicar a pesquisa em outros campi, pois cada um dos campi tem uma realidade diferente, por mais que sejam a mesma IES.

Para a definição da amostragem, o procedimento adotado foi bola de neve (FLICK, 2008). Os entrevistados indicavam os respondentes seguintes até a obtenção da saturação teórica. No total foram realizadas 11 entrevistas conforme Quadro 11 apresentado a seguir.

Quadro 11 – Participantes do estudo

Tipo	Entrevistado	Cargo	Tempo na IES	Tempo gestão	Tempo de entrevista	Número de páginas transcrição
Caso A Universidade	Entrevistado 1	Reitor	24 anos	20 anos	39:29:00	6
	Entrevistado 2	Chefe de gabinete	12 anos	5 anos	48:47:00	9
	Entrevistado 3	Coordenador do planejamento	45 anos	45 anos	39:58:00	8
	Entrevistado 4	Gerente da T. I.	18 anos	18 anos	36:53:00	8
Caso B Centro Universitário	Entrevistado 5	Diretora administrativa	18 anos	18 anos	29:52:00	7
	Entrevistado 6	Vice-reitor	8 anos	4 anos	36:50:00	9
	Entrevistado 7	Coordenador de curso	6 anos	5 anos	31:32:00	8
	Entrevistado 8	Coordenador de curso	10 anos	-	27:03:00	7
Caso C Instituto	Entrevistado 9	Reitor	9 anos	1 ano	40:28:00	10
	Entrevistado 10	Diretor de campus Caxias	8 anos	3 anos	50:23:00	11
	Entrevistado 11	Diretor de campus Farroupilha	5 anos	2 anos	36:22:00	8

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Conforme Rosa e Arnoldi (2014) na pesquisa qualitativa, não é a quantidade de pessoas que irão prestar informações que tem importância, mas, sim, o significado que os sujeitos têm, em razão do que se procura para a pesquisa. Ainda a fórmula qualitativa para a definição do número de participantes contém como ingrediente-chave a noção, princípio e estratégia da saturação, quando não se encontram mais dados adicionais à solução do tema em questão. A pesquisa atingiu a saturação teórica na décima primeira entrevista pois a realização de mais entrevistas não acrescentaria novas ideias ou perspectivas (FLICK, 2009).

As entrevistas duraram em média 38 minutos, com anotações no caderno de campo, após foram transcritas com uma média de 8 laudas. Sequencialmente, após o registro de dados, segue-se a transcrição literal (ROSA; ARNOLDI, 2014). A entrevista foi semiestruturada, onde a pesquisadora seguiu um roteiro com categorias a priori, respeitando os objetivos específicos propostos como demonstrado anteriormente, não obedecendo uma ordem rígida das perguntas, pois alguns entrevistados antecipavam respostas no decorrer da entrevista.

Quanto mais completos e fiéis forem os protocolos e as transcrições, maiores as possibilidades de realização de uma análise de alto nível (ROSA; ARNOLDI, 2014). Assim a pesquisa seguiu os conceitos de triangulação para a realização do estudo de caso múltiplo.

3.3.2 Observação direta

A observação é o uso dos sentidos para adquirir os conhecimentos necessários para viver o dia-a-dia. Nos estudos de caso, vem sempre associada a outras estratégias, como a entrevista (RODRIGUES, 2007; GIL, 2009). As técnicas observacionais são procedimentos empíricos de natureza sensorial (MARTINS, 2008) no caso da presente pesquisa, a observação foi realizada de forma direta.

A observação ocorreu em conjunto com as entrevistas, com autorização prévia, onde os gestores apresentaram a pesquisadora para os demais funcionários da IES. Foi possível analisar o ambiente de trabalho, o compartilhamento de informações, a centralização, a vestimenta mais formal ou informal, algumas ações de observação ocorreram na rotina normal dos funcionários.

Enquanto método de pesquisa, a observação pode adotar modalidades diversas, em função de seu grau de estruturação e da participação do pesquisador (GIL, 2009). A observação deve ser precedida por um levantamento de referencial teórico e resultados de outras pesquisas relacionadas ao estudo. A técnica da observação apresenta formas diferentes em função do

envolvimento do observador com o objeto ou sujeito observado (MARTINS, 2008).

Em um estudo de caso o próprio pesquisador deve se envolver com o fenômeno e o ambiente pesquisado, ou seja, desempenhar o papel de um observador participante. O registro da observação é feito no momento em que o pesquisador está no local, através de anotações e registros. A mais frequente nos estudos de caso consiste na tomada de notas por escrito ou na gravação de sons ou imagens (MARTINS, 2008).

O processo de observação foi realizado durante as entrevistas em profundidade. O objetivo dessa etapa na pesquisa foi verificar se as respostas das entrevistas são condicentes com a realidade. A pesquisadora obteve fácil acesso para a observação em ambas IES, não tendo maiores complicações. Os momentos de observação sempre foram acompanhados por um gestor, ocorreram no período conforme relatado no protocolo da pesquisa, foi realizado diários de campo. Também foi possível acompanhar conversas informais de algumas equipes. Durante a realização da observação, a pesquisadora optou por permanecer neutra, não expressando opiniões.

3.3.3 Análise de documentos

Os documentos constituem importante fonte de informações atuais ou mesmo históricas. Utilizados como ferramenta para a coleta de dados, permitem ao pesquisador comprovar documentalmente explicações e esclarecimentos sobre determinado tema (KLEIN, 2015). Podem-se citar como principais tipos de documentos de acordo com Lakatos e Marconi, (2009):

- a) escritos: documentos oficiais, publicações parlamentares, documentos jurídicos, fontes estatísticas, publicações administrativas e documentos particulares;
- b) outros: iconografia, fotografias, objetos, vestuário, folclore.

Ainda, os documentos principais podem ser, segundo Klein (2015), coletados no meio organizacional, como o organograma da empresa, documentos do planejamento estratégico, informações no site web da empresa, fotos, projetos, vídeos internos e institucionais, atas de reuniões, captura de telas dos sistemas de informações informatizados, manuais internos, relatórios gerenciais, balanços e outros documentos contábeis.

A consulta a fontes documentais é imprescindível em qualquer estudo de caso (MARTINS, 2008). Portanto a pesquisadora analisou os documentos descritos no Quadro 9, para a realização da triangulação. Assim, buscando garantir a validade dos resultados que surgiram através das entrevistas e da observação. Durante a pesquisa foram analisados diversos

documentos, como a PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) das IES, documento exigido pelo Ministério da Educação (MEC), documentos da gestão atual, hierarquia, atas de reuniões disponíveis.

A pesquisadora teve uma maior facilidade em conseguir consultar os documentos do caso C, pois se trata de uma IES pública, e por lei, todos os documentos tem que ter livre acesso para a comunidade, então o site da IES tem todos os documentos disponíveis para consulta, desde o PDI até o salário dos servidores. Já o caso B, por ser uma IES particular a pesquisadora não teve acesso a muitos documentos, somente os que se encontram no site institucional, que já serviram como subsídio para a realização da triangulação.

O caso A, a maioria dos documentos encontram-se disponíveis no site institucional, sendo que os gestores se mostraram abertos para a disponibilização dos mesmos caso necessário. Contudo como as IES são regidas por um ministério, as mesmas precisam seguir algumas regras, como a disponibilização de várias informações para o governo federal, onde a população tem fácil acesso. Sites como o INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais) disponibilizam dados atualizados para consulta para a comunidade.

Quadro 12 – Documentos analisados

IES	IES A	IES B	IES C
Pdi	X		X
Atas	X		X
Site	X	X	X
Publicações	X	X	X
Fontes estatísticas	X	X	X
Organograma	X	X	X
Vídeos	X	X	X
Manuais internos	X		X

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Não houve acesso a documentos restritos durante a pesquisa, somente a documentos abertos, a pesquisadora optou pelos documentos disponíveis on-line, no site institucional, mídias sociais, jornais da região, notícias disponíveis, pois para a maioria dos temas cobertos pela pesquisa qualitativa, conforme relata Yin (2016) na atualidade o pesquisador provavelmente deve dedicar algum tempo à busca de informações relacionadas na internet. O grande volume de informações disponíveis provavelmente terá muitas dicas úteis para a pesquisa. Os documentos foram analisados conforme demonstrado no Quadro 13.

Quadro 13 – Análise dos documentos

Análise dos documentos	
Documentos	Justificativa
Site	Foi analisado o site institucional de todas as IES pesquisadas, havendo o maior número de informações possíveis disponibilizados.
Publicações	Foi analisado as publicações aos órgãos reguladores (MEC).
Redes sociais	Foram analisadas as redes sociais das IES pesquisadas, assim a pesquisadora conseguiu identificar como é a comunicação com o público interno e externo, confrontando com a entrevista.
Manuais de conduta e ética	Foi analisado o manual de conduta e ética através do PDI institucional.
Fontes estatísticas	Foi analisado os documentos disponibilizados nos órgãos reguladores das IES, como número de alunos, cursos entre outros.
Organograma da IES	Os organogramas das IES constam no site institucional.
Fotos	Fotos disponíveis no site, analisando a integração da equipe, com a comunidade e as atividades acadêmicas.
Vídeos institucionais	Vídeos institucionais constam no site das IES e no <i>Youtube</i> .
Atas de reuniões	As IES pesquisadas realizam atas nas reuniões para a gestão do conhecimento e memória organizacional, somente o caso C está disponível para acesso a comunidade.
Manuais internos	Documento disponível no PDI.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A análise dos documentos auxiliou a pesquisadora a entender se as informações são disponibilizadas para os tomadores de decisão, se possuem fácil acesso as mesmas ou se a informação possui algum tipo de barreira. Contribuiu para a triangulação dos dados também e para o alcance dos objetivos específicos conforme demonstrado na sessão da análise e discussão dos resultados.

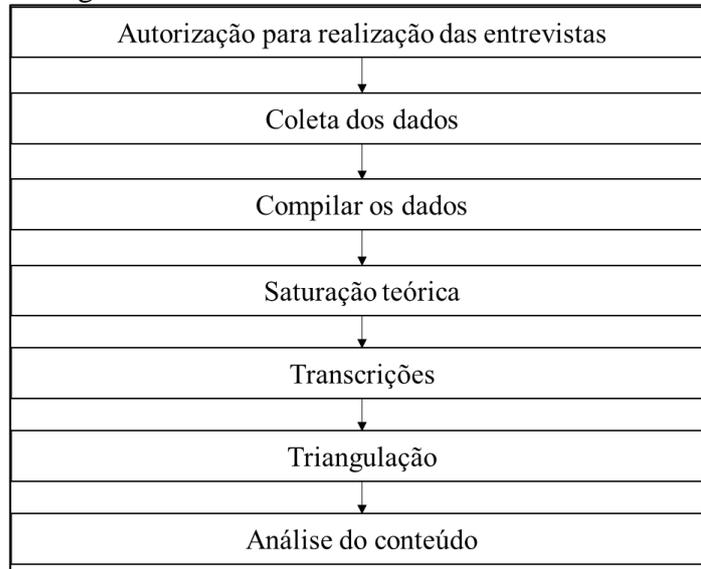
3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise se inicia pela compilação e classificação das notas de campo reunidas no trabalho de campo e de outras coletas de dados (YIN, 2016). Além disso fará parte do planejamento e desenvolvimento dos trabalhos de campo do estudo de caso, pois auxiliará o pesquisador no processo de descrição e compreensão do material escrito coletado, pesquisa documental, bem como das falas dos sujeitos que compõem a estrutura do caso sob estudo (MARTINS, 2008). A parte mais valiosa da entrevista é a descrição precisa e minuciosa do planejamento e da análise dos dados (ROSA; ARNOLDI, 2014).

A análise de dados qualitativos ocorre em cinco fases, a primeira fase analítica, compilar dados para formar uma base de dados formal, exige uma organização cuidadosa e metódica dos dados originais. A segunda fase, separar os dados, pode envolver um procedimento de codificação formal. A terceira fase, recompor, é menos mecânica e se

beneficia da capacidade do pesquisador de identificar padrões emergentes. A quarta fase é a interpretação dos dados, e a quinta fase é a conclusão (YIN, 2016). A Figura 3 apresenta o processo de coleta e análise dos dados dessa pesquisa.

Figura 3 – Processo de coleta e análise de dados



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Os dados alcançados foram submetidos a análise do conteúdo que conforme Bardin (2011), é a principal etapa de um projeto de pesquisa. A análise do conteúdo se deu por meio das transcrições das entrevistas e a análise foi realizada com o auxílio do *software* NVIVO 12, pois de acordo com Yin (2016) o *software* tornou-se mais funcional durante a última década, cobrindo tanto dados de texto como de vídeo. A orientação sobre habilidades e técnicas de codificação também melhorou e tornou-se mais fácil de seguir.

Seguindo o processo de análise descrito por Yin, a primeira fase foi a compilação dos dados, onde as entrevistas foram gravadas sem interrupções ou edições, durante as entrevistas foram realizadas notas de campo. Após a pesquisadora realizou a transcrição das entrevistas, utilizando o auxílio do *software Transcribe*, mesmo com o auxílio da ferramenta, todas as transcrições foram analisadas criticamente, incluindo a pontuação necessária. O processo similar foi realizado na observação e na análise dos documentos.

Para Gil, (2009) a segunda fase, a codificação na pesquisa qualitativa é tarefa mais complexa que na pesquisa quantitativa, pois as palavras, ao contrário dos números, podem apresentar diferentes significados. É uma tarefa que exige leitura completa e atenta das transcrições de entrevistas, registros de observação e de documentos selecionados para se familiarizar com os temas e obter uma visão global do material. A codificação foi realizada a

priori, a partir do referencial teórico.

As entrevistas foram transcritas em arquivo de texto e posteriormente os arquivos foram exportados para o software NVIVO 12. Os relatórios de observação e os documentos também foram exportados para o software NVIVO 12.

Na etapa inicial de análise, foram definidas as seguintes macrocategorias: ambiente de trabalho, sistemas e fluxos de informação, armazenamento, confiança identidade, rótulos interpretação do ambiente, retrospecto (memória organizacional), reuniões, tomada de decisão, *feedback*, gestão do conhecimento, planejamento, estágio de vida da organização, autonomia, informações (imprecisa e comum), compartilhamento, detenção e controle da informação, que foram definidas de acordo com a literatura.

A Figura 6 representa a frequência de palavras com o auxílio do software NVIVO 12, diferenciada por cores. Informação, tomada de decisão, fase de vida da organização, planejamento, fluxos e retrospecto (memória organizacional) foram as macrocategorias que tiveram o maior número de frequência de palavras, representadas na cor verde. As macrocategorias, reuniões, autonomia, conhecimento, ambiente de trabalho, compartilhamento, armazenamento e confiança ficaram com uma frequência média de palavras, representadas pela cor amarela. As macrocategorias com o menor número de frequência de palavras foram, rótulos, controle, identidade, interpretação do ambiente e detenção da informação, representadas pela cor vermelha.

Figura 4 – Frequência de palavras NVIVO

IES	IES A				IES B				IES C		
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
ENTREVISTADOS											
Informação	Verde										
Tomada de decisão	Verde										
Organização - Fase	Verde										
Planejamento	Verde										
Fluxos	Verde										
Memória organizacional	Amarelo										
Reuniões	Amarelo										
Autonomia	Amarelo										
Conhecimento	Amarelo										
Ambiente de trabalho	Amarelo										
Compartilhamento do conhecimento	Amarelo										
Armazenamento	Amarelo										
Confiança	Amarelo										
Rótulos	Vermelho										
Controle	Vermelho										
Identidade	Vermelho										
Interpretação do ambiente	Vermelho										
Detenção da Informação	Vermelho										

■ Alta frequência

■ Média frequência

■ Baixa frequência

Fonte: Elaborado pela autora a partir do software NVIVO 12.

Após a definição das macrocategorias, foi realizada a análise dos dados, a seção seguinte apresenta os resultados e categorias obtidas, com análise específica e discussão dos resultados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados aqui apresentados foram obtidos através de análise de conteúdo, que utilizou a observação participante, entrevistas em profundidade com abordagem semiestruturada e análise de documentos. Para a categorização inicial foram definidas macrocategorias *a priori*, informação, tomada de decisão, planejamento, reuniões, autonomia, fase de vida da organização, conhecimento, ambiente de trabalho, armazenamento, memória organizacional, compartilhamento de conhecimento, confiança, rótulos, controle, identidade, interpretação do ambiente, fluxo e detenção da informação.

4.1 ANÁLISE DA CULTURA DA INFORMAÇÃO EXISTENTE NAS IES

Essa seção tem como finalidade responder o primeiro objetivo específico deste estudo, que é analisar a cultura da informação existente das IES pesquisadas. Identificando a cultura da informação em uma organização, é possível formar um contexto compartilhado para o uso eficaz da informação (LAURI; HEIDMETS; VIRKUS, 2016).

Para as IES responderem de forma eficaz às mudanças globais que afetam seu meio ambiente, as decisões para lidar com essas mudanças rápidas são complexas e muitas vezes são feitas sem os recursos ou sem as fontes que os dados foram gerados, ainda que podem não estarem disponíveis para os gestores tomarem decisões (BEM, 2014). Determinar em que nível a cultura da informação está em uma organização fica possível prever as oportunidades para planejar o futuro (ZAMORYONOVA, 2015).

Para analisar o objetivo específico, foram definidos macro categorias *a priori*, que são elas: como a informação é vista, armazenamento, fluxos da informação (formais e informais), confiança, gerenciamento da informação e ambiente organizacional propício ao compartilhamento tácito do conhecimento.

Para a sobrevivência e o crescimento de muitas empresas no atual ambiente de negócios, o uso efetivo da tecnologia da informação, sistemas de informação é essencial (AYDINER *et al.*, 2018). A informação é agora o fator mais importante e decisivo na competitividade de qualquer organização (ZAMORYONOVA, 2015).

A organização dos resultados para o primeiro objetivo se deu pela análise de relevância das categorias para cada conceito explorado. A primeira categoria foram os fluxos, seguindo do ambiente de trabalho, depois o armazenamento e pôr fim a confiança.

4.1.1 Ambiente de trabalho

O ambiente de trabalho é importante para o compartilhamento do conhecimento organizacional e das informações, pois a cultura da informação fornece o ambiente necessário para que as pessoas aproveitem suas habilidades e conhecimentos para a criação de soluções inovadoras para a organização (KHAN; AZMI, 2005). Quando perguntado para os entrevistados como é o ambiente de trabalho, da IES A as respostas foram:

Acho ótimo, conseguimos trabalhar em um ambiente de relacionamento interpessoal bem harmonioso. Com a relação às demandas, é muita pressão, muitas situações de urgência, mas é característica do trabalho né, sempre vai acontecer isso. Com relação aos pares e superiores é um ótimo relacionamento também de confiança, a questão de pressão por algum resultado, se dá de forma normal como em qualquer outra instituição (ENTREVISTADO 4).

Os entrevistados citaram que há um ótimo relacionamento interpessoal, desde a equipe de gestão até a equipe da execução. É um ambiente que possui muita pressão para a entrega das atividades para a parte da gestão, já quando as atividades são ordenadas por outras equipes que não a de gestão, a tarefa tem tempo indeterminado para ser entregue. Ficando assim desequilibrada na entrega, muitas vezes o gestor tem que interferir para ser entregue rapidamente.

O PDI da IES A reforça as respostas obtidas pela pesquisadora, relata a importância de um ambiente de trabalho autônomo e a valorização do capital humano. A preocupação vai além do seu corpo docente se estendendo para o corpo discente e comunidade externa no geral. A questão do ambiente está nas políticas da IES “incentivo ao desenvolvimento de ambientes que estimulem a criatividade e a inovação”. Para essa política ocorrer os funcionários precisam se sentir à vontade para lançar novas ideias em seus ambientes de trabalho.

Há um espaço de liberdade muito grande. Tem que dar liberdade, mas focar que a equipe apresente os resultados em termos das demandas institucionais, encontrar esse caminho, eu vejo a instituição como um espaço enorme para exercer tranquilamente o trabalho de forma livre e autônoma. Eu tenho autonomia para exercer, mas eu tenho que responder pelas demandas institucionais (ENTREVISTADO 1).

Na IES A, comunitária, ficou nítido no relatório de observação, que há uma flexibilidade, autonomia e liberdade para os gestores realizarem as suas tarefas. Sempre respeitando as diretrizes institucionais. O que facilitaria o compartilhamento de conhecimento e a troca de informações, mas a estrutura organizacional possui muitos níveis hierárquicos, dificultando a agilidade na tomada de decisão.

Na IES B, particular, as respostas sobre o ambiente de trabalho foram parecidas com a IES A, já que também citaram que é um ambiente bastante flexível, de total autonomia para a realização das tarefas, o contraponto é que a IES B trabalha por projetos, com prazos definidos, então as atividades são monitoradas e sempre tem um responsável para a execução da mesma. O relatório de observação direta veio ao encontro do que o Entrevistado 8 relatou.

Eu me sinto muito bem trabalhando aqui, tenho total autonomia, tem muita flexibilidade no trabalho, tem muita disponibilidade de atender eventos externos, a questão financeira sempre é um limitador, no geral, me sinto muito bem, total liberdade para conversar com todo mundo, dentro da sala de aula a gente tem total liberdade de trabalhar, pelos assuntos, claro sempre levando em consideração as diretrizes curriculares os temas obrigatórios a serem trabalhados. A gente tem muita flexibilidade, tem auxílio também, no passado, agora não sei como vai ficar também, mas tive um auxílio muito grande no meu mestrado, a instituição auxiliou muito no pagamento do meu mestrado financeiramente, então eu me sinto muito bem trabalhando aqui (ENTREVISTADO 8).

Na IES C, pública, como foram entrevistados diferentes campus e gestores, as respostas foram parecidas, todos avaliaram o seu ambiente de trabalho como bom, flexível e confortável. Os relatos foram que anualmente é realizado uma pesquisa de clima organizacional para saber se os servidores estão realizados com as suas atividades diárias. O servidor tem a possibilidade de trocar de setor, claro que como é um órgão público, há editais, concursos, regras e políticas para contratação e troca de função.

A IES C possui grande preocupação com o ambiente de trabalho e no meio ambiente, em diversas situações a IES citou esses termos no seu PDI, um trecho importante sobre o assunto “se faz necessário um ambiente adequado ao desenvolvimento dos trabalhos inerentes ao setor”. No relatório de observação a pesquisadora identificou um ambiente padrão de trabalho, cada um seguindo as normas relativas à sua função, o espaço possuía divisórias, cores neutras, tradicional.

É um ambiente de trabalho muito bom, confortável para as pessoas trabalharem no que gostam, eu sinto na reitoria um clima geral de felicidade com o seu fazer. Claro que sempre vai ter servidor que não está contente com aquilo tá fazendo, aquele momento ele manifesta isso para a gente, manifesta para gestão de pessoas, a gente tenta adequar, mas eu acho que hoje a gente tem um bom nível de relacionamento interpessoal, relação chefe e chefiado, casos de assédio, que é um emblemático, a gente não tem registro aqui na reitoria (ENTREVISTADO 9).

Para mim é muito bom, é um campus muito elogiado, as pessoas gostam muito daqui, inclusive os que vêm de outros campi e acabam vindo para cá sempre comentam, que o clima é muito bom, as pessoas são muito tranquilas, o pessoal gosta bastante (ENTREVISTADO 11).

A IES A, pelas suas características tem um ambiente de trabalho flexível, mas ao mesmo tempo, uma cultura de seguir regras, onde a hierarquia determina quem pode ter a informação ou não e não por desenhos de fluxos para o acesso à informação. Nesse ambiente de trabalho as informações são gerenciadas para controlar as operações internas e reforçar as regras e políticas.

Há um foco na informação interna. A organização busca informações sobre processos internos e fluxos de trabalho, bem como informações sobre requisitos regulatórios ou de responsabilidade. Fontes importantes incluem documentos de políticas, dados gerados por operações e especialistas que aconselham em assuntos técnicos ou legais. As informações são usadas para controlar as operações, melhorar a eficiência e fornecer responsabilidade (CHOO, 2013).

Por se tratar de um ambiente onde há a liberdade e flexibilidade para a execução das atividades, Choo (2013) complementa que em ambientes de trabalho assim, as informações são gerenciadas para incentivar a inovação, a criatividade e a exploração de novas ideias. Já a IES B o ambiente de trabalho é focado nos resultados, o objetivo do gerenciamento de informações é permitir que a organização concorra e seja bem-sucedida em seu mercado ou setor.

As informações são precisas e confiáveis, são valorizadas para avaliar o desempenho e a obtenção de metas. Há um foco na informação externa. A organização busca informações sobre clientes, concorrentes, mercados e dados para avaliar seu próprio desempenho. Fontes importantes incluem clientes, parceiros de negócios, pesquisa de mercado, indústria e fontes governamentais. A informação é usada para entender clientes e concorrentes e avaliar o desempenho (CHOO, 2013).

O ambiente de trabalho da IES C, foca nos relacionamentos, as informações são gerenciadas para incentivar a comunicação, a participação e um senso de identidade. Os valores promovem a colaboração, a cooperação e a disposição de tomar a iniciativa de contribuir e agir sobre a informação. Há um foco na informação interna. As pessoas buscam informações sobre seus colegas, equipes de projeto, grupos sociais, além de informações para o desenvolvimento pessoal e de grupo. Fontes importantes incluem indivíduos bem conectados, amigos, colegas e dados de recursos humanos. A informação é usada para promover a comunicação e interação interpessoal que aumentam o envolvimento e o comprometimento (CHOO, 2013).

4.1.2 Sistemas e fluxos de informações

A cultura da informação consiste nos fluxos de comunicação, no ambiente interno

cooperativo e de confiança, na gestão de sistemas de informação, no gerenciamento de informações e nos processos e procedimentos (CHOO *et al.*, 2008). Os sistemas de gerenciamento de informações são fundamentais para o fluxo da informação chegar de forma rápida e efetiva aos tomadores de decisão. A TI deve ser vista como facilitadora dos sistemas de informações. Na implementação a aceitação do usuário é um fator crítico de sucesso (CURRY; MOORE, 2003).

Quando questionado a IES A sobre os sistemas de gerenciamento de informações e como o setor de TI trabalha com os sistemas, houve divergência nas respostas e até desconhecimento da utilização de softwares. A informação se concentra em alguns setores da IES, como a TI e a Assessoria de Planejamento, foram dois setores citados por todos os entrevistados. A assessoria de planejamento extrai os dados da TI e transforma em informações.

O setor de TI promove os fluxos, sem deixar de priorizar o armazenamento, mas o fluxo é promovido com certeza, busca-se formas de fazer com que a informação chegue a todos que precisam dela, com certeza (ENTREVISTADO 4).

Percebe-se que tem regras, normas e tem pessoas que são responsáveis por fazer o fluxo da informação, então isso existe, a pergunta é, como tudo isso pode ser melhorado, com um sistema maior de proteção, daquilo que é necessário segurar e daquilo que é necessário que saia (ENTREVISTADO 1).

Na visão do Entrevistado 4, a TI promove os fluxos da informação e ocorrem de forma rápida e dinâmica, corrobora com a visão do Entrevistado 1, citando a questão das normas e regras para o compartilhamento, mas que precisam sim ser melhorados, existem, mas não são automatizados. A IES poderia investir em sistemas de BI, automações, para facilitar a gestão na tomada de decisão, que poderiam ser mais rápidas e assertivas.

Esse é um grande desafio, ele prioriza o armazenamento, ainda precisamos trabalhar muito esse conceito da TI. Estamos melhorando, mas ainda precisamos estar melhor distribuídos com relação à distribuição ou descentralização, não é só a questão do armazenamento, precisamos de pessoas que gerenciam para uma visão global da instituição. Precisamos de uma melhor distribuição da informação na organização (ENTREVISTADO 3).

A TI me parece que ela reteve mais a informação do que organizou o fluxo e essa é a nossa necessidade hoje, um setor que presta serviços né e não que exija algo dos gestores e sim que seja um meio, hoje nós estamos na reestruturação da TI, porque a TI ela foi muito mais detentora da informação do que organizadora dos fluxos, isso é um problema das instituições em geral. Agora do ponto de vista do gerenciamento, eu vejo que nós estamos com algumas lacunas, mas nós estamos maduros, porque nós identificamos, tomamos decisões, temos softwares de gestão, temos um organograma razoavelmente claro (ENTREVISTADO 2).

A TI da IES A está passando por uma reestruturação, recentemente houve a troca do

gestor, dando esperanças de melhorias para os gestores atuais, porque antes, conforme relatos os dados e a informação eram somente armazenados, não priorizava os fluxos e não conseguia-se trabalhar ou ter acordos para a melhor utilização da informação, então somente pessoas restritas tinham acesso.

É um grande desafio para a IES A, trabalhar de forma efetiva com os sistemas de informações disponíveis, pois a IES A trabalha com diversos sistemas, cada um com suas características diferentes e em alguns casos os sistemas não estão interligados. Os gestores perdem muito tempo para encontrar os dados, transformar em informação e assim tomar as decisões, por isso a assessoria de planejamento tem um papel importante para a gestão. A assessoria sabe aonde encontrar o dado e já manda para os gestores com as análises, informando o cenário e os melhores caminhos.

No PDI da IES A, há uma preocupação com os sistemas de informação “os indicadores institucionais, juntamente com indicadores específicos de cada unidade acadêmica, são sistematizados e disponibilizados nos sistemas que são apoio para processos de planejamento e de avaliação”. A IES A possui o conhecimento de que precisa melhorar os sistemas e fluxos de gerenciamento de informações.

Já na IES B, a situação é diferente, a informação flui de maneira organizada, respeitando a estrutura hierárquica. A gestão por indicadores acaba favorecendo o compartilhamento das informações conforme relato do Entrevistado 5.

Eu acho que o nosso modelo, ele acaba proporcionando muito isso. Quando eu digo que a informação está disponível por hierarquia, sim, a informação como um todo, aquela informação que é mais estratégica, mas cada área tem o gerenciamento das suas informações, a gente trabalha por indicadores (ENTREVISTADO 5).

A informação é bem fragmentada, como relata o Entrevistado 6, é disponibilizada conforme o cargo e a estrutura hierárquica, todos os entrevistados falaram o mesmo. As informações não ficam soltas na IES.

A informação eu acho que ela é bem fragmentada, determinados cargos ou níveis dentro da hierarquia tem acesso a mais informações, compartilhamos só o estritamente necessário. Eu não vejo a TI como detentora da informação, estão ali mesmo para ser subsídios da gente, porque a gente orienta muito como é que a gente quer que as coisas aconteçam, ou seja as coisas aconteçam, eu acho que eles são mais braço do quê detentor de informação. São nossos parceiros na verdade (ENTREVISTADO 6).

No caso do setor da TI, conforme os entrevistados da IES B, o setor prioriza o armazenamento, mas também promove os fluxos. Atua como um agente facilitador e não como

uma barreira. Essa foi a principal diferença entre as IES A e C. A IES B também possui sistemas de BI e ERP, facilitando as análises e conta também com uma área de inteligência de mercado para monitoramento do ambiente externo.

No relatório de observação, a pesquisadora relatou que o ambiente de trabalho parece ser organizado, a hierarquia é respeitada, é enxuta, facilitando o compartilhamento da informação e promovendo os fluxos de gerenciamento da informação.

Na IES C, públicas os sistemas de gerenciamento de informações são extremamente presentes no cotidiano dos gestores e os mesmos precisam ser atualizados constantemente. Um dos motivos é que as IES públicas precisam declarar suas informações com frequência por causa do portal da transparência exigido pelo Governo Federal.

Cada campus tem a sua abordagem para o armazenamento das informações dos alunos, por isso, um dos entrevistados usa por exemplo uma ferramenta do Google para armazenar as informações e outro campus utiliza outra ferramenta, no armazenamento das informações diárias. Já as informações dos servidores ficam centralizadas no campus da reitoria. Todas as informações relevantes para a comunidade estão disponíveis no portal da IES, como atas de reuniões, planejamento institucional, salários, novos cursos, entre outras informações.

A IES C tem algumas similaridades com a IES A, como a utilização do setor de planejamento institucional para fornecerem informações, como análises, a questão do setor de TI priorizar o armazenamento e não os fluxos.

Nós temos a pró-reitoria que se chama desenvolvimento institucional, uma das muitas tarefas deles é criar instrumentos para avaliar o que a instituição tem feito e a partir desses instrumentos fazer o planejamento subsequente, então a informação é coletada por essa pró-reitoria, às vezes depende muito da pessoa usar o dado ou não, mas a informação deve sim ser usada, existe um fluxo institucional de criação da informação e a partir da criação da informação a tomada de decisões futura. [...] Boicote é uma palavra forte, mas existe uma restrição para que a informação seja repassada rapidamente. Em tese, eu deveria pelo sistema ter acesso a qualquer dado da instituição e não é bem assim às vezes (ENTREVISTADO 9).

A informação segue a prerrogativa de que dentro do possível, é pública e transparente, então muito das nossas informações todas os atos administrativos, memorandos, resoluções, tudo isso aparece publicado no boletim de serviço, então todo servidor tem acesso aos atos administrativos da direção, os atos formais, quando tem essas ações externas elas estão documentados em ofícios, mas se os servidores quiserem ter acesso ele pode vir aqui e aí enxergar, então tá disponível (ENTREVISTADO 10).

Dentro do possível as informações são disponibilizadas para os servidores e para a comunidade em geral. Em algumas situações onde não está concreto ou os gestores possuem alguma dúvida se o orçamento vai ser liberado ou aprovado, a informação fica restrita aos gestores. Nem tudo é divulgado e aberto para todos, essa foi uma lição que o Entrevistado 10

relatou ter aprendido ao longo dos anos que atua na gestão.

Um dos pontos fracos que a IES C citou em seu PDI é sobre os fluxos internos da IES, “fluxos e processos internos, fazendo menção ao mapeamento e à formalização de fluxos, o que inclui atenção aos processos de planejamento estratégico, operacional e o acompanhamento da execução das ações”. Como uma das ações constadas no PDI “sistematizar fluxos de trabalho” e desburocratização dos fluxos/processos”.

A informação tem de ser enviada de uma forma que seja útil para os outros sem comprometer a confidencialidade. A base geral de conhecimento organizacional emerge do processo de troca, avaliação e integração do conhecimento. (CURRY; MORRE, 2003).

Na IES A, há uma falta de fluxos de comunicação horizontal, dada a estrutura organizacional, consistindo de uma estrutura funcionalmente departamentalizada sem conexões horizontais formais, o que dificulta a agilidade no compartilhamento das informações (CURRY; MOORE, 2003).

Já na IES B, uma das características é que a informação flui, com a presença e o uso efetivo dos fluxos verticais e horizontais sugerem uma organização na qual os funcionários estão bem informados e se sentem valorizados. Fluxos efetivos para baixo comunicam as decisões gerenciais. Fluxos horizontais efetivos estão relacionados à coordenação de atividades e compartilhamento de informações. Ambos os fluxos de comunicação formais e informais são importantes (CURRY; MORRE, 2003). As informações são bem distribuídas, respeitando os níveis hierárquico. A comunicação flui de forma formal e informal, devido ao ambiente em que a IES se encontra.

Na IES C, de acordo com Curry e Moore (2003), indiscutivelmente a maior influência na cultura organizacional é a das pessoas. Uma cultura da informação requer práticas cooperativas de trabalho e acesso aberto a informações relevantes quando aplicável. Uma atmosfera de confiança é vital, assim como a função de recursos humanos que desempenha um papel crítico na formação da cultura organizacional e, portanto, também da cultura da informação.

Cada IES possui as suas características referentes aos sistemas e fluxos de gerenciamento das informações. A IES A prioriza o armazenamento da informação, tornando o compartilhamento da informação em algo burocrático. A IES B, promove os fluxos, dando agilidade na tomada de decisão. A IES C disponibiliza as informações, facilitando e promovendo o fluxo, existe um fluxo institucional para o compartilhamento da informação até chegar à tomada de decisão.

4.1.3 Armazenamento de informações

Há um papel crucial a ser desempenhado pelo armazenamento e o gerenciamento de informações como um todo. Lembrando que o a implementação de tecnologia para permitir o livre fluxo de informação não constitui, por si só, uma cultura da informação (CURRY; MOORE, 2003).

A IES A está bem organizada no quesito armazenamento das informações, possuem um conjunto de equipamentos chamado de *storage*. O gerenciamento é um grande desafio, a IES precisa distribuir de forma organizada a informação para melhorar os fluxos.

Um conjunto de equipamentos, discos, etc. que fazem esse armazenamento físico, então é o local onde é gravado, a partir do sistema se organiza as informações que então são armazenadas nessas estruturas física. A gente chama de *storage*, sistema de armazenamento é o termo técnico utilizado (ENTREVISTADO 4).

O gerenciamento da informação se torna ineficaz quando informações estratégicas vazam da IES, conforme relato do Entrevistado 1. No PDI da IES a informação é vista como uma ferramenta de gestão, “para o acompanhamento do orçamento, todos os setores da instituição recebem informações mensais sobre a respectiva previsão e execução de receitas, despesas e investimentos”.

Algumas informações estratégicas, precisam ser seguradas então não necessariamente precisam fluir, variáveis são importantes informações estratégicas. Um dos nossos problemas é que as nossas informações estratégicas vazam (ENTREVISTADO 1).

No relatório de observação a pesquisadora identificou que o armazenamento dos dados é realizado com sucesso, já o gerenciamento da informação precisa ser aperfeiçoado e ser utilizado como uma ferramenta de gestão.

A IES B possui um sistema robusto de armazenamento de informações, já o seu gerenciamento se dá por meio da metodologia de gerenciamentos de projetos, análises no programa Excel, possuem um software de BI e um ERP.

Na verdade, a gente tem várias fontes, vários softwares, e muitas informações também, estão em Excel (ENTREVISTADO 5).

Nós temos os nossos softwares de ERP, de BI, onde concentra tudo que acontece na instituição na verdade, para que a gente possa ter também subsídios para tomar decisão (ENTREVISTADO 6).

O gerenciamento das informações no caso da IES B promove a melhoria do controle e dos processos. Informações estratégicas são mantidas em sigilo, somente para a alta gestão, ou com os envolvidos no projeto. Não houve relatos de vazamento de informações estratégicas. Reforçando que a IES B possui bons sistemas de controle, onde fica evidente a entrada e saída da informação de forma distribuída e organizada. As metodologias certamente auxiliam no processo de gerenciamento das informações. Através da informação gerada a IES conseguiu analisar pontos para melhoria.

Nós personalizamos relatórios que vêm da inteligência de mercado, alguns sistemas de informação que a gente consegue medir o atendimento, o tempo de espera, mas nada é compartilhado. Na central de atendimento, eu tenho acesso a uma ferramenta que consigo saber quantas senhas estão esperando, há quanto tempo estão esperando, que tipo de senha que é, qual que é o ticket mais selecionado, então isso ajuda a gente a poder melhor direcionar o nosso time. A gente consegue medir qual é o comportamento do nosso aluno. Essa informação só nós os gestores acessamos, não está publicada, nem divulgado, são painéis que nós mesmos criamos. Nós conseguimos fazer essa tem inteligência no processo (ENTREVISTADO 6).

No relatório de observação, a IES B se destacou na questão do gerenciamento da informação, o armazenamento dos dados é realizado, após os dados são extraídos e viram informações que são encaminhadas para os gestores tomarem as decisões. Essa parte ficou clara para a pesquisadora, uma das razões é porque a estrutura organizacional é enxuta e a IES possui agilidade na tomada de decisão.

Com relação a IES C, o gerenciamento ocorre, mas não de uma forma estruturada, o que fica mais presente é a questão do armazenamento, esse ocorre de forma obrigatória, conforme relato do Entrevistado 9. Os gestores se preocupam mais no armazenamento do que no gerenciamento das informações, utilizam também ferramentas do Google, conforme relato do Entrevistado 11.

Absolutamente todos os documentos que são gerados e produzidos são mantidos, não necessariamente em um software, mas existe o armazenamento perene de toda informação gerada aqui dentro (ENTREVISTADO 9).

Nós temos servidores e discos para armazenagem de informações educacionais. Nós também temos armazenamento para backup de computadores dos servidores, todos têm backup de todas as informações (ENTREVISTADO 10).

Sim, nós temos e o principal é o Google drive, a gente o utiliza bastante, agendas compartilhadas (ENTREVISTADO 11).

Na análise dos documentos da IES C, o fluxo de informações possui um destaque no PDI institucional, o que mostra uma preocupação com o fluxo eficaz da informação, citando

que “a partir da aprovação do Regimento Geral dos campi da IES, seus respectivos conselhos começarão a funcionar e serão a instância máxima de deliberação no âmbito do campus, aumentando o fluxo de informações e ampliando a participação nas decisões, tornando-se assim um espaço privilegiado de gestão democrática”.

No armazenamento, existem critérios definidos sobre o que é importante armazenar, isso é importante para não gerar desperdício e mão de obra necessária para analisar os dados. O armazenamento das informações possui uma forma peculiar do que as outras IES pesquisadas, pois se trata de um órgão público, existindo leis para o cumprimento das mesmas.

Já na questão do gerenciamento, a IES C se parece com a IES A. Não havendo formas precisas para a análise e interpretação dos dados, o que contradiz com Curry e Moore, quando os autores relatam que para haver uma cultura da informação, é importante que a organização possua diretrizes claras e documentações para o gerenciamento da informação.

O processo de gerenciamento da informação ocorre conforme a demanda e de forma desorganizada. Até podem ter setores responsáveis pelo gerenciamento da informação, mas essa questão não fica exposta e bem definida na análise dos resultados, ocorre, mas de maneira não estruturada. Esses registros podem facilmente se perder, devido essa questão, os retrabalhos ocorrem com uma certa frequência. Prejudicando a tomada de decisão de forma rápida e eficaz.

Particularmente importante para uma cultura da informação são diretrizes claras e documentação para gerenciamento, informações e gerenciamento de dados. A informação e a gestão de sistemas de informação, garantem a prestação de um serviço com informações como produto. Como tal, procedimentos de controle adequados devem ser implementados para garantir a consistência, a qualidade e a continuidade da operação e do serviço (CURRY; MOORE, 2003).

Para Oliver (2008), os requisitos institucionais para o gerenciamento de informações desempenharam um papel fundamental na formação das culturas da informação. As características da governança da informação também são fundamentais para que exista a formação da cultura da informação.

4.1.4 Confiança

As relações de confiança reforçam a cultura da informação das IES e também é um elemento determinante para a adesão de novos processos e tecnologias pelos seus membros. Nas três IES pesquisadas há relatos de que existe um clima de confiança. Apesar de relatos da IES A sobre algumas informações estratégicas que vazaram, também não significando que que

a confiança após estabelecida permanece de forma pura, conforme relato do Entrevistado 1.

Existe uma relação de confiança, em um modelo institucional como o nosso, existe sempre uma tensão, entre aquilo que se deseja, dos desafios, obstáculos, entendimentos então assim, existe sim, sempre há uma relação de confiança, porque assim que se constrói, mas não significa que se estabelece de uma forma pura, absoluta (ENTREVISTADO 1).

Com relação a comunidade acadêmica, a IES A possui uma boa relação de confiança, apesar da IES estar passando por uma reestruturação interna, onde há planejamento de melhorias no atendimento para o público interno e externo, pois a maioria das reclamações gira em torno do atendimento, que não é realizado da maneira adequada em alguns setores. O objetivo é tratar a comunidade acadêmica com maior empatia.

A IES B no momento das entrevistas estava passando por um momento de mudança, onde foi adquirida por uma IES de outro estado. Apesar do momento de mudança, o clima de confiança se manteve, conforme relato do Entrevistado 6. A equipe de gestão está bem estruturada e com bons sistemas de controle, possibilitando um ambiente propício a relações de confiança, o que é importante para existir uma cultura da informação na organização.

Acho que sim, embora a gente tá passando por um momento de mudança, conversando um pouco com os funcionários, existe uma certa intranquilidade pelo momento novo. Nós temos um time muito bem montado, eu acho que existe uma confiança muito forte nesse time. Isso é um diferencial, as pessoas que estão aqui, elas gostam muito de estar aqui, eu confio muito nas pessoas que aqui estão (ENTREVISTADO 6).

Sim, até porque tem um pensamento da comunidade acadêmica, que é bem conhecido, que existe uma proximidade do corpo docente com o corpo discente. Eles se sentem muito próximos, coisa que para alguns cenários institucionais eles vão dizer que, nós somos mais um número, aqui não, aqui eles entendem que nós temos essa proximidade de poder chegar e conversar abertamente, cria aí uma esfera da confiança (ENTREVISTADO 7).

Com relação a IES C, existe um clima de confiança, mas conforme relatos, já ocorreram situações em que informações foram repassadas e algumas pessoas fizeram má uso dessas informações. Agora a informação só é comunicada quando a decisão já foi tomada e para pessoas estratégicas. Com relação a comunidade acadêmica, existe uma forte relação de confiança com os gestores e professores.

Sim, acredito que existe, foi depositado a confiança em nosso trabalho, está acontecendo, acho que estamos fazendo mais do que se esperava no período de crise do país. Resumindo acho que os alunos estão confiando sim, os alunos participam dessa gestão, nós conseguimos organizar o grêmio estudantil e a central de estudantes, então nós temos representações de todos os segmentos, ensino técnico, de ensino superior, então não fica uma coisa só da direção-geral (ENTREVISTADO 10).

O PDI da IES C reforça a questão da relação de confiança que a comunidade tem no campus no trecho “um crescimento que demonstra a confiança da comunidade na competência e qualidade do ensino [...] A previsão é de aumento desse número com a oferta de novos cursos e a ampliação do espaço físico”.

Oliver (2008) apresenta uma variável a mais do que os apresentados por Curry e Moore (2003), nos componentes necessários para o ocorrer a cultura da informação de forma eficaz em uma organização, que é a confiança. Há duas facetas interligadas a serem confiadas no contexto do gerenciamento de informações nas organizações: confiança na própria informação e confiança na organização. A capacidade de confiar em informações e os problemas associados ao estabelecimento de confiabilidade e autenticidade de informações no ambiente digital (OLIVER, 2008).

A IES C possui semelhanças com a IES A na relação da confiança com as equipes de gestão, na questão de compartilhamento das informações. O fato pode estar ocorrendo devido à falta de padronização nos processos de informação das IES A e C. Dificultando uma constância na relação de confiança com a gestão e a comunidade acadêmica.

Já a IES B possui um senso de confiança entre a comunidade acadêmica e a equipe de gestão, o que explicaria o excelente gerenciamento da informação, já que a variável confiança é presente na gestão. A confiança ou desconfiança entre supervisores e subordinados afetarão o compartilhamento de informações dentro de uma organização (OLIVER, 2008).

4.2 PROCESSO DE *SENSEMAKING* NA ALTA GESTÃO

O segundo objetivo específico é identificar o processo de *sensemaking* na alta gestão, essa análise é vista como um processo significativo para a organização, o *sensemaking* segundo Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005) se desdobra como uma sequência na qual pessoas engajadas com a identidade organizacional analisam as circunstâncias atuais das quais conseguem identificar pistas e fazerem um sentido plausível retrospectivo, ordenando as circunstâncias e tomando decisões de forma rápida e eficazes. Para analisar esse objetivo, foram definidas macro categorias *a priori*, que são elas: identidade, rótulos, interpretação do ambiente, barreiras, memória, reuniões e tomada de decisão.

A organização dos resultados para o segundo objetivo se deu pela análise de relevância das categorias para cada conceito explorado. Assim os conceitos por ordem de relevância foram a tomada de decisão, memória organizacional, reuniões, rótulos, identidade e interpretação do

ambiente.

4.2.1 Tomada de decisão

A tomada de decisão na organização nem sempre segue um padrão, nas IES pesquisadas isso não é diferente, cada uma tem uma metodologia própria. Para a IES A as decisões normalmente são tomadas em grupo, em reuniões de gestão. A questão orçamentária é fundamental para direcionar os caminhos que a IES vai seguir e também o conhecimento tácito dos gestores e funcionários, como relata o Entrevistado 4. A tomada de decisão, na pesquisa é uma consequência da cultura da informação e do *sensemaking*.

Normalmente tomamos as decisões em grupo, muito apoiado nos líderes das equipes que atuam e estão atuando. Todas as informações que são geradas sempre vão servir para tomada de decisão a partir de uma análise. A condição orçamentária disponível é muito importante para a tomada de decisão. O fluxo a ser seguido para se tomar determinada decisão é dado pelas experiências dos profissionais (ENTREVISTADO 4).

Não podemos tomar decisões de forma rápida, pelo nosso portfólio de produtos. Normalmente as decisões são tomadas em grupo, é um dos princípios que eu tenho muito presente é exatamente o trabalho de equipe. A informação é fundamental, mas eu também dependo de ter uma estrutura organizacional adequada para a tomada de decisão, na medida em que eu tenho uma estrutura mais horizontal eu vou ter uma melhor utilização da informação para a tomada de decisão, quando a estrutura é muito vertical ela não vai permitir que eu tome uma decisão mais espontânea. Há um modelo organizacional ainda com alguns níveis de informação, que não possibilita essa tomada de decisão de uma forma mais autônoma, é um dos grandes desafios que nós temos (ENTREVISTADO 3).

A IES A possui um modelo organizacional onde a informação não flui com rapidez, a estrutura hierárquica não permite que as decisões sejam tomadas de forma mais autônoma, prejudicando o andamento e a agilidade que o mercado exige. Na tomada de decisão os gestores passam por muitos níveis, até mesmo empresas e clientes entram na fila dos níveis hierárquicos. A organização do conhecimento não pode ter muitos níveis de gestão, isso burocratiza os processos, a torna complexa e lenta, como relatado na sessão dos rótulos.

Hoje eu acredito que nós estamos mais focados nos dados, na informação e dela nós transformamos em conhecimento para a tomada de decisão. Nós tomamos as decisões sempre calcadas em boas análises e em boas informações. Existe um elemento que não se baseia em dados estatísticos, informações econômicas, que é a decisão tomada só pelo viés político (ENTREVISTADO 2).

A IES A já avançou da questão da tomada de decisão baseada em dados. As análises são realizadas pela assessoria de planejamento da IES e repassadas para os gestores sempre que

solicitado. A IES também lida com questões políticas que fazem parte do meio organizacional, algumas decisões são tomadas somente pelo viés político, como relatou o Entrevistado 2.

A tomada de decisão da IES B é totalmente voltada aos indicadores, pois eles norteiam o direcionamento da IES. A IES possui como metodologia de indicadores o BSC (*balance scorecard*). O BSC analisa pontos críticos da organização, como aspectos financeiros, de recursos humanos, clientes e os processos internos. Além dos indicadores, a informação que estão nos sistemas institucionais também é fundamental para a tomada de decisão dos gestores, como relato do Entrevistado 8. A utilização de softwares para a geração da informação na tomada de decisão é algo presente na gestão da IES B.

Olha eu uso bastante para ver as informações dos alunos, de cadastro, de quantidade de créditos cursados, percentual cursado, notas, entre outras informações. Hoje a informação é uma questão primordial, por isso desse meu empenho muito forte em conhecer o sistema e ver o que ele gera. Não participo da tomada de decisão estratégica institucional, mas com relação ao curso a gente procura na maior parte do tempo possível estar baseado em informações, em dados que a gente consiga trabalhar para a tomada de decisão isso sim (ENTREVISTADO 8).

Na IES C as decisões normalmente são tomadas em grupos, algumas decisões emergenciais podem ser tomadas individualmente. As decisões são baseadas em informações internas e externas. A equipe de gestão considera a informação primordial para a tomada de decisão, como relatado pelo Entrevistado 11.

A gente precisa conhecer as variáveis, para tentar diminuir os erros na tomada de decisão né, sempre é importante. Sem dúvida nenhuma, a informação é a base do crescimento. A informação ela é primordial para tomar decisão, a comunidade nos sinalizou para um curso, de posse dessa informação ficou fácil tomar a decisão, se não fosse essa questão seria difícil nós iríamos ter que ir na tentativa e erro (ENTREVISTADO 11).

Ginman (1988) define a cultura da informação como uma transformação dos recursos intelectuais e materiais, tornando o intangível em algo tangível na tomada de decisão.

Na IES B, a informação é a base para a tomada de decisão, que pode ser demarcado como valor para a organização e a utilização da informação deve ser aplicada para alcançar o sucesso operacional e estratégico, onde a informação forma a base para a tomada de decisão organizacional e a tecnologia da informação é prontamente explorada como um facilitador para uma gestão eficaz (CURRY; MOORE, 2003)

A IES A e a IES C, até utilizam a informação para a tomada de decisão quando ela está em fácil acesso, Choo (2005) afirma que a informação é determinante para a tomada de

decisão coerente, analisando o ambiente externo e interno. As IES A, B e C analisam o ambiente externo para a tomada de decisão.

4.2.2 Memória organizacional

A memória organizacional é fundamental para consultas futuras, planejamento estratégico, delineamento das ações e até mesmo a revisão das estratégias, evitando que a organização cometa erros ocorridos no passado. Assim para a memória organizacional ocorrer, é necessária que haja o arquivamento das informações, tomadas de decisões, processos e compartilhamento do conhecimento.

Na IES A existe uma memória organizacional, que em algumas situações essa memória se perde ou não é de fácil acesso. Há um esquecimento dessa memória conforme relato do Entrevistado 1. Por não haver uma formalização dessa memória organizacional, algumas decisões são tomadas e depois de algum tempo são retomadas. Muitos projetos são delineados e engavetados, depois de um tempo o mesmo assunto retoma, um novo projeto é delineado, há o risco de o projeto anterior não ser consultado.

Sim, existe embora muitas vezes se perde, então muitas vezes tem questões que voltam depois de cinco anos, dez anos porque não se resolveram naquele momento, então às vezes se deixa de lado, e depois retoma de novo, conforme o cenário, conforme as demandas então, sim e muitas vezes nesse processo há um esquecimento (ENTREVISTADO 1).

Há uma vontade institucional para que todos os projetos fiquem na assessoria de planejamento para uma centralização da informação e justamente para haver de forma efetiva a memória organizacional. Um dos pontos positivos é que as reuniões possuem atas e as reuniões da presidência são gravadas, conforme relato do Entrevistado 2. Atualmente a assessoria de planejamento da IES A possui boa parte da memória organizacional, mas ainda precisa melhorar.

Nós temos atas de todas as reuniões, tomamos as decisões e fazemos as atas, todas as atas seguem um padrão, na fundação além das atas nós temos um sistema de gravação de reuniões, a gente grava as reuniões, também podemos checar o que foi decidido (ENTREVISTADO 2).

Na IES B existe uma memória organizacional, a gestão conta com o conhecimento tácito da equipe para a formulação de novos projetos. A metodologia de gerenciamento de projetos contribui para que exista essa memória na organização, pois todas as etapas são

planejadas e executadas conforme o escopo do projeto. O cronograma de ações é reajustado conforme a necessidade do grupo, conforme o Entrevistado 5 citou.

Sim, existem uma memória organizacional, estamos passando por um momento que é um projeto de reorganização societária, que é um projeto que a gente fez em 2015, e aí as mesmas pessoas continuam, quem desenvolveu aquele projeto está agora para desenvolver, então você além da experiência, você pode contar com o cronograma já descrito [...] (ENTREVISTADO 5).

Tudo o que está em sistema a gente consegue olhar para trás, a gente consegue verificar como aconteceram as coisas e tudo que é formal ainda que tem uma questão de legislação que a gente cumpre, questão de ata, de registro, etc. Então como uma instituição de ensino, questão de reuniões de conselho superior, reuniões de colegiado, essas questões são todas formalizadas em atas e ficam registradas e armazenadas. A que tange mais a minha área, que é mercado, administrativo, a gente tem tudo dentro de softwares, a gente consegue olhar para trás e ver tudo o que aconteceu (ENTREVISTADO 6).

Além da ferramenta de projetos a IES B armazena as informações em softwares de gestão. Cumprem a legislação com relação a organização de atas e de registros nas reuniões acadêmicas para a tomada de decisão. Segundo o Entrevistado 7 existe uma gestão do conhecimento na IES, pois todos os arquivos são documentados e de fácil acesso. Também corrobora com o Entrevistado 5 na questão que o conhecimento tácito auxilia para as tomadas de decisões futuras, pelas experiências dos gestores.

Sim, com certeza, tudo aquilo que eu fiz no passado, se surgir uma demanda semelhante, eu penso no que fiz, analiso o resultado que deu, para ver se realmente aquele é o caminho. A memória organizacional na cabeça, não dá conta, tem algumas coisas que podem estar registradas, que daí facilita ainda mais. Por isso, eu vejo que a gestão do conhecimento é bem importante, daqui a pouco não sou mais o coordenador, então quanto mais documentado e desenhado estiver o processo, mais a pessoa pode buscar a memória organizacional mesmo não sendo dela. Por isso é importante registrar as reuniões, às atas de colegiado, os documentos do curso (ENTREVISTADO 7).

Na IES C a memória organizacional ocorre de forma informal, cada gestor tem a sua visão e a sua maneira para fazer os registros diários. Já questões que envolvem a legislação, as informações dos campi ficam registradas na plataforma institucional. Algumas decisões se perdem com o tempo conforme relato do Entrevistado 11. Embora atualmente o campus está maduro, anteriormente ocorria com frequência a perda de informações. No PDI a IES C se mostrou preocupada com a memória organizacional e cultural.

Existe, mas de maneira informal, as nossas diversas reuniões sempre vêm à tona alguma decisão que talvez não foi a adequada. Sem dúvida, mas ela é bem informal, até porque são muitas pessoas consultadas e sempre alguém lembra alguma coisa. O

campus hoje ele tá mais maduro, nós estamos com 8 anos, nós pegamos um período inicial nos primeiros 5 anos de muita rotatividade, então as memórias se perdiam, mas nos últimos 3 anos ele está extremamente estável assim, no número de servidores e isso facilita muito para tomar decisão (ENTREVISTADO 11).

O Entrevistado 10 relatou que atualmente tudo é registrado, o campus precisa reportar ações passadas como lições aprendidas para a reitoria, mas mesmo assim, a IES não possui uma diretriz para a memória organizacional dos assuntos diários. A IES C tem algumas peculiaridades na memória organizacional, difere da IES B pela padronização e normativas e tem algumas similaridades com a IES A.

Na verdade, tudo é documentado, dependendo do assunto a gente pode reportar assuntos do passado, como lição aprendida, mas não se tem assim um memorial de coisas, não é dividido assim entendeu (ENTREVISTADO 10).

Em decorrência do crescente acúmulo de documentos digitais nas organizações, é importante ter instrumentos que permitam classificar automaticamente cada novo conteúdo criado ou recebido, através dos softwares (DE SORDI, 2015). O difícil acesso à informação como relatado pela IES A dificulta o gerenciamento ágil da informação.

Os processos e procedimentos necessitam de uma documentação concisa e clara das principais políticas, os processos claros são um indicador que a cultura da informação existe na organização. Essa documentação deve ser limitada a áreas críticas de sucesso e não ser excessivamente burocrática (CURRY; MOORE, 2003). A IES B possui bons sistemas de controle e de armazenamento da informação. A IES C também em relação aos dados dos servidores, mas uma dificuldade é a falta de padronização no armazenamento.

4.2.3 Frequência de reuniões

As reuniões nas organizações são importantes para o compartilhamento do conhecimento, criar uma maior sinergia na equipe, dar autonomia, socializar as responsabilidades das decisões e para a comunicação interna. Para as reuniões serem eficientes, precisam ser objetivas e produtivas.

No caso da IES A, os gestores realizam muitas reuniões, que em algumas situações não são objetivas e nem produtivas. Como o Entrevistado 2 relatou, “somos uma IES de muitas reuniões”. Para as coisas andarem, iniciar um projeto, falar com outras áreas, um e-mail não é suficiente. Já está enraizado na cultura organizacional a necessidade de fazer reuniões, reuniões essas que tem duração aproximada de uma hora, ou uma hora e meia. Quando as reuniões duram

trinta minutos os gestores comemoram, pois, a reunião foi objetiva e com foco.

As reuniões são uma forma importante que a IES A analisa para o compartilhamento do conhecimento e para a tomada de decisão. Cada nível da hierarquia tem uma periodicidade de reuniões, por exemplo, reuniões entre a equipe e o gestor, presidência e reitoria, ocorrem semanalmente. Já com equipes de outros campi as reuniões são mensais, então depende a situação, mas a IES possui inúmeras reuniões, faz parte da cultura institucional.

Já as reuniões na IES B como o Entrevistado 5 relatou “são reuniões rápidas, objetivas, não é nada assim que fica o tempo todo em reunião” pode-se perceber a diferença na cultura organizacional da IES A. O Entrevistado 6 relatou que faz reuniões com o time administrativo toda a semana e essas reuniões são registradas em atas, reforçando a questão da importância da memória organizacional.

Eu particularmente reúno o time administrativo toda semana. Como uma instituição de ensino, questão de reuniões de conselho superior, reuniões de colegiado, essas questões são todas formalizadas em atas e ficam registradas e armazenadas. A que tange mais a minha área, que é mercado, administrativo, a gente tem tudo dentro de softwares, a gente consegue olhar para trás e ver tudo o que aconteceu (ENTREVISTADO 6).

Na IES C as reuniões ocorrem com frequência, depende do campus também, não tem uma regra definida pela reitoria, cada diretor faz a sua gestão. O Entrevistado 9 por exemplo afirma que o campus possui uma regra de ouro, “a gente aqui tem como uma regra de ouro, eu diria assim, que uma vez por semana durante no mínimo um turno”. Já para o Entrevistado 11 depende do momento em que o campus se encontra. No PDI da IES C a questão de reuniões está registrada nas ações dos campi, no regimento e outros órgãos regulamentários, citando a periodicidade de cada uma delas.

Depende muito do momento, nós já realizamos encontros semanais, depois a cada 15 dias, já ficamos mais de 2 meses sem fazer reunião, depende muito do momento, mas de uma maneira geral uma vez por mês todos se sentam para conversar (ENTREVISTADO 11).

Para corroborar, as reuniões são importantes para o bom funcionamento do *sensemaking*, como Taylor; Robichaud (2004) argumentam que o *sensemaking* estratégico não existe apenas em estruturas cognitivas ou em rotinas e sistemas, é constituído e reconstituído em atividades discursivas dos gerentes, através de reuniões sistemáticas, compartilhamento de informações e delineamento organizacional. O *sensemaking* ocorre de forma organizada na IES B, pois as reuniões são objetivas e possuem pautas, já na IES A as reuniões não são objetivas e

são demoradas, na IES C, ocorre de forma sistêmica, conforme a necessidade, possuem pautas e estão disponibilizadas no site institucional.

4.2.4 Rótulos

Para entender como ocorre o processo de *sensemaking* na alta gestão é importante saber quais são os rótulos dados para a IES pelos seus membros e pela comunidade acadêmica. Os rótulos fazem parte do processo de delineamento da identidade organizacional. Os rótulos da IES A ficam em torno da complexidade, de ser uma organização complexa e em algumas situações lenta. Por possuir uma estrutura física, hierárquica e muitos sistemas de controle, acaba se tornando lenta e complexa.

No relatório de observação, a pesquisadora incluiu como uma das características da IES, uma IES A lenta, complexa e com muitos níveis de gestão.

Complexa, muito complexa pela própria experiência de trabalho. Ela é grande também, é uma instituição muito grande, que ela tem muitos momentos, como é que vou dizer, uma lentidão para movimentação né em função do próprio porte e que ela é muito importante e reconhecida dentro da região (ENTREVISTADO 4).

[...] a instituição é muito lenta para a tomada de decisão, nós estamos mudando, mas ainda se fala que a instituição não vai para o mercado, ela não se vende, pessoas que tem cargo de gestão esses tipos de questões ou a gente também se coloca essas questões e será que somos realmente lentos, porque tem o nível de preocupação da sustentabilidade. Veem como uma instituição sólida e eu também a vejo assim (ENTREVISTADO 2).

A IES A apesar de ter inúmeros softwares para armazenamento de dados ainda é lenta na tomada de decisão. Atualmente a IES tem uma área de relacionamento com o mercado, com uma estrutura definida, então hoje a IES vai para o mercado, levando soluções diferenciadas para as organizações, mas ainda é um processo lento, que demanda energia e entendimento de todos os funcionários e professores sobre o momento em que o ambiente externo se encontra.

Já na IES B a realidade é bem diferente, a agilidade é um rótulo que os gestores relataram, junto com o relacionamento ágil que a IES possui com o mercado. O relacionamento próximo com a comunidade acadêmica é relatado como um diferencial.

A questão da agilidade é um diferencial, é assim que a gente vê em relação ao mercado. Nós somos muito ágeis para conseguir fazer qualquer tipo de mudança, qualquer tipo de definição. A gente tem um rótulo aqui na IES de relacionamento, por essa questão de proximidade que a gente trabalha, então aqui o aluno tem acesso a professor a coordenador. Acho que o principal rótulo hoje da IES é de relacionamento (ENTREVISTADO 5).

O aluno enxerga e o professor também que existe uma proximidade muito estreita entre professor e aluno, isso cria uma esfera de confiança e de amizade. Outro rótulo também que tem, é porque a instituição era pequena até 18 anos atrás, começou com dois cursos e uns 3 ou 4 anos atrás ela cresceu demais e os comentários lá dentro né, a qualidade do ensino é muito diferenciado. Outra coisa também que é um rótulo, é o cumprimento dos horários (ENTREVISTADO 7).

A IES B passou por mudanças na gestão com as duas aquisições, a primeira aquisição foi realizada por investidores, havendo um investimento forte nos sistemas de gestão e controle, assim profissionalizando os processos administrativos. Os rótulos dados para a IES B são de agilidade, relacionamento e profissionalismo.

Na IES C, difere as opiniões dependendo o campus de atuação. Houve um problema de comunicação em um dos campi, pois a comunidade externa considerava que era um campus de ensino médio técnico, quando na verdade não era somente esse o segmento de atuação do campus, conforme relato do Entrevistado 10.

Existia uma má concepção externamente, que chamavam a gente de uma escola técnica [...] nós nunca vamos ser uma universidade, embora tenhamos os mesmos segmentos de ensino, pesquisa, extensão e tenhamos colocado pelo nome ciência e tecnologia, eu entendo que ciência não é o principal foco, nosso foco é aplicar o conhecimento e isso as universidades já fazem com muita maestria [...] (ENTREVISTADO 10).

Vou falar de uma maneira macro né, porque obviamente não é uma unanimidade, mas de uma maneira geral o pessoal vê o campus como um campus que produz muito, um campus democrático e que quer algo a mais, não é um campus conformado, isso eu diria que é a resposta de 80% das pessoas (ENTREVISTADO 11).

Na visão dos gestores entrevistados a IES C possui os rótulos de ágil, uma IES que produz muito, um campus democrático e que não está conformado, também houve a mudança para o reconhecimento de uma IES C de ensino superior também, não somente o ensino médio técnico, o que foi um avanço para a IES C na visão do gestor. No relatório de observação, a pesquisadora identificou a IES C como um local ágil, com processos internos bem definidos.

4.2.5 Identidade organizacional

A identidade de uma organização é importante para a mesma saber quem é, o porquê de sua existência, saber quais são os seus objetivos, princípios e aonde quer chegar. Através das análises ficou claro que as três IES pesquisadas possuem um senso de identidade. Os gestores dispõem de pleno conhecimento sobre a identidade organizacional das respectivas IES.

Eu entendo que sim, nós somos uma entidade que é privada, mas não tem fins lucrativos. O objetivo dela é se inserir na comunidade, ela tá muito voltada em poder dar retorno e contribuições para essa comunidade, seja na prestação dos serviços técnicos ou na geração do conhecimento. Então a criação e o repasse desse conhecimento. O objetivo então, é a partir de uma organização que não visa lucro, poder contribuir com o meio onde ela está inserida (ENTREVISTADO 4).

A identidade da IES A está voltada para atender as necessidades da comunidade local, como relatado pelo Entrevistado 4. Isso ocorre desde os primeiros anos de fundação da IES, que foi fundada pelo interesse da comunidade local, conforme o relato do Entrevistado 3. A IES está se adaptando para as necessidades do mercado, mas o seu princípio, a sua missão se manteve ao passar dos anos. A relação da IES com a comunidade ocorre de forma intrínseca, a IES tem uma agenda de atrações para a comunidade em geral, isso se torna um diferencial perante as outras IES pesquisadas.

A IES nasceu com uma missão, a do desenvolvimento regional e essa missão ela continua, ela não tem os mesmos moldes de quando nasceu. As necessidades da região mudam, então você tem que se mudar a cada instante, mas o princípio básico permanece. O que deve ser aperfeiçoado é a adequação em cada momento, a cada nova fase. A IES possui uma facilidade muito grande nesse intercâmbio internacional para conduzir boas respostas ou indicadores importantes para o desenvolvimento da comunidade regional (ENTREVISTADO 3).

O PDI é um articulador para o entendimento geral da IES, o documento está disponível para os professores e funcionários. Apresentando o perfil da IES, sua identidade (missão, visão, objetivos, premissas e as diretrizes). O projeto pedagógico institucional, as políticas institucionais, responsabilidade social, planos e ações para o desenvolvimento da IES, infraestrutura, corpo docente e técnico-administrativo, políticas de atendimento ao discente, planejamento, avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional, estrutura organizacional e pôr fim a sustentabilidade financeira e orçamentária.

Tem todo o processo, no PDI tem a orientação do plano de gestão, no qual nós decidimos no caso da proposta aprovada pelos conselheiros quanto ao plano de ação, quanto reitoria que se propõe a realizar. Desencadeia a partir dessa compreensão a proposta que se apresenta a universidade, mas que não está descolada do planejamento institucional que transcende a gestão propriamente (ENTREVISTADO 1).

Com relação a IES B, os valores permanecem os mesmos desde a sua fundação, como relata o Entrevistado 5. Houve uma construção do planejamento estratégico, sempre atentos a modernidade, readequando a missão, objetivos e a visão. No momento, com a atual aquisição pode ser que os valores ou até mesmo a identidade da IES sofra mudanças. No site da IES é possível ver as mudanças ocorrendo já.

Quando a comunidade externa clica nos cursos presenciais o site tem uma identidade, a identidade até hoje utilizada pela IES, mas na área para os cursos a distância a identidade é totalmente diferente. Podendo causar confusão para a comunidade acadêmica.

Isso foi uma construção, esse nosso planejamento começou há muitos anos atrás, eu me lembro do primeiro planejamento que eu participei foi em 2004 e ali teve todo um movimento da instituição. Ele veio sendo transformado, então ele não é uma coisa que nasceu agora, tanto que os valores eles são os mesmos valores lá de 2004, daquele primeiro planejamento estratégico, porque a gente sempre avaliou e ainda percebeu que eles continuam. Naquela época, a nossa instituição, ela atuava em um mercado diferente do que hoje atua, nós tínhamos, nós mudamos o objetivo estratégico, mudamos a missão, a visão, mas os valores permaneceram (ENTREVISTADO 5).

Já para a IES C é um desafio manter e divulgar a sua identidade organizacional, pois a IES possui 17 campus no RS. O campus da reitoria fica em cidades diferentes do que os outros, mas os diretores realizam reuniões mensais para alinhamento das ações e demandas. No início foi complicado para definirem de fato qual é a identidade da IES, por mais que já tivessem diretrizes do MEC, ainda é um desafio para os gestores.

Depende da realidade, quando os institutos foram criados já existiam 4 unidades, elas carregaram muito a cultura da região, aí foi um desafio bem complicado, misturando com outros que têm realidades diferentes. Nessa troca de realidade e constituição da identidade, os que foram criados depois eles já nascem com uma identidade pré-existente né, já sabia o que se esperava deles, então a gente está fazendo 10 anos em dezembro. Hoje eu consigo achar, a três anos atrás eu não achava que a gente já tem uma identidade, antes a gente tinha várias identidades, cada campus tinha a sua, isso diminuiu bastante [...]. Hoje eu acho que a gente tem linhas condutoras, comuns. A sempre foi feito desse jeito, tinha muito disso, hoje a gente já não ouve mais esse tipo de frase, que para mim é bem simbólico porque a gente quer criar uma cultura nova [...] (ENTREVISTADO 9).

Foi um desafio levar a identidade para os outros campi, como o Entrevistado 9 relatou, foi um desafio no início, antigamente os compus da IES possuíam suas próprias identidades, causando uma crise de identidade, o que é grave para uma organização. Atualmente ele analisa que existe uma sincronia nos campi.

A estrutura organizacional, o organograma das funções depende muito do perfil do gestor. A gente promove o debate, a gente tem que tomar decisão sendo elas as mais adequadas ou não, e isso tem dado certo, nosso campus é referência. A reitoria volta e meia vem aqui buscar cases que a gente fez, não é um fato raro, toda hora a nossa área de comunicação tá indo visitar outros campi. Promovemos o debate, a direção cobra isso, mas eu sempre digo isso para o pessoal, deixa os problemas longe de mim e eu fico longe deles (ENTREVISTADO 11).

O relato do Entrevistado 11 por outro lado fala da estrutura organizacional e que depende muito do perfil do gestor, o entrevistado considera o campus em que é diretor, é um

case de sucesso. O Entrevistado 10 confirma o que o Entrevistado 9 relatou, que já recebeu a incumbência de gerenciar o campus com métricas já definidas, verba específica, seguindo o padrão já determinado pela reitoria.

Na verdade, eu recebi o lançamento do campus, mas ele segue uma métrica da reitoria, mas isso aí é movimentado pelo MEC, aí tem um padrão, tinha um número mínimo de blocos que vão ser construídos, foi dado a verba específica para expansão desse campus. Já era uma coisa pré-concebida, foi uma luta para conseguir um terreno para instalar uma articulação com a prefeitura, mas já tem um padrão né, seguimos esse padrão (ENTREVISTADO 10).

O PDI da IES C vem ao encontro do que os entrevistados relataram, na seguinte citação, “dentre os desafios a serem superados destaca-se a construção de uma identidade institucional, o fortalecimento da identidade local de cada campus, a implementação da verticalização do ensino e a consolidação do reconhecimento social da IES enquanto instituição de ensino nos espaços que ocupa no estado do RS”.

A identidade organizacional de acordo com Weick (2005) é essencial, característico e duradouro no caráter da organização. Quando analisadas as IES, a IES A possui uma identidade marcante na sua região de abrangência, já que está no mercado a mais de 50 anos. A IES B, mesmo sendo mais nova e sendo adquirida por dois grandes grupos educacionais, possui uma identidade organizacional. Já na IES C este processo ainda está em construção, cada campi tem a sua própria identidade, respeitando as diretrizes institucionais, talvez seria oportuno uma integração maior da reitoria com os campi, assim a identidade seria uma só, respeitando as características de cada região.

É uma das portas de entrada para o *sensemaking* a definição da identidade organizacional, pois de acordo com Weick (2005), quando as pessoas enfrentam uma diferença inquietante na identidade organizacional, essa diferença muitas vezes se traduz em questões como quem somos nós, o que estamos fazendo, o que importa e por que isso importa, não são questões triviais e merecem atenção absoluta.

4.2.6 Interpretação do ambiente

Entender o ambiente em que a IES se encontra é fundamental para a tomada de decisão. A interpretação do ambiente define as ações e o direcionamento para o qual a organização deve e pretende ir. Goia e Thomas (1996), afirmam que a interpretação de uma questão estratégica tem a ver com a identificação ou a busca de iniciativas que criem ou transmitam soluções

plausíveis para as instituições acadêmicas pesquisadas. Na IES A, a interpretação do ambiente ocorre de forma lenta, conforme relato do Entrevistado 3.

A interpretação do ambiente é lenta, especialmente em relação a cultura da instituição, que o tempo da academia ele é um tempo diferente do tempo do mercado, o mercado exige mais rapidez, a academia ela é mais lenta nesse sentido então realmente ocorre em um tempo diferente (ENTREVISTADO 3).

A comunicação é fundamental, para passar a informação o mais rápido possível, e deixar bem claro o momento em que estamos passando, que muitas vezes isso não acontece, isso é uma dificuldade que nós temos, temos oportunidades de melhorias significativas (ENTREVISTADO 1).

O Entrevistado 1 citou a questão de que na IES A as informações não são passadas de forma rápida para que a interpretação do ambiente ocorra imediatamente. Uma melhoria possível de ser implementada. É uma dificuldade presente na IES A, por haver muitos níveis hierárquicos, uma distância física de campus e uma falta de padronização nos processos. Analisar o ambiente de forma coerente e tomar decisões pode ser um diferencial competitivo para as organizações. Outro ponto de melhoria é a gestão ser cobrada por resultados, isso existe na IES, mas não de forma estruturada, a ferramenta de gestão mais utilizada atualmente na IES para tomar decisão, é a orçamentária. Mas há outras análises que podem ser realizadas.

Na IES B a interpretação do ambiente ocorre de forma rápida, como o Entrevistado 5 relatou. A estruturação das informações internas e externas chegam rapidamente para a alta gestão, assim os mesmos conseguem identificar as oportunidades e ameaças e tomar decisões rapidamente. Os softwares e a área de inteligência de mercado auxiliam no processo de forma eficiente. Monitorando dia a dia as operações e os players do mercado.

A gente tem uma estrutura realmente boa de informações, obviamente que tem, a gente trabalha com dois tipos de informações, você trabalha com a informação que é interna e você precisa situar a instituição, a sua organização, a sua empresa no contexto de mercado e as informações de mercado (ENTREVISTADO 5).

Usamos um BI para tomar decisão, tem também o setor de inteligência de mercado que fica colhendo informações para termos informações do mercado, pesquisando, passando relatório diário para os gerentes e também tudo isso é subsídio para tomar decisão (ENTREVISTADO 6).

A inteligência de mercado colhe os dados e transforma em informações, faz relatórios e encaminha para os gestores. Há uma criação de sentido nas informações antes de encaminhar para os gestores, elas não são encaminhadas sem algum motivo, são discutidas e analisadas em reuniões com toda a gestão. Os gestores são cobrados por resultados e essas informações dão subsídios para os mesmos tomarem as decisões mais adequadas para o cenário em que se

encontram.

Na IES C a interpretação do ambiente ocorre de forma diferente em cada uma das cidades onde os campi se encontram. É o próprio sentimento dos gestores, o momento para a integração desse sentimento com os demais campi é na formulação do PDI. No PDI da instituição fica nítido a separação do planejamento de cada campus. Cada campus tem o seu planejamento, com as suas características próprias.

Isso se dá basicamente no campus mesmo, a percepção local da comunidade, dos professores, dos técnicos, não existe um fluxo para isso, vai realmente de sentimento do grupo, o PDI é um momento importante para fazer isso, talvez ele seja um momento institucional para a gente parar e olhar, olha isso não está dando certo, o caminho escolhido, então a gente aproveita muito em momentos como este de planejamento estratégico, de montar de PDI, para usar esse sentimento aí para a percepção de que se é a hora de mudar o rumo, não é hora de mudar algo (ENTREVISTADO 9).

A tomada de decisão no órgão público é diferente do privado, no privado vai muito pela percepção do que o proprietário quer. Muito embora a gente saiba né, que o proprietário quer a perpetuidade do negócio dele, sem dúvida nenhuma, mas não significa que ele vai acertar todas as vezes uma decisão. Na gestão pública nós temos um trabalho coletivo. Nós temos muitas pessoas que você precisa que elas trabalhem, com aquilo que você acha interessante e as pessoas elas costumam trabalhar mais pelo que elas têm interesse, do que elas têm direito, então é preciso que todos estejam com uma visão clara do que está acontecendo, então o que difere basicamente, a gente consulta à comunidade externa. O gestor vai conciliar as opiniões diferentes e pegar uma opinião macro (ENTREVISTADO 11).

Na IES C a gestão é diferente de uma organização privada, na gestão pública o gestor em algumas situações precisa convencer os servidores a acreditarem em suas ideias e ideais. A relação com a comunidade é próxima e a democracia também. Assim a gestão democrática da IES parte do princípio de analisar as opções disponíveis, criar melhorias de acordo com a vontade da comunidade, dos servidores e da gestão.

As construções dos acontecimentos do ambiente externo são tratadas como um trabalho interpretativo da construção de sentido (WEICK, 2012), como ocorre nas IES pesquisadas. A evolução da interpretação dos processos comuns assumidos pelo *sensemaking*, é aquele em que interpretações retrospectivas são construídas de acordo com análises do ambiente externo e interno (WEICK, 2005). A interpretação do ambiente, cabe aos gestores essa leitura, enfatizando que de fato o *sensemaking* ocorre em um contexto que já é conhecido (ROULEAU; BALOGUN, 2011).

A realidade das IES pesquisadas, em que os ambientes modernos são complexos e dinâmicos, torna-se um fator fundamental a interpretação do ambiente, passando a fornecer interpretações significativas de informações ambíguas (SUKHOV *et al.*, 2018).

4.3 ANÁLISE DA CULTURA DA INFORMAÇÃO NAS ATIVIDADES DE SENSEMAKING

Para analisar como a cultura da informação está contribuindo ou interferindo nas atividades de *sensemaking* nos processos decisórios, foram definidas categorias a priori, que são elas, *feedback*, autonomia, gestão do conhecimento e o estágio de vida da organização.

A organização dos resultados para o terceiro objetivo se deu pela análise de relevância das categorias para cada conceito explorado. Assim os conceitos por ordem de relevância foram a tomada de decisão, a fase de vida da organização, planejamento, memória organizacional, reuniões, autonomia e conhecimento.

4.3.1 Estágio de vida da organização

Para essa questão na pesquisa, para identificar o estágio de vida da organização, a pesquisadora utilizou como referencial teórico o autor Kaufmann (1990), o seu modelo abrange quatro estruturas organizacionais. A infância não existe uma estrutura definida e as comunicações são informais e simples. A fase do crescimento, novas funções especializadas vão surgindo e para exercê-las, são necessários colaboradores mais especializados. Na fase de maturação, a empresa passa a explorar novos produtos, novos mercados. Na fase de renovação, a empresa estará institucionalizada, profissionalizada e com bons sistemas de controle, é extremamente difícil, porque implica adaptar estruturas, reduzir ou eliminar gerências e principalmente, mudar a mentalidade das pessoas que fazem parte da organização.

De acordo com as quatro fases a IES A acredita que permeia entre as fases da maturação e da renovação. Possui bons sistemas de controle, organograma, funções definidas, possui um conselho para a tomada de decisão estratégica, mas com a forte concorrência que a IES A se encontra no momento, a necessidade de procurar novos mercados e novos produtos passa pela fase de renovação, readequar a sua estrutura funcional e o mais difícil que é mudar a mentalidade das pessoas que fazem parte da IES.

Nós somos maduros, nós temos uma consolidação, mas a gente ao mesmo tempo tem que procurar novos mercados né a gente tem uma estrutura definida, se eu tivesse que escolher uma, seria a necessidade de procurar novos mercados em função da situação do ambiente, situação econômica, a situação política, o ambiente externo. Isso nos empurra, temos que procurar novos mercados no sentido de procurar novas opções, nos renovarmos, nos reinventarmos nesse sentido o que não significa que não sejamos maduros (ENTREVISTADO 4).

Eu acho que nós já estamos já na fase da renovação, a IES de estar se reinventando se renovando, ela passou da maturidade para um estágio de mudanças, turbilhão, ela está no ponto que nós estamos pensando se não estamos indo para além do controle. tem um limite, muitas coisas, as coisas começam a borbulhar da maneira que tu ficas assim, será que tem que dar uma segurada para as coisas se organizarem para não perder o controle das coisas então está nessa fase (ENTREVISTADO 1).

Olha, dessas fases, eu acho que a gente vive elas presentemente a todo momento [...] você tá falando de pesquisa você tá falando de ensino, em parceria com mercado etc., então você tem produtos ou fases que você já está bem desenvolvido, tem outros que você está iniciando e é um processo contínuo, então eu acho que nós nos encontramos em todas as partes. Temos áreas ou processos muito bem desenvolvidos e já numa fase de maturação, temos outros que estão em fase de crescimento, temos os outros que estão em fase de desenvolvimento, ou seja, acho que a gente passa o tempo todo por todas essas fases [...] (ENTREVISTADO 3).

O PDI da IES A corrobora com as respostas dos entrevistados, relata que “em 2015, com um lançamento, a IES consolida a produção do conhecimento a serviço do empreendedorismo sustentável. Com o compromisso de promover o avanço da cultura da inovação e do empreendedorismo. Com esta iniciativa, a IES, acompanhando as tendências mundiais, propõe-se a atuar conjuntamente com os diferentes atores responsáveis pelo desenvolvimento regional, para a criação de uma nova matriz de produção e sustentabilidade, conectada com a ciência, a tecnologia e a inovação.

Na IES B, com a sua venda, está passando por um processo anterior ao da renovação, mas os entrevistados ficaram em dúvida entre a maturação e a renovação. A IES B está em um nível bem evoluído de gestão como relata o Entrevistado 5, principalmente na questão da informação, a comunicação flui sem problemas dentro da IES. Hoje a IES com a aquisição, consegue ter uma participação a nível Brasil, antes a sua atuação era somente na região sul.

Olha eu diria que, antes da aquisição, nós estávamos nessa fase da renovação e agora a gente tá passando por todo um processo novo, que é da mistura de duas culturas organizacionais. Eu acho que isso acaba atrasando um pouco, mas como a equipe já estava numa fase mais evoluída, principalmente de informação e a nossa estrutura aqui ela acaba propiciando isso, porque nós temos todas essas áreas, as áreas que hoje eu gerencio, todas essas áreas elas têm uma fluência, assim, a comunicação flui muito naturalmente. Nós estávamos em um nível muito evoluído e isso principalmente proporcionando pelo escritório de projetos, então você agiliza muito os trabalhos e você elimina muitas falhas [...] Agora com esse processo que nós estamos no momento, isso atrapalha um pouco, porque você precisa fazer a junção de duas organizações, de duas culturas, eu acho que isso vai trazer um retrocesso para gente, mas não digo que ele é grande, que ele vai durar muito tempo, mas eu acho que é natural da mudança (ENTREVISTADO 5).

Com certeza está nesse último, porque temos os processos bem desenhados, conheço vários processos de informação, de conhecimento bem alicerçados. A questão é que eu saliento apenas que com essa fusão de uma entidade maior, não que a gente retroceda né [...] Nesse sentido, não que a gente retrocedeu, com essa incorporação pode ser que tenham novos produtos que nós estamos explorando devido à inserção

de uma estrutura que antes nós não tínhamos, por exemplo o próprio EAD, nós tínhamos o EAD, todo desenhado, tá tudo pronto só que com a inserção de uma entidade com 250.000 alunos, o teu EAD não é mais regional, a estrutura dele não sei se comportava mundial, hoje estrutura dele comporta tranquilamente o Brasil em qualquer fronteira que existe, então ele melhorou. Pode ser que a gente esteja transitando em algumas fases [...] (ENTREVISTADO 7).

Renovação, a gente tá por aí, ou maturação ou renovação. Estamos caminhando para esse sentido, já está bem estruturada a gente passou por algumas mudanças de organograma, até agora na última negociação que a IES participou que a gente foi comprado, então mudou de novo o organograma, mas existe um organograma, existe uma estrutura formal, existe um sistema de comunicação estruturado, então eu vejo que a gente tá numa fase de renovação, porque a partir de agora é busca de novos modelos (ENTREVISTADO 8).

No relatório de observação direta feito pela pesquisadora, as respostas dos entrevistados vem ao encontro da percepção, onde a IES B está bem estruturada, possui bons sistemas de controle e atualmente está se adaptando a nova cultura, pois acabou de ser adquirida, um dos pontos positivos é que a estrutura organizacional é enxuta facilitando a comunicação entre os pares. No site da IES possui alguns indicadores de qualidade, como o de produção científica, infraestrutura de ponta, padrão internacional, serviços à comunidade e bolsas e financiamentos.

Na IES C cada um dos campi se encontra em uma fase diferente. No PDI da IES também cada campus faz o seu planejamento, respeitando as diretrizes da reitoria delineadas em conjuntos com os atores organizacionais envolvidos. Um trecho do PDI da IES C relata que “na trajetória, os campi da IES representaram o atendimento a diferentes realidades produtivas locais e comunidades com necessidades específicas, o que trouxe o protagonismo no desenvolvimento socioeconômico da sociedade brasileira, a partir da educação pública, gratuita e de excelência, articulando de forma inequívoca o ensino, a pesquisa e a extensão. Ao longo de seus 10 anos de existência, a IES consolidou-se no cenário educacional do estado e do país.

Entretanto, mais do que alcançar esse reconhecimento, é preciso garantir que toda narrativa e memória originadas a partir da sua existência se fortaleça e se enraíze. É preciso estabelecer novas metas e novos paradigmas para sua gestão democrática e participativa, de forma a permitir que o desenvolvimento institucional ocorra tendo como protagonista um público historicamente colocado à margem das políticas de formação para o trabalho, da pesquisa aplicada destinada à elevação do nível de qualidade”.

Assim, é difícil classificar a IES como um todo, porque a gente tem o campus Caxias que foi criado em 2010, campus Porto Alegre é de 1909, campus Vacaria em de 2013, campus Veranópolis 2016, então você percebe que é difícil, cada um está em uma fase. Veranópolis infância, Porto Alegre e Bento maturação, por essa lógica, a IES organizadamente está fazendo 10 anos em dezembro, então se eu fosse classificar a

IES como um todo, eu acho que seria o do meio, crescimento, mas importante que isso fique claro, é crescimento, mas cada campus vai estar nem em um estágio bem diferente [...] (ENTREVISTADO 9).

Uma pergunta especialmente quanto à classificação não estaríamos na fase de crescimento. Mas eu gostaria de pautar algumas coisas peculiares aqui, nós fizemos 8 anos, comparando com a vida de uma pessoa é infância, então eu entendo que nós temos bastante coisa desenvolvida, bastante normativas já em vigor, então se trabalhou muito forte nisso e nós estamos consolidando blocos, consolidando condições de trabalhos que antes não existiam. Fica difícil classificar como crescimento apenas e deixando assim, porque tem coisas que nós estamos inovando, como é o caso da incubadora. Acho que muitos aspectos nós estamos ainda como uma adolescente ou como alguns aspectos como crianças, se eu puder colocar eu classifico como crescimento, mas vários pontos eles têm abordagem diferentes (ENTREVISTADO 10).

Olha, eu entendo que a nossa instituição hoje está na fase de maturação, nós temos muitos desses princípios básicos hoje já definidos, mas a gente ainda está em uma fase de prospecção de mercados como você falou aí né, de novos cursos de ver se a proposta do campus ela realmente é bem aceita na comunidade, ou se tem que fazer algum direcionamento novo né, mas a base ela tá construída (ENTREVISTADO 11).

4.3.2 Planejamento institucional

Uma das questões abordadas na pesquisa é sobre o planejamento das IES, para analisar se o planejamento é realizado em grupos, ou individualmente pelos gestores. Na IES A o planejamento institucional é revisto em conjunto com o PDI, a cada quatro anos. Cada setor realiza o seu próprio planejamento também, mas depende da solicitação da gestão imediata para isso ocorrer. Para isso, a IES A possui uma assessoria de planejamento e orçamento para auxiliar a elaboração do planejamento dos setores que solicitam.

A IES A promove eventos regularmente para a realização do planejamento, como é uma IES que atua em vários municípios, esses eventos fazer parte da cultura institucional para a disseminação da informação e também para a assessoria de planejamento e orçamento passar as informações necessárias para que cada unidade realize o seu planejamento. De acordo com o PDI da IES, há uma diretriz específica para a informação “modernização dos processos e das tecnologias de informação e comunicação”, o que mostra a preocupação da IES em modernizar os processos de informação.

A orientação é que tudo passe pelo planejamento, para não ter movimentos paralelos, então assim a tendências de muitas vezes as pessoas querem se organizar a partir do seu mundo então a orientação é que sempre passe pelo planejamento, a orientação e o conhecimento. Então é uma área cada vez mais importante (ENTREVISTADO 1).

Na verdade, quase que todas as pessoas são envolvidas no planejamento, ele inicia com a alta direção e depois aos poucos ele vai sendo disseminado para todas as áreas. Os eventos que a universidade realiza, muitas vezes as pessoas não se dão conta disso, mas nós temos muitos eventos que eles vão proporcionando que cada gestor, em cada

unidade desenvolva o seu planejamento específico, faça o seu acompanhamento. O planejamento tem que necessariamente se dar em todos os níveis da instituição. Eu acho que hoje eu diria que está razoavelmente bem, basta ver as etapas que estamos fazendo com o orçamento, estamos envolvendo praticamente todas as pessoas em todos os níveis né, uma coisa espetacular (ENTREVISTADO 3).

Na IES B há uma divisão na etapa de planejamento, existe um comitê composto pela alta gestão que define os principais direcionamentos. O planejamento ocorre de forma organizada e cada área após a definição das diretrizes, realiza o planejamento tático para atingir os objetivos da IES, conforme relato do Entrevistado 5.

O planejamento estratégico, ele tem algumas fases, a fase de planejamento ela é compartilhada, existe um conselho, as diretrizes vêm do conselho e essas diretrizes são compartilhadas com a direção, com os executivos da direção e aí existe uma transformação dessas diretrizes em planejamento, aí depois disso, volta e é aprovado com esse conselho e depois de aprovado, aí ele é compartilhado, então cada área sabe o que precisa buscar e aí começa uma nova etapa de planejamento. É isso aí, o planejamento de execução é um planejamento tático. E aí cada área juntamente com a sua equipe vai fazer o planejamento de como atingir aquele objetivo (ENTREVISTADO 5).

Planejamento então, reitor, vice-reitor, diretor administrativo-financeiro, o setor de controladoria e o setor de marketing, esses grupos na verdade são os principais direcionadores. Depois na esfera acadêmica a gente tem o pró-reitor acadêmico de graduação e pós-graduação, que acaba também trazendo o direcionamento das áreas, depois a gente vai começar então a fazer o planejamento de atuação de oferta de cursos e por aí vai (ENTREVISTADO 6).

Na IES C a etapa de planejamento envolve desde os professores, servidores, alunos e a comunidade externa. A alta gestão organiza os eventos para o planejamento das próximas ações, a proximidade com a comunidade externa ocorre sistematicamente, conforme relato do Entrevistado 9. A coordenadoria de desenvolvimento institucional organiza as equipes e faz o controle da realização das ações também, conforme relato do Entrevistado 10.

Toda comunidade, isso também é bem importante, a gente tem isso, inclusive externa, a gente organiza momentos em que se chama todos professores, todos os técnicos, todos alunos participam e convidamos a comunidade externa. É importante a sociedade vir e falar, olha a gente precisa de tal coisa, não adianta a gente ficar achando que tá fazendo a coisa certa, então no momento do PDI por exemplo a gente trabalha na lógica da democratização extrema do PDI, a gente tem lógico eventos, comissões que são operacionais, que organizam o fluxo, organizam o material, escrevem, mas a discussão se dá, eu diria em todos os tempos, esse é o objetivo, claro que não é todo mundo que vai na reunião e participa, mas a gente trabalha na lógica de que todos são bem-vindos e deveriam participar, aberto ao extremo (ENTREVISTADO 9).

Hoje nós temos uma coordenadora de desenvolvimento institucional, então as equipes para determinados tipos de assuntos, de assunto vou dar um exemplo plano de ação, plano de ação cada coordenador sistêmico é contatado seja na extensão, ensino, pesquisa, são contatados para fazer um balanço de como vai ser o ano que vem, das

metas e nós temos também esse ano específico, o planejamento e desenvolvimento institucional que ele acontece a cada 5 anos então é de 2019 a 2023 agora, nós vamos ter um novo PDI [...] (ENTREVISTADO 10).

Conforme o PDI da IES C “as perspectivas descritas representam o agrupamento de Objetivos Estratégicos que nortearão as decisões nos próximos cinco anos. As perspectivas são: Resultados Institucionais, Processos, Pessoas e Conhecimento e Orçamento”. Corroborando com as respostas das entrevistas.

Nas organizações, Choo *et al.* (2001) levantam alguns questionamentos para um melhor entendimento sobre o *sensemaking*, antes de mais nada a organização precisa saber responder algumas perguntas: “qual o tipo de organização nós somos?”, “que situação é essa?”, “isso já aconteceu antes?”. Isso é construído no planejamento organizacional, a cultura da informação corrobora para o entendimento amplo da organização (CHOO, 2005). Às vezes, interpretações simplificadas indicam que a situação é nova, onde nenhuma das regras aprendidas parece explicar. No nível micro, o *sensemaking* é um processo individual a partir do qual um trabalho interpretativo é realizado através das pistas e conexões percebidas por cada indivíduo (WEICK, 1995; PENG, 2018).

Ter uma identidade organizacional é fundamental para entender quem é a organização, quem são os seus clientes, seus principais produtos e serviços. A construção da identidade organizacional é um importante precursor do ato de fazer sentido (SUKHOV *et al.*, 2018). Os significados e propósitos compartilhados ajudam a especificar uma agenda organizacional compartilhada, um conjunto de questões que as pessoas na organização concordam como importantes para o bem-estar da organização. Há reconhecimento coletivo de que essas questões são relevantes à organização (CHOO *et al.*, 2001).

4.3.3 Cultura da informação e no *sensemaking* hierarquia

O tamanho de uma organização é relacionado com a sua complexidade, que conduz com uma necessidade maior de controle e coordenação (OLIVEIRA, 2014). As IES pesquisadas possuem mais de 500 funcionários, podendo ser caracterizadas como empresas de grande porte segundo o IBGE. Para a distribuição da informação na IES A, o principal requisito é em que nível da hierarquia o solicitante se encontra, conforme relato do Entrevistado 4.

A definição de quem vai receber a informação, de quem vai poder acessar ela é muito baseada em algum organograma né, mas ela não está descrita formalmente. Os funcionários com a função de coordenação, automaticamente tem uma alta autonomia, a partir de um voto de confiança e os funcionários de menor conhecimento, por menor tempo de instituição, ou de vivência profissional eles têm uma autonomia menor, que

vão ganhando confiança a partir de práticas do dia a dia mesmo, a partir de resultados apresentados. A informação é bem fragmentada, determinados cargos ou níveis dentro da hierarquia tem acesso a mais informações (ENTREVISTADO 4).

A informação é fundamental, mas eu também dependo de ter uma estrutura organizacional adequada para a tomada de decisão. Na medida em que eu tenho uma estrutura mais horizontal eu vou ter uma melhor utilização da informação, quando a estrutura é muito vertical ela não vai permitir uma maior utilização da informação, ela não vai permitir que eu tenha uma decisão mais espontânea (ENTREVISTADO 3).

A estrutura organizacional define o nível de agilidade que uma organização vai ter. No caso da IES A como é uma organização de porte grande, tem mais de 1.000 funcionários, atende 67 municípios da região, o seu nível de complexidade é elevado. Dificultando a comunicação interna e os fluxos de informação. Existem muitos níveis na hierarquia, entre eles a presidência, reitoria, pró-reitorias, coordenadorias, diretorias de áreas do conhecimento e diretoria administrativa financeira, nesses níveis somam 35 pessoas.

Já a estrutura hierárquica da IES B é enxuta, a comunicação flui rapidamente em conjunto com as decisões que precisam ser tomadas. Existem os cargos na alta gestão do reitor, pró-reitor e gerentes de áreas, somando daria mais ou menos 10 cargos da alta gestão. A IES B está em expansão, na sua estrutura física e pessoal. O acesso das informações é para os gestores que realmente precisam, conforme a estrutura hierárquica. Existem grandes detentores da informação, que são os cargos mais altos da hierarquia institucional.

Têm hierarquia. As informações, os dados eles estão disponíveis por toda a organização, mas esses dados reunidos, já transformados em informação, eles ficam disponíveis para as pessoas que realmente precisam dessas informações, sabem usar e tem um porquê de possuir essas informações. Elas não estão soltas na organização para todo mundo, ela é mais estratégica mesmo (ENTREVISTADO 5).

Sim, com certeza existem pessoas que são grandes detentores da informação, toda a reitoria e pró-reitoria estão acima dos coordenadores de centros, coordenadores de centros estão acima dos coordenadores de curso e por exemplo o professor não tem a mesma informação que o coordenador do curso, ele não tem acesso à informação, ele não tem acesso como coordenador e coordenador não tem como a do reitor, então o reitor tem mais do que eu e assim por diante. Bem isso é bem claro, acho que em qualquer organização (ENTREVISTADO 7).

Na IES C a disponibilização da informação também segue o organograma institucional, dependendo o cargo o gestor tem acesso a todas as informações. Há uma autonomia maior entre os gestores dos 17 campis, cada diretor define as prioridades com a participação da comunidade. Também o diretor é eleito pelos votos da comunidade, conforme relato do Entrevistado 9.

A nossa estrutura dá uma autonomia muito grande ao campus, isso tira um pouco da

imagem da figura do reitor de uma Universidade. Aqui na IES, o orçamento todo a gente gere por aqui, mas pela estrutura multicampi dos institutos. Ele tem uma função, como é que eu vou dizer, mais de ser um organizador, e muito menos um chefe, o chefe de cada unidade é o diretor do campus e como ele é eleito pela comunidade, ele pode inclusive nem ter afinidade com o reitor, fazer o ele achar melhor lá no seu campus (ENTREVISTADO 9).

Nós aqui trabalhamos sempre com consulta à comunidade e temos uma hierarquia, a gente tem reuniões gerais, onde a gente leva esses temas, promove o debate e depois nós temos um conselho de campus, que é o soberano na tomada de decisão, o diretor-geral do campus e o presidente do conselho, então tem toda uma hierarquia para chegar até à tomada de decisão e é sempre levando em consideração o debate (ENTREVISTADO 11).

A gestão na IES C é democrática, a consulta a comunidade é presente na gestão, promovem o debate e os diretores possuem autonomia para a tomada de decisão. A comunicação entre os campi ocorre. A estrutura hierárquica é enxuta, em cada campus tem em média 13 cargos na alta gestão.

Trabalhar com a ideia de *sensemaking* é apreciar essa pequenez não equivale a insignificância. Estruturas pequenas e pequenos momentos podem ter grandes consequências (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

4.3.4 Grau de autonomia

No que diz respeito ao grau de autonomia entre a equipe de gestão e os funcionários depende do nível hierárquico. Na IES A os gestores automaticamente possuem uma maior autonomia para gerenciar os recursos, mas para algumas tomadas de decisões, a centralização está muito presente. O grau de autonomia ainda é restrito, é outro desafio institucional devido ao modelo da IES A.

Um dos princípios da IES A é a questão da autonomia, isso consta no seu PDI, “Autonomia: preservará a necessária autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial, para assegurar o cumprimento de sua missão”. Na observação direta a pesquisadora identificou que existe flexibilidade nos horários de trabalho, não há uma rigidez nesse ponto.

Os funcionários com a função de coordenação, automaticamente tem uma alta autonomia, a partir de um voto de confiança e os funcionários de menor conhecimento, por menor tempo de instituição, ou de vivência profissional eles têm uma autonomia menor (ENTREVISTADO 4).

O grau de autonomia dos funcionários dentro da instituição é outro grande desafio, então há um modelo de organizacional ainda que não possibilita essa tomada de decisão de uma forma mais autônoma, é um dos grandes desafios que nós temos, então

eu diria que ele ainda é muito pequeno, é muito restrito e precisa melhorar (ENTREVISTADO 3).

Na IES B a gestão trabalha por projetos, eles possuem um escritório de projetos, que gerencia todos os projetos da IES. Assim, cada um sabe o seu grau de autonomia dentro do projeto, isso tudo é definido em reuniões de gerenciamento do projeto, tem um cronograma a ser seguido, conforme relato do Entrevistado 5. A jornada de trabalho tem um nível de flexibilidade, já que a IES B trabalha com o regime de banco de horas. O grau de autonomia vai até certo ponto, vai muito da descrição do cargo e do orçamento, conforme relato dos Entrevistados 7 e 8.

No site da IES B a questão da autonomia está na missão, “desenvolver pessoas autônomas e éticas para serem agentes de seus projetos de vida e da transformação social por meio de educação, cultura e conhecimento”. A missão da IES está voltada para o público externo, não fica claro que o desenvolvimento autônomo faz parte da gestão.

Nós trabalhamos muito por projetos, isso tudo a gente já define, e aí cada área já sabe dentro daquela atuação e qual que é o seu nível, porque ela já tem descrito tudo que ela pode fazer né, ela faz todo esse desenho e ela apresenta, aí é aprovado ou não aprovada completamente, aprovado com ressalvas, com alterações, mas dentro daquilo ela já sabe o que que ela pode fazer, onde ela pode atuar, que autonomia ela tem para trabalhar dentro daquele processo (ENTREVISTADO 5).

O grau de autonomia, ele vai até um ponto, tudo que compete ao coordenador está nas mãos dele, tudo aquilo que o Ministério da Educação diz que compete ao coordenador. Autonomia ela é digamos assim um oito, se eu desse um número, dez não é, tu não tens autonomia para fazer qualquer coisa. Tem coisas que vem de cima para baixo e que são coerentes e tu tem que atender (ENTREVISTADO 7).

Olha o nosso grau de autonomia vai no limite do orçamento, a gente tem uma limitação muito grande na questão orçamentária, mas a autonomia dentro sala de aula docente e pedagógica é total (ENTREVISTADO 8).

Na IES C existe uma autonomia para o exercício da gestão, a estrutura da IES fornece essa liberdade, claro, respeitando a lei dos servidores públicos federais e cumprindo o papel que cada um possui na IES, conforme relatos dos Entrevistados 9 e 10. Isso está de acordo com o PDI da instituição.

Conforme o PDI da IES C, a autonomia consta como um dos princípios da gestão atual, um dos trechos relata que, “a partir das especificidades de cada região, os campi possuem autonomia e liberdade para dinamizar as ações de ensino, pesquisa e extensão. Entretanto, cabe salientar que a concepção dessa trilogia não pode dispensar a atenção às necessidades de atendimento às camadas mais carentes da sociedade”.

A nossa estrutura dá uma autonomia muito grande ao Campus. Isso tira um pouco do que a gente imagina da figura do reitor de uma Universidade por exemplo. O grau de autonomia é bem grande. Sim, eu acho que bastante autonomia para o trabalho individual (ENTREVISTADO 9).

Tem que seguir as leis dos servidores públicos federais, tem total autonomia, seguindo as suas obrigações o resto tá liberado (ENTREVISTADO 10).

Para que as IES atendam a todos os stakeholders (sociedade, comunidade, funcionários, professores, alunos), é fundamental que não assumam posturas estagnadas, reconheçam e usufruam da sua autonomia e trabalhem de forma coletiva.

4.3.5 *Feedback*

Sessões regulares de *feedback* fornecem uma oportunidade importante não apenas para avaliar os acontecimentos passados dos funcionários, mas também para fornecer instruções específicas sobre os esforços que os funcionários precisam fazer e o que mudar no futuro (LEE, 2018). Na IES A, as respostas sobre o feedback com funcionários e professores diferem. O Entrevistado 1 por exemplo relatou que não é realizado formalmente.

Acho que nós não temos, é medida muito mais espontaneamente do que por processo, porque nós temos os sistemas de avaliação que é mais para promoção, mas assim de dar um feedback e medir as expectativas, é realizado de forma informal (ENTREVISTADO 1).

A realização de um *feedback* para os funcionários é feita de maneira informal, não existe um processo para a execução do mesmo. Já para os professores existe a avaliação online, conforme relato do Entrevistado 2, onde os alunos realizam o feedback da aula, essa informação é encaminhada para o diretor da área, o mesmo realiza o feedback, mas não é sempre que isso ocorre. Depende da disponibilidade e interesse do diretor em conversar com os professores.

A instituição ainda tem as avaliações interna dos cursos que são momentos de feedback. Colhemos as informações e tem uma comissão de avaliação própria, o sistema de avaliação online dos alunos e dos professores, a gente recebe tudo isso monitora (ENTREVISTADO 2).

O Entrevistado 3 relatou que o *feedback* na IES A é um grande desafio para a sua institucionalização e um processo importante para a profissionalização da gestão. Para isso ocorrer, é fundamental a realização de treinamentos e qualificações para a alta gestão.

Esse feedback é um outro grande desafio, eu também acho isso é permanente e envolve o treinamento do gestor para possibilitar esse feedback, essa condição de poder falar de poder se expressar, dos colaboradores, de poder expressar suas dificuldades, acho que esse é um desafio permanente, eu diria que há uma evolução, por isso tem que ser feito de forma permanente, através do próprio treinamento permanente dos gestores para que isso aconteça (ENTREVISTADO 3).

Na IES B segue o mesmo padrão da IES A, de *feedbacks* informais apenas para os funcionários. Existe um mecanismo para feedback em relação a professor e aluno, através da avaliação on-line da instituição.

Não, não tem nada formalizado. O que acontece, quando a gente constrói alguma coisa, vou voltar o sistema do atendimento, a gente trabalhou diretamente com a coordenação da área ou seja, o que teoricamente seria um feedback, eles trouxeram para a gente o que eles precisavam enxergar, a gente foi desenvolvendo, então teoricamente seria um feedback (ENTREVISTADO 6).

Dos alunos e dos professores tenho um feedback, que é pelas avaliações anuais que se faz aí, então tem meios de avaliação formais anuais vai aparecer muita coisa, nós realizamos no mínimo duas, às vezes 4, no mínimo duas reuniões anuais a gente chama de reunião de colegiado, lá nós tentamos antecipar todas as informações possíveis (ENTREVISTADO 7).

Na IES C, também não ocorre um processo de *feedback* de forma formal, ocorrem de forma indireta. No caso do Entrevistado 9, ele considera importante dar um retorno para o funcionário, uma devolutiva se a informação utilizada serviu para a ação e de que forma isso ocorreu, conforme o relato.

De forma indireta sim, a minha forma de cobrar a ação realizada é baseada nisso, aquilo que foi feito virou uma informação de verdade, ou de que forma a informação que foi usada virou uma ação de verdade, então esse retorno eu acho que é bem importante (ENTREVISTADO 9).

Olha, a gente nunca fez um trabalho para identificar se aquilo que nós estamos comunicando para os colaboradores é o que eles entendem, talvez o fato da gente nunca ter feito isso é porque a gente nunca teve dúvida do que está acontecendo, todas as coisas que a gente mandou, a gente não teve um contraponto, que nos questionaram, se realmente eles entenderam ou não, então assim a gente nunca fez (ENTREVISTADO 11).

Não existe um processo formal de devolutivas para os funcionários feito pela alta gestão, vai da característica do gestor avaliar os seus funcionários e realizar *feedbacks*. As sessões de *feedback* regulares são importantes para o crescimento de ambas as partes, no alinhamento de expectativas. As duas IES deveriam adotar a prática, assim a alta gestão poderia ter ciência de como está o fluxo das informações, se as informações estão sendo suficientes ou não, entre outras melhorias.

A presença e o uso efetivo de fluxos verticais e horizontais sugerem uma organização na qual os funcionários estão bem informados e se sentem valorizados. Os fluxos descendentes efetivos comunicam as decisões gerenciais, enquanto os fluxos ascendentes representam a capacidade dos funcionários de fornecer *feedback* e participar da tomada de decisões (CURRY; MOORE, 2003). Para isso ocorrer na IES A, é necessário que haja treinamentos específicos para os gestores sobre o *feedback* em relação a informação.

Os fluxos de informação da IES B são respeitados, levam as informações para as pessoas certas, os tomadores de decisão. A organização busca informações sobre fluxos de trabalho, bem como informações sobre requisitos regulatórios ou de responsabilidade (VICK; NAGANO; POPADIUK, 2015), mas o feedback na IES A, B e C ocorre de forma informal.

4.3.6 Gestão do conhecimento

Para analisar a cultura da informação das IES, é importante identificar se existe uma gestão do conhecimento organizacional e saber se a IES se preocupa com isso. Para isso, uma pergunta do questionário era saber se existe uma gestão do conhecimento na IES. As respostas entre as IES foram divergentes.

Na IES A ficou claro que o conhecimento apesar de ser registrado não tem fácil acesso e vai muito do conhecimento tácito de cada gestor, como relatado pelo Entrevistado 4. Já o Entrevistado 1, relatou que a gestão do conhecimento da IES é frágil e que muitas vezes a gestão volta aos mesmos assuntos já discutidos.

Existe uma gestão do conhecimento organizacional. Quando se fala em conhecimento está falando das informações da instituição, na verdade o que eu falo que dizer que não existe um fluxo pré-definido, que então existe baseado nas experiências nos conhecimentos de cada gestor (ENTREVISTADO 4).

A gestão do conhecimento eu acho que é frágil, pelo seguinte, porque muitas vezes nós voltamos para as mesmas questões, que já sabemos, eu diria que falta planos de ação encima, ou melhorar essa questão de fazer gestão, porque muitas vezes se voltam as mesmas questões. Se repetem muitas vezes então a gente já sabe (ENTREVISTADO 1).

Na IES B existe uma gestão do conhecimento organizacional, mas precisa ser aprimorada, as informações ficam registradas em locais de fácil acesso, segue uma padronização e metodologias. A informação não se perde e o retrabalho é mínimo. Outro fator relevante para isso ocorrer é a questão de que a comunicação flui sem barreiras na IES, como relatado pelo Entrevistado 8, ficou claro para a pesquisadora também no relatório de

observação.

A gente não precisa ter reuniões formais para tomada de decisão, a gente faz mini reuniões diariamente, para esse compartilhamento de informação, mas volto a dizer que é muito em função do ambiente que a gente convive aqui. O gerenciamento da informação, de certa forma sim, porque tem como monitorar né, tem uma nova forma de acompanhamento, então ele não engessa, mas ele favorece também que a organização possa fazer esse compartilhamento do conhecimento, mas a gestão do conhecimento eu ainda vejo que teria que aprimorar um pouco (ENTREVISTADO 8).

Eu vejo que a gestão do conhecimento na instituição hoje ela acontece principalmente porque a comunicação flui né, o conhecimento já está fluindo por meio da informação que foi compartilhada e os processos tem muitos ali que são todos bem desenhados. Sabemos o fluxo e a grande parte deles é informatizado (ENTREVISTADO 7).

Já na IES C, o investimento em gestão do conhecimento se mostra mais presente com investimentos da reitoria em um setor específico para a gestão do conhecimento organizacional, como relatado pelo Entrevistado 8. Por se tratar de uma IES pública, os registros, atas, memorandos, editais, entre outros documentos de registros ocorrem de forma sistêmica, nada ocorre da IES sem um documento formal. Isso consta no PDI da IES, no site e no documento de observação direta. O Entrevistado 11 entende que existe uma gestão do conhecimento organizacional.

Olha, eu entendo que sim, nós temos extremamente bem divulgado no nosso site, inclusive o organograma, regulamento de atuação de cada setor, os servidores quando chegam no campus tem todo um período de adaptação né, de ambientação né, é disposto todo o organograma e toda forma de funcionamento da instituição, onde eles encontram essas informações, então eu acredito que sim e é bem feito (ENTREVISTADO 11).

Existe, nós temos até um setor com esse nome de gestão do conhecimento organizacional, recentemente criado no conselho superior pelo regime, aí foi criado esse setor [...] estamos agora nesse momento trabalhando no mapeamento de processos da instituição, de absolutamente todos os processos da instituição, desde o mais simples ao mais complexo, da criação de um curso ao afastamento de um professor para ir para o exterior [...] (ENTREVISTADO 9).

A gestão do conhecimento na IES A é frágil, muitas coisas se perdem dentro da instituição, deve ser concebida como instrumento de apoio ao ciclo de criação do conhecimento, catalisando a explicitação do conhecimento tácito, e possibilitando a sua partilha (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Atualmente a catalisação conhecimento, ocorre de forma informal, cada setor possui a sua sistemática para armazenar o conhecimento tácito.

A IES B possui a metodologia de gerenciamento de projetos em todos os setores da IES, isso facilita o registro do conhecimento tácito e registro dos aprendizados para não ocorrer

os mesmos erros do passado nos projetos futuros. A IES C está institucionalizando o setor de gestão do conhecimento, isso mostra a preocupação da instituição em canalizar o conhecimento tácito dos seus membros e aprender com os seus erros para não os repetir no futuro.

4.4 AVALIAÇÃO DOS DIFERENTES TIPOS DE CULTURA DA INFORMAÇÃO

Choo (2013) categoriza quatro diferentes culturas da informação em uma organização, a primeira é orientada em resultados, a segunda é o seguimento de regras, o terceiro é baseado em relacionamento e a última categoria é a de assumir riscos. O propósito do quarto objetivo específico é avaliar os tipos de cultura da informação existentes nas IES pesquisadas.

A organização dos resultados para o terceiro objetivo se deu pela análise de relevância das categorias para cada conceito explorado. Assim os conceitos por ordem de relevância foram a informação comum e imprecisa, o compartilhamento do conhecimento, a detenção da informação e o controle.

4.4.1 Informações imprecisas e informação comum

A informação imprecisa pode ser um problema para a IES, principalmente o seu compartilhamento. Na IES A ocorrem muitas situações de informações imprecisas na tomada de decisão. Produtos já foram lançados por empolgação, sem a coleta de informações precisas, como relato pelo Entrevistado 3. Em algumas situações os gestores precisam tomar alguma decisão com urgência, não tendo as informações completas, mas mesmo assim na urgência a decisão precisa ser tomada, conforme relato do Entrevistado 4.

Produtos já foram lançados mais por empolgação, por falta de informações ou por informações não precisas, como lançamento de cursos, como lançamento criação de laboratórios etc. considero que sim (ENTREVISTADO 3).

Sim, em muitas situações, as vezes você precisa tomar uma decisão emergencial que tu não tens tempo de coletar todos os dados necessários, mas a urgência ela se torna suprema. Eu preciso de toda forma decidir alguma coisa agora, mesmo não tendo todos os dados, nos baseamos nos dados que se encontram, que normalmente se entende o que sejam os mínimos suficientes. No dia-a-dia operacional, quando a gente está trabalhando com as equipes muitas vezes precisamos tomar uma ação emergencial e aí puxa vida, tu coleta as informações que tu tem na mão, não são as que te permitiriam uma definição com precisão máxima né, mas elas indicam um caminho a ser seguido (ENTREVISTADO 4).

Na IES B a informação imprecisa é analisada antes da tomada de decisão, como a IES B possui bons sistemas de controle e um setor específico para análise das informações externas.

Portanto, de acordo com os entrevistados e a observação direta não houve alguma decisão tomada importante tomada com informações imprecisas.

Olha não que assim seja algo que realmente foi impactante não. A gente tem uma estrutura realmente boa de informações (ENTREVISTADO 5).

Existe muita informação imprecisa por aí. Mas aí vai da nossa habilidade de checar a informação antes de tomar qualquer tipo de decisão. Agora não me lembro de alguma decisão equivocada que a gente tomou, mas provavelmente deve ter acontecido, que toda hora chega informação errada (ENTREVISTADO 6).

Na IES C os gestores já tomaram decisões importantes com base em informações imprecisas. Como é uma IES pública na abertura de um curso por exemplo, é realizado uma análise do mercado e analisado o que a comunidade externa busca com a IES. A IES ao contratar um professor para um curso novo, mesmo não tendo demanda mais para o curso precisa permanecer com o professor, pois o professor tem estabilidade, por isso a IES precisa analisar bem o mercado para o lançamento de novos cursos, conforme relato do Entrevistado 9. Já o Entrevistado 10 relata que só a informação não é suficiente, tem que ter um trabalho, como a formalização de uma portaria para abertura de novos cursos.

Sim, se toma, o processo seletivo às vezes para dimensionar o curso, um exemplo se cria um curso de graduação, cursos técnicos, seja lá o que for, em algum campus nosso, se cria, contata o professor, o curso funciona por 2, 3, 4 ou 5 anos de repente não tem mais aluno. Ou seja, já foi feito com uma informação errada. Qual foi a informação errada? Há uma demanda muito grande por esse curso, a comunidade quer, a cidade quer, então cria-se, passando cinco anos o curso fecha. Fica comprovado que a informação inicial estava errada, te dou um exemplo que é bem real e acontece: aí bom, mas aí tem que fechar o curso certo e os professores que a gente contratou? É diferente de uma privada, professor não precisamos mais do seu serviço, aqui não funciona nessa lógica, o servidor já é estável, isso porque a informação estava errada (ENTREVISTADO 9).

Na verdade assim, só a informação não é suficiente, tem que ter um trabalho por trás, para abertura de um curso foi criado portarias de grupos de trabalho para elaborar os projetos pedagógicos, então a informação de que olha pessoal, nós temos a possibilidade, a informação, vamos fazer alguma coisa para mudar, aí então vou gerar um grupo de trabalho, uma situação que gera vários encaminhamentos, para que a coisa possa mudar, então acho que só a informação ela não chega ao finalmente, traduzimos em outras ações (ENTREVISTADO 10).

4.4.2 Compartilhamento do conhecimento e da informação

Quando o fluxo da informação e do conhecimento ocorre de forma orgânica pode ser considerado como um diferencial competitivo para as organizações. Essa foi uma das questões abordadas na pesquisa, como uma categoria a priori a ser analisada. Na IES A, há uma

centralização da informação pela assessoria de planejamento e orçamento da IES, em conjunto com eventos periódicos para o compartilhamento do conhecimento, como relatado pelos Entrevistados 2 e 4. Conforme relato do Entrevistado 3, para a elaboração do orçamento, algumas informações importantes não são utilizadas e acabam se perdendo.

No PDI da IES A, consta a questão de qualificação do corpo técnico “a IES desenvolve, continuamente, programas de qualificação profissional dos funcionários técnico-administrativos. Os programas de qualificação estão alicerçados nas necessidades de qualificação de pessoal detectadas, a partir de levantamentos das necessidades de qualificação”. Esses eventos servem além de qualificar o corpo técnico, também para o compartilhamento do conhecimento organizacional.

Os eventos anuais que já estão programados, eles são uma tentativa de disseminação da informação, e de situar todo mundo qual é o modelo da instituição (ENTREVISTADO 2).

O próprio orçamento hoje é um grande desafio, nós implantarmos e temos o orçamento como uma ferramenta de gestão, então informações importantes não são utilizadas (ENTREVISTADO 3).

Todas as informações elas ficam para o planejamento estratégico institucional e as áreas operacionais trabalham com informações mais próximas, mas sempre baseado nos dados ou nas informações que são armazenadas. Se faz o compartilhamento dessas informações no processo de trabalho rotineiro mesmo. As informações são organizadas, administradas e extraídas e a partir daí compartilhados com toda a instituição (ENTREVISTADO 4).

Na IES B para o compartilhamento das informações é respeitado a estrutura hierárquica, ficam disponíveis somente para quem realmente precisa da informação, conforme relato do Entrevistado 5. O setor de inteligência de mercado auxilia na elaboração de relatórios personalizados para os gestores, somente os gestores possuem acesso a essa informação, conforme relato do Entrevistado 6.

Para o compartilhamento do conhecimento e da informação, a IES realiza reuniões com os gestores e após com as equipes, conforme relato do Entrevistado 7. Para o Entrevistado 8, o compartilhamento do conhecimento ocorre de forma orgânica, devido ao ambiente de trabalho em que se encontram, com uma proximidade grande dos coordenadores de curso. O site da IES é um local para o compartilhamento do conhecimento também, lá são divulgados eventos e notícias institucionais.

Têm hierarquia. As informações, os dados eles estão disponíveis por toda a organização, mas esses dados reunidos, já transformados em informação, eles ficam disponíveis para as pessoas que realmente precisam dessas informações, sabem usar

e tem um porquê de possuir essas informações. Elas não estão soltas na organização para todo mundo, ela é mais estratégica mesmo (ENTREVISTADO 5).

A gente personaliza relatórios que vêm da inteligência de mercado, alguns sistemas de informação que a gente consegue medir, o atendimento, o tempo de espera, mas nada compartilhado. A gente consegue medir qual é o comportamento do aluno na IES. Mas essa informação só nós os gestores acessamos, não está publicada, nem divulgado são painéis que nós mesmos criamos (ENTREVISTADO 6).

Realizamos no mínimo duas, às vezes 4, no mínimo duas reuniões anuais a gente chama de reunião de colegiado, lá nós tentamos antecipar todas as informações possíveis e o outro meio que eles ficam a par das informações é o próprio, não o site, até o site tem informação, mas os softwares (ENTREVISTADO 7).

Na maioria das vezes a informação é bem compartilhada. Falando de coordenação para professores o ambiente em que a gente trabalha aqui ele é muito propício para compartilhamento de informações. A gente tá muito próximo dos outros cursos, dos outros professores integrais, dos coordenadores (ENTREVISTADO 8).

Na IES C o compartilhamento do conhecimento e da informação ocorre sem maiores complicações, pois como já relatado anteriormente, se trata de uma IES pública. A informação obrigatoriamente precisa ser compartilhada com a comunidade interna e externa. Informações estratégicas ou o planejamento, fica restrito a gestão, mas após a tomada de decisão é realizado o compartilhamento, conforme relatos dos Entrevistados 9, 10 e 11.

No PDI da IES C uma das ações propostas é “desenvolver a cultura do compartilhamento dos conhecimentos adquiridos nas capacitações”. O que representa que a IES tem uma preocupação com o compartilhamento do conhecimento. Uma das características da IES é que para o compartilhamento das informações para o público externo, a IES não possui orçamento para mídias, como jornais e televisão, eles dependem muito da boa vontade das emissoras, conforme relato do Entrevistado 11.

Para o serviço público federal a informação hoje está muito pública, então isso é uma vantagem em relação a dez anos atrás. A gente usa os instrumentos do Governo Federal para compartilhar nossas informações, seria redundante a gente criar um outro sistema (ENTREVISTADO 9).

Hoje a gente usa basicamente as ferramentas do Google para o compartilhamento de informações. As pessoas têm livre arbítrio para ter acesso, aqui no nosso caso a gente disponibiliza as informações sempre que possível, mas ao longo desses anos eu venho aprendendo que nem tudo devo falar (ENTREVISTADO 10).

Existente informações de caráter estratégicas, isso em qualquer empresa e não é diferente no campus, mas eles ficam muito mais no cunho da especulação do que propriamente uma informação que vai levar alguma coisa, muitas vezes você faz uma reunião de gestão aí você conjuntura diversas possibilidades, muitas delas não valem a pena levar para o centro ainda no período de especulação. Dependemos muito é da boa vontade das emissoras, a gente sempre manda release das nossas informações, mas eles publicam se eles querem, então a comunicação externa ela é um pouco mais complicada (ENTREVISTADO 11).

4.4.3 Detenção da informação

Na IES A o Entrevistado 3 relatou que a detenção da informação ocorre e que é algo normal nas organizações, existe um jogo de poder ao reter ou não uma informação. A detenção da informação prejudica a tomada de decisão da IES. No relatório de observação a pesquisadora analisou que a detenção da informação ocorre.

A detenção da informação ocorre, isso é uma coisa normal nas organizações, pessoas que detém a informação, isso é ruim, é prejudicial para instituição, porque muitas vezes reter informações não significa tomar decisões adequadas, mas sim um jogo de poder, aí há um prejuízo para a instituição, é um prejuízo para toda a equipe. Ainda é um grande desafio nós eliminarmos os feudos que existem, dos detentores da informação dentro da organização (ENTREVISTADO 3).

A IES B possui uma boa estrutura de tecnologia da informação, isso auxilia o bom andamento dos fluxos de informação pela IES. Como o Entrevistado 5 relatou, uma organização naturalmente é formada por vários perfis de pessoas, algumas tendem a reter mais a informação, mesmo pensando em se proteger, existem algumas áreas que seguram mais a informação. O time da gestão, conforme o Entrevistado 6 relatou, possuem mais informações do que os outros funcionários. Os gestores são abastecidos todos os dias com informações internas e externas.

Olha naturalmente assim uma empresa é formada por vários perfis de pessoas, algumas pessoas, algumas áreas elas tentam reter mais essa informação, mas eu acho que isso durante todo esse nosso processo de desenvolvimento, isso foi sendo diminuído, mas sim, tem ainda alguns casos que algumas áreas que seguram mais informação para ser o detentor da informação. Hoje existem muitas formas de conseguir isso né, a gente trabalha com muitas bases de dados, então temos uma T.I muito acessível e pela T.I a gente consegue acessar informações de várias áreas (ENTREVISTADO 5).

Eu acho que sim, essas pessoas que estão em cargos de gestão elas têm que ser detentores de informação, eu mesmo sou um poço de informação. A gente é abastecido todo dia, a gente sabe o que está acontecendo, sabe o que está acontecendo, sabe os números e essas pessoas que têm informação, são pessoas que a gente confia um pouco mais, não digo que não confiamos nos outros funcionários, mas as que estão no time da gestão a proximidade é um pouco maior (ENTREVISTADO 6).

Na IES C não existem grandes detentores da informação, a informação está disponível na IES. De acordo com o relato do Entrevistado 9, algumas informações importantes não são repassadas rapidamente, existe uma certa restrição. O Entrevistado 10 relatou que atualmente algumas informações são barradas, como por exemplo o envio de e-mails para todos os alunos, essa informação não é disponibilizada para todos os servidores, somente setores específicos possuem essa informação.

Boicote é uma palavra forte, mas existe uma restrição para que a informação seja repassada rapidamente. O reitor em tese deveria pelo sistema ter que ter acesso a qualquer dado da instituição, e não é bem assim às vezes (ENTREVISTADO 9).

Não vai ter uma pessoa que detém o conhecimento, todas têm acesso a ele e utilizam para dentro da sua do seu trabalho, mas não existe uma unanimidade desse conhecimento (ENTREVISTADO 11).

Na verdade, as informações são as mesmas, mas o acesso para alguns segmentos hoje é barrado, por exemplo se alguém quiser mandar e-mail para todos os servidores consegue, mas para os alunos não (ENTREVISTADO 10).

4.4.4 Controle da informação

Um dos pontos para avaliar a cultura da informação existente nas IES pesquisadas é analisar o grau de controle para o compartilhamento da informação. Na IES A o Entrevistado 3 acredita que o gerenciamento das informações reforça o controle das operações, regras e políticas da IES, trazendo uma maior facilidade para a tomada de decisão baseada na informação. O Entrevistado 2 relatou que existe um controle mínimo para o compartilhamento de informações. Já o Entrevistado 4 relatou que não existe uma discriminação nominal para o fluxo da informação e sim baseado no organograma.

Sobre a questão de controle, no PDI da IES A, cita “a própria organização da gestão da IES, com seus órgãos colegiados, permite a orientação e o controle do uso dos recursos institucionais para qualificar sua atuação [...]”.

O gerenciamento de informações reforça o controle das operações, regras e políticas, é importante e necessário. A gestão da informação vai trazer mais facilidade para tomar decisão, ela vai gerar esse aculturamento para a tomada de decisão com mais autonomia com mais naturalidade. Então o gerenciamento da informação é peça fundamental (ENTREVISTADO 3).

Existe um controle para compartilhar as informações, pode ser mínimo, mas existe (ENTREVISTADO 2).

O gerenciar e trabalhar a informação é utilizado como base para definir como a instituição deve se portar, criando normativas e trabalho criando regras de barreira em alguns casos. Na verdade, não existe uma discriminação nominal do fluxo da informação, mas baseado em organograma se faz esse controle informal (ENTREVISTADO 4).

A IES B possui uma área de planejamento estratégico, quando questionado sobre o controle para o compartilhamento das informações, o Entrevistado 5 citou que todos os projetos institucionais estão no escritório de projetos, que é o PMO. Esse escritório faz o compartilhamento das informações necessárias para cada grupo e pessoas do projeto. Não

compartilhando informações desnecessárias para outras pessoas que não estão envolvidas no projeto.

Na visão do Entrevistado 6 e do 7 o gerenciamento das informações reforça o controle do compartilhamento das informações e auxilia na tomada de decisão. Concentrando as informações e depois distribuindo para as equipes envolvidas. O mapeamento dos processos é fundamental para que isso ocorra, somente com os fluxos bem desenhados as equipes vão saber redirecionar de forma coerente as informações.

Na IES B o controle das informações é rígido e monitorado via gerenciamento de projetos, assim o gerenciamento de informações segundo Vick *et al.* (2015) reforça o controle das operações, regras e políticas internas. As principais fontes incluem dados gerados por operações, documentos de políticas e especialistas que assessoram questões técnicas ou legais. A cultura de controle é essencial para garantir que uma instituição esteja em conformidade em todos os aspectos na gestão da informação (DANESHMANDNIA, 2019).

Nós temos uma área do planejamento estratégico e esse planejamento ele é desdobrado em ações e essas ações são todas controladas no PMO, então nós temos no PMO. O PMO é aonde transformamos todo o planejamento em execução e é acompanhado por projetos, então tudo tá acompanhado no PMO, cada área tem acesso aos seus projetos, que estão sobre a sua a equipe, chama gerente de projetos, mas não é gerente de forma de cargo tá, são os gerentes daquele projeto. E aí tá tudo está tudo no PMO (ENTREVISTADO 5).

Sem dúvidas, acho que sem conseguir fazer esse gerenciamento a gente não consegue dar direcionamento a nada. A gente poder concentrar essas informações, faz parte do nosso trabalho e depois a gente acaba direcionado ou solicitando auxílio, por aí vai (ENTREVISTADO 6).

Com certeza absoluta o gerenciamento das informações reforça o controle, quanto melhor estiver desenhado o processo para tomar decisão melhor. Todo o processo bem desenhado e informatizado, facilita muito as tomadas de decisões (ENTREVISTADO 7).

A IES C considera que o gerenciamento das informações reforça o controle das operações internas, com a questão dos processos bem desenhados o Entrevistado 9 analisa que facilita muito a tomada de decisão organizacional. Para manter o controle das informações, o Entrevistado 10 relata que todas as informações relevantes e de decisões importantes chegam até a gestão via memorando, ou ofício por exemplo. O Entrevistado 11 também considera que o gerenciamento eficaz da informação através de registros contribui para a gestão.

Com certeza absoluta o gerenciamento das informações reforça o controle, quanto melhor estiver desenhado o processo para tomar decisão melhor. Todo o processo bem desenhado e informatizado, facilita muito as tomadas de decisões (ENTREVISTADO 9).

As informações vêm formalmente, via memorando, via ofício externamente, por exemplo, vamos lidar com a prefeitura, vamos lidar com uma empresa, é na base do ofício (ENTREVISTADO 10).

Sim, ele reforça sim, que todo mundo sabe né que são feitos esses registros, então não só contribui como ajuda também para o pessoal se embasar, porque ele sabe que essas decisões elas são coletivas e registradas (ENTREVISTADO 11).

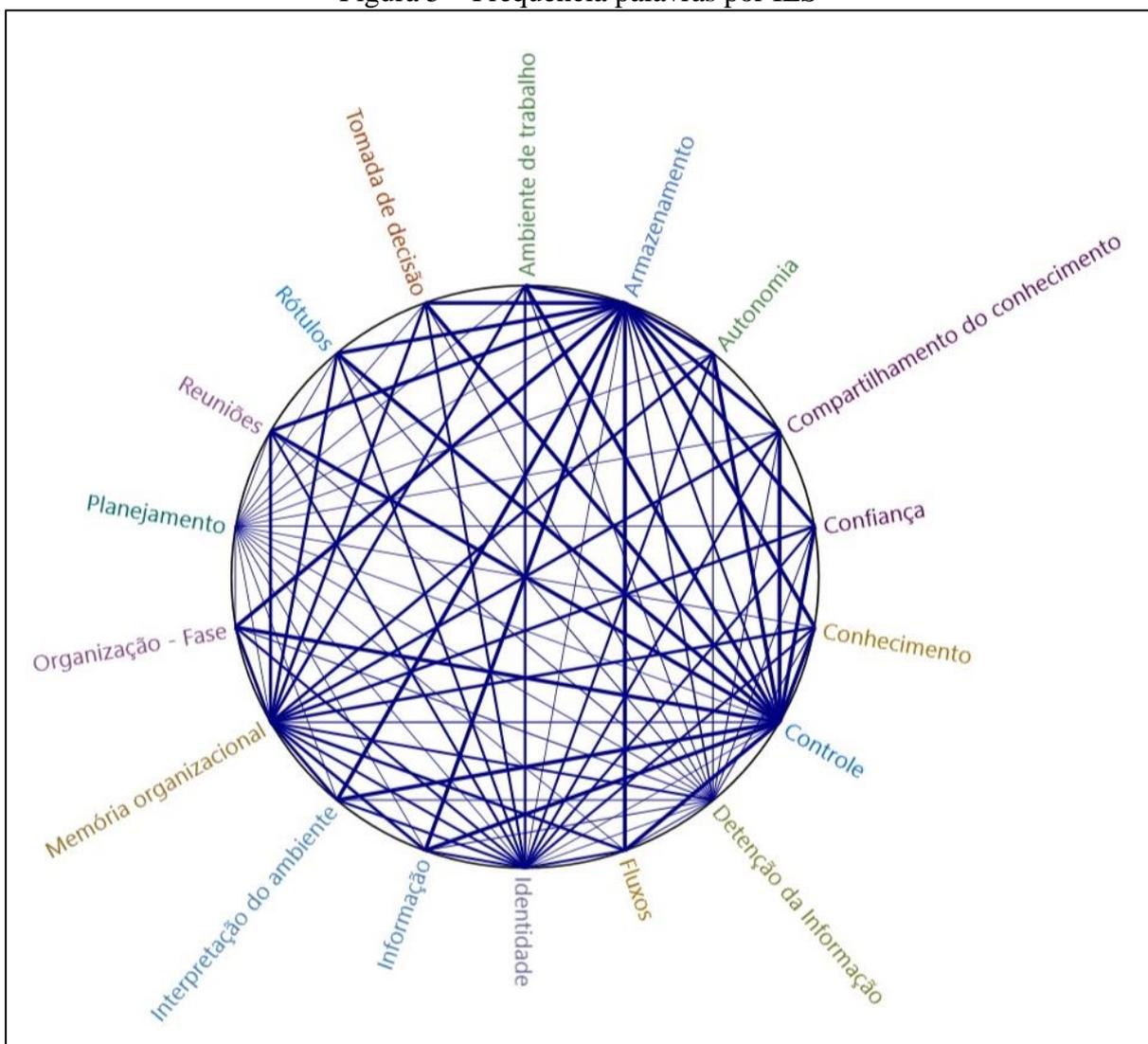
No PDI da IES C, o controle aparece em alguns pontos, como a auditoria externa que faz o controle das ações, fortalecendo a gestão. O “setor administrativo, executa funções de planejamento, organização e controle de recursos humanos, financeiros, materiais e informacionais da biblioteca. Elabora projetos, produção e revisão manuais, elabora plano de ação do setor, relatórios administrativos e anuais [...]”.

4.5 ANÁLISE INTEGRADA POR FREQUENCIA DE PALAVRAS

Esta seção, tem como objetivo explicitar os resultados apresentados nas categorias anteriores e explicar combinações que ocorreram a partir das análises do NVIVO 12. Será analisada a cultura da informação existente nas IES pesquisadas, como macrocategorias, o ambiente de trabalho, os sistemas e fluxos de informações, armazenamento de informações e confiança.

Foi gerado um cluster por similaridade de conceitos, com o auxílio do software NVIVO 12, a partir da categorização realizada, onde é possível perceber a frequência com que as palavras das IES se relacionam no texto, conforme a Figura 5.

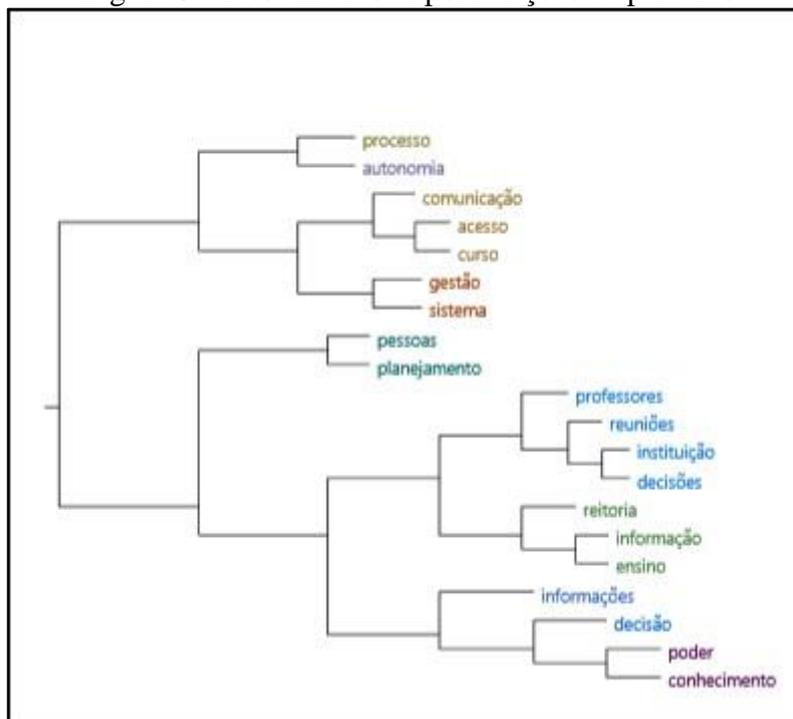
Figura 5 – Frequência palavras por IES



Fonte: Elaborado pela autora a partir do software NVIVO 12.

As palavras que mais se destacam no número de conexões são: o armazenamento, o controle e a memória organizacional. Após as palavras planejamento e detenção da informação. Na próxima análise da Figura 6, verificou-se a formação dos clusters, de acordo com os nós criados e com os conceitos, com o auxílio do software NVIVO 12.

Figura 6 – Nós em cluster por relações de palavras



Fonte: Extraído do software NVIVO 12 (2019).

Na Figura 6, pode-se observar o agrupamento das relações. Quando as organizações possuem processos definidos a autonomia para a realização do trabalho é dinâmica. Os membros da organização, seja por conta própria ou em equipes, devem ter a liberdade de agir com autonomia, de modo que se motivem a experimentar e descobrir novos conhecimentos (CHOO, 2007).

Eu por exemplo montei agora o processo do ENADE para os alunos do meu curso, eu tive autonomia para mandar para a direção e dizer, é isso que eu quero. Eu tive autonomia, não que eu vá bater o martelo, mas eu mando para alguém, se é coerente o que eu peço, se tem orçamento para o que eu peço, é atendido (ENTREVISTADO 8).

A gente trabalha muito por projetos, aí cada área já sabe dentro daquela atuação qual que é o seu nível de autonomia, porque ela já tem descrito tudo que ela pode fazer né, ela faz todo esse desenho e ela apresenta, aí é aprovado ou não aprovada completamente, aprovado com ressalvas, com alterações, mas dentro daquilo ela já sabe o que que ela pode fazer, onde ela pode atuar, que autonomia ela tem para trabalhar dentro daquele processo (ENTREVISTADO 5).

A comunicação indica os acessos para a tomada de decisão baseada em informação. Várias funções de comunicação são cruciais na introdução e avaliação de novas informações. Esses papéis de comunicação bem conhecidos também servem como uma função epistêmica (CHOO, 2007).

As informações que eu preciso, elas estão no sistema que eu tenho acesso [...] a informação formal, a comunicação também, e outra né, eles também têm acesso à comunicação direto com o coordenador do curso (ENTREVISTADO 7).

Nós como somos uma instituição aberta, a gente quer também comunicar para a comunidade externa, e também a gente investe na divulgação externa, nessa informação, mas entendo que às vezes não somos efetivos nisso, na comunicação, e que às vezes não somos percebidos como bom comunicadores dessa informação [...] as nossas diretrizes institucionais nós estamos agora nesse momento colocando as placas em todas as unidades com as diretrizes, para comunicar, quais são as diretrizes institucionais. Nós por exemplo divulgamos para todos os professores o projeto do plano de desenvolvimento institucional, todos tem acesso, não sei se ajuda, nessa macro visão das estratégias ele ocorre, se é pleno, perfeito estamos sempre tentando melhorar (ENTREVISTADO 2).

Uma cultura na qual o valor e a utilidade da informação para alcançar o sucesso operacional e estratégico são reconhecidos, onde a informação forma a base da tomada de decisões organizacionais e a tecnologia da informação é prontamente explorada como um facilitador para sistemas de informação eficazes (CURRY; MOREE, 2003). Os sistemas de informação auxiliam a alta gestão na tomada de decisão baseada na informação.

No item, pessoas e planejamento, o planejamento depende das pessoas, como relatado pelos entrevistados da IES A. Como corrobora Choo (2001) que a informação forneceu um processo estruturado que encorajou as pessoas a participarem regularmente de discussões face a face sobre questões de planejamento.

A princípio no planejamento são envolvidos, na verdade quase que todas as pessoas, ele inicia com a alta direção, até inicia com a alta direção e depois aos poucos ele vai sendo disseminado para todas as áreas (ENTREVISTADO 3).

Nós temos sempre que nos socorrer do planejamento de assessorias né, então é assim que eu gerencio o meu dia-a-dia, sempre buscando pessoas que sabem, para me assessorar (ENTREVISTADO 2).

Nas reuniões para a tomada de decisão os indivíduos trocam conhecimento explícito por meio de conversas, reuniões, memorandos e assim por diante (CHOO, 2009). Para corroborar, as reuniões são importantes para o bom funcionamento do *sensemaking*, como Taylor; Robichaud (2004) argumentam que o *sensemaking* estratégico não existe apenas em estruturas cognitivas ou em rotinas e sistemas, é constituído e reconstituído em atividades discursivas dos gerentes, através de reuniões sistemáticas, compartilhamento de informações e delineamento organizacional.

Nós temos atas de todas as reuniões onde são tomadas as decisões e fazemos as atas, todas as atas, é padrão (ENTREVISTADO 2).

Nós aqui trabalhamos sempre com consulta à comunidade, e temos uma hierarquia né a gente tem reuniões gerais, onde a gente leva esses termos e promove debate e depois nós temos um conselho de campus, que o conselho de campus é o soberano na tomada de decisão, o diretor-geral do campus é o presidente do conselho, então tem toda uma hierarquia para chegar até à tomada de decisão e é sempre levando em consideração o debate (ENTREVISTADO 11).

O conhecimento organizacional pode estar relacionado com o poder. Quem detém o conhecimento, possui poder dentro da organização. Nas organizações é comum que certas posições na hierarquia se tornem privilegiadas em virtude do poder ou autoridade organizacional que o conhecimento proporciona (CHOO, 2007). Como a informação constitui poder, não se pode esperar que as pessoas compartilhem as informações facilmente (DAVENPORT, 1994). Como foi relatado pelo Entrevistado 3 da IES A, existem jogos de poder dentro da instituição pelo fato do conhecimento.

Eu acho que isso é uma questão de várias instituições né, guarda o conhecimento institucional e detém o poder institucional (ENTREVISTADO 9).

A detenção da informação, é uma coisa normal nas organizações, aparece muito isso, pessoas que detém a informação, isso é ruim é prejudicial para instituição, porque muitas vezes reter informações não significa tomar decisões adequadas, mas sim um jogo de poder (ENTREVISTADO 3).

Analisando os objetivos específicos, a cultura da informação existente em uma organização é possível formar um contexto compartilhado para o uso eficaz da informação (LAURI; HEIDMETS; VIRKUS, 2016). Atitudes para compartilhar informações, utilização de tecnologia, confiança na documentação escrita e preferências por fontes de informação textuais ou orais como principais fatores que caracterizam e diferenciam as culturas de gerenciamento de informação (LAURI; HEIDMETS; VIRKUS, 2016).

No Quadro 15 é apresentado o resumo dos resultados, onde foram compilados os dados obtidos na realização da pesquisa. A análise a seguir, deriva da frequência de palavras, obtidos com o auxílio do software NVIVO 12. As categorias aparecem por ordem de frequência, seguindo pelas cores, onde o verde representa o maior índice de frequência, o amarelo nível médio e vermelha um nível baixo ou nenhum.

Quadro 14 – Resumo dos resultados para cada conceito

Conceitos	IES A	IES B	IES C
Informação			
Tomada de decisão			
Organização - Fase			
Planejamento			
Fluxos			
Memória organizacional			
Reuniões			
Autonomia			
Conhecimento			
Ambiente de trabalho			
Compartilhamento do conhecimento			
Armazenamento			
Confiança			
Rótulos			
Controle			
Identidade			
Interpretação do ambiente			
Detenção da Informação			

Fonte: Extraído do NVIVO 12 (2019).

Quando analisadas as categorias pela frequência, a palavra informação teve o maior número de repetições. A IES C teve um maior destaque, o que justificaria isso, é que na IES C a informação é disseminada de forma organizada. Há uma preocupação interna em comunicar corretamente os servidores. Nas três IES pesquisadas, existe a situação de que a informação trás poder para as pessoas, normalmente os níveis mais altos da hierarquia são as funções que detém o maior número de informações.

A informação é vital em todos os aspectos da vida. É usada e compartilhada entre grupos de pessoas todos os dias, consciente ou inconscientemente, para facilitar a vida uns aos outros (BOAMAH, 2018). De acordo com Davenport (1994) a informação ou seu gerenciamento por si só não pode trazer mudanças significativas. É necessário que a organização inclua a informação como um diferencial estratégico na etapa de planejamento.

Na categoria tomada de decisão a IES A teve uma pequena diferença em relação a IES B. Na IES A, a tomada de decisão estratégica é realizada em equipe. A tomada de decisão na IES A é extremamente burocrática, para ocorrer, precisa passar por muitos níveis.

A tomada de decisão nas IES ocorre de formas diferente, na IES A e C as decisões são tomadas em conjunto. Já na IES B as decisões são tomadas baseadas em informações e indicadores, utilizam softwares de *business intelligence* para auxiliar na análise. Como Nanvar

et al. (2018) exemplificam, existem *softwares* de apoio à decisão baseados em sistemas de informação, tais como *business intelligence* e *analytics* que podem facilitar a compreensão nos ambientes empresariais contemporâneos, levando assim a tomada de decisão baseada na informação. Contribuindo para a análise decisória, o *sensemaking* fornece uma lente teórica dos fatores que influenciam as organizações no movimento em direção a tomada de decisão informacional (NAMVAR *et al.*, 2018).

A fase de vida da organização teve um maior destaque na IES A, uma explicação seria o tempo que a IES está no mercado. Há uma relação entre a cultura da informação e o estágio do ciclo de vida de uma organização, podendo apoiar uma gestão da informação mais eficaz (CURRY; MOORE, 2003; OLIVER, 2008; WRIGHT, 2013). Para definir o estágio de vida das IES pesquisadas, a pesquisadora se baseou em Kaufmann (1990), o seu modelo abrange quatro estruturas organizacionais. A infância, crescimento, maturação e a renovação. O estágio de vida das IES A e B são parecidos, permeiam nas fases da maturação e renovação. Já a IES C não tem uma fase definida, pois cada campi tem uma idade e uma estrutura, conforme relato do reitor.

Para a categoria planejamento, a IES B teve um destaque, durante as entrevistas ficou nítido a importância que os gestores dão para essa etapa. A IES B possui um excelente planejamento estratégico, as ações e os projetos são acompanhados rigorosamente. Há uma cobrança por resultados maior do que nas outras IES pesquisadas.

Na categoria fluxos, o destaque maior ficou para a IES B, que corroborou com a percepção da pesquisadora. A IES B promove os fluxos de informação aos membros organizacionais. Possui sistemas e setores responsáveis pela análise do ambiente interno e externo, como *business intelligence* e sistemas de ERP. Na gestão da IES B os fluxos de informação comunicam as decisões gerenciais para a equipe.

Na categoria memória organizacional, a IES C se sobressaiu, o que justificaria isso, é o fato de que as IES públicas são obrigadas a registrarem qualquer tipo de informação. Desde a mais simples, até a mais complexa, isso faz parte da cultura das IES públicas. Os servidores entram na IES com essa premissa de registros, é obrigado por lei que o registro ocorra.

Para a categoria reuniões, a IES A teve um destaque. As reuniões são longas e pouco objetivas na IES A, está enraizado na cultura organizacional a realização de reuniões periódicas. A frequência de reuniões difere em cada IES. A IES A é uma instituição de muitas reuniões, conforme o chefe de gabinete relatou na entrevista, já faz parte da cultura organizacional.

A IES A teve destaque na categoria autonomia, na IES os professores e funcionários, conforme relato das entrevistas e análise dos documentos, possuem uma maior autonomia para

a realização das atividades.

A categoria conhecimento teve destaque na IES A, o conhecimento existe, mas não de uma forma organizada, muitas informações importantes acabam se perdendo ou não possuem fácil acesso, dependente do conhecimento tácito de cada gestor. A gestão do conhecimento deve ser concebida como instrumento de apoio ao ciclo de criação do conhecimento, catalisando a explicitação do conhecimento tácito, e possibilitando a sua partilha (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Na IES C teve maior destaque para a categoria ambiente de trabalho, mas as três IES pesquisadas possuem uma cultura da informação, com um ambiente de trabalho flexível.

Para o compartilhamento do conhecimento, as IES A e B ficaram próximas na frequência de palavras. A IES A promove eventos semestrais e anuais para o delineamento e compartilhamento das ações do planejamento institucional, é realizado pelos gestores e depois compartilhado com o restante da equipe. A gestão da IES B se organiza para o início da etapa de planejamento, após é disseminado com o restante da equipe, para um trabalho em grupos menores.

No compartilhamento do conhecimento também os autores Taylor e Robichaud (2004) argumentam que o *sensemaking* estratégico não existe apenas em estruturas cognitivas ou em rotinas e sistemas, é constituído e reconstituído em atividades discursivas dos gerentes, através de reuniões sistemáticas, compartilhamento de informações e delineamento organizacional. Através das políticas e normas da organização, delineados na identidade organizacional, Sukhov *et al.* (2018) argumentam que valores servem como padrões ou critérios que orientam a seleção ou avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos.

Para a categoria armazenamento, as IES A e C tiveram uma similaridade. Ambas IES possuem sistemas de armazenamento. A IES A promove o armazenamento dos dados, possuem sistemas voltados ao *storage*. Existem processos e procedimentos, como os documentos institucionais, PDI, editais, estatuto e regimento, esses documentos deveriam estar disponíveis para todos os membros da IES, o que não ocorre atualmente.

Na categoria confiança a IES A teve destaque, embora ambas IES relataram que a comunidade interna e externa possui confiança. O ambiente de trabalho precisa ser um local onde haja flexibilidade e confiança para que a informação possa fluir de forma organizada, o que ocorre nas IES A, B e C, ambiente flexível e um clima de confiança.

As categorias rótulos, controle, identidade, interpretação do ambiente e detenção da informação tiveram baixa frequência em todas as IES pesquisadas.

4.6 ESQUEMA CONCEITUAL PROPOSTO

Esta sessão apresenta o esquema conceitual proposto na Figura 6, o esquema se originou a partir do referencial teórico e do resultado da pesquisa. Na cultura da informação os elementos analisados através da literatura de Curry e Moore (2003) e Choo, são os fluxos, sistemas, armazenamento, gestão do conhecimento e planejamento.

Na aplicação, a organização deve possuir clareza da diferença entre cultura organizacional e cultura da informação. Na cultura da informação os fluxos são fundamentais para a organização dos dados dentro da organização. O *sensemaking* engloba as etapas sugeridas por Weick (1995), Gioia e Thomas (1996) e Choo *et al.* (2008), identidade organizacional (se sei quem sou, sei o que está por vir), retrospecto (memória organizacional), reuniões objetivas, estágio de vida da organização, interpretação do ambiente, confiança, rótulos e autonomia.

Os sistemas auxiliam a organização a analisar as variáveis disponíveis. Para que isso ocorra os fluxos precisam estar desenhados para que os sistemas sejam alimentados de forma correta. Alguns softwares auxiliam na tomada de decisão organizacional, como o *business intelligence* e ERPs.

O gerenciamento dos dados é uma consequência dos fluxos e dos sistemas, o gerenciamento deve ocorrer de forma organizada. Os gestores devem possuir clareza na identidade organizacional para conseguir gerenciar os dados de acordo com os objetivos organizacionais. No gerenciamento as IES A e C priorizam o armazenamento e distribuem a informação somente quando solicitada, o que pode causar uma paralisia organizacional. Já na IES B o gerenciamento ocorre de forma organizada, através do escritório de projetos (PMO) a informação fica disponível para os interessados no projeto, respeitando o nível hierárquico.

Os processos e procedimentos dentro de uma organização são indicadores da cultura. Essa documentação não deve ser excessivamente burocrática. Particularmente importante para uma cultura da informação são diretrizes claras e documentação para gerenciamento, informações e gerenciamento de dados. A informação e a gestão de sistemas garantem a prestação de um serviço com informações como produto. Como tal, procedimentos de controle adequados devem ser implementados para garantir a consistência, a qualidade e a continuidade da operação e do serviço (CURRY; MOORE, 2003). Os dados de todas as variáveis citadas da cultura da informação e do *sensemaking* se perdem no meio organizacional se a interpretação não ocorrer de forma organizada, além do mais podem parecer confusas distante de uma conclusão.

No modelo conceitual o *sensemaking* aparece como um facilitador para a cultura da informação, na interpretação dos fluxos, sistemas, gerenciamento e dos processos. O *sensemaking* tem como função a interpretação do ambiente interno e externo, no delineamento da identidade organizacional, no retrospecto (memória organizacional), nos sinais que os ambientes internos e externos propagam para dentro da organização e a estrutura hierárquica.

A interpretação do ambiente ocorre com a construção de situações plausíveis oriundas do ambiente interno e externo, é frequentemente tratada como um trabalho interpretativo da construção de sentido. É o processo pelo qual as pessoas interpretam a si mesmas e ao mundo ao seu redor através da produção de significado (WEICK, 2012). *Sensemaking* é um processo pelo qual os receptores interpretam as informações para fornecer significado como um precursor da ação (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). O *sensemaking* ocorre como um processo pelo qual os receptores obtêm significado de sinais fortes e essa interpretação influencia a ação (SCHEPKER, 2018).

Os membros da organização interpretam o ambiente de acordo como percebem a identidade e a imagem da organização. A identidade se manifesta em referência à sua história, tradições, símbolos, práticas e filosofia, bem como uma avaliação da força com a qual as crenças foram realizadas. A imagem e a identidade não apenas afetaram diretamente a interpretação de problemas, mas também serviram como ligações influentes entre o contexto de *sensemaking* organizacional e a interpretação de problemas. Assim as mudanças do ambiente externo são influentes, a estratégia e a estrutura de processamento de informações criam um contexto interno para interpretar essas mudanças (GIOIA; THOMAS, 1996).

Na análise retrospectiva, da memória organizacional o contexto social não deve ser entendido como algo externo da organização, na medida em que o membro da organização faz a análise do que ocorreu no passado e reconhece estruturado em processos de *sensemaking* retrospectivos para a tomada de decisão. Além disso, devido à natureza do *sensemaking* retrospectivo, o passado é reconstruído no presente, este processo de reconstrução ocorre como um ato de recordação (PETERSEN, 2018).

Outro aspecto importante do processo, são os receptores de sinais, ou partes interessadas que devem interpretar e agir com base nos sinais oriundos do ambiente interno e externo (SCHEPKER, 2018). O processo de *sensemaking* analisa os sinais significativos que em alguns momentos passam despercebidos (WEICK, 2010), assim os membros da organização devem interpretar os sinais para tomar as decisões coerentes com a situação.

A estrutura hierárquica é um elemento fundamental na disseminação do conhecimento e na propagação dos fluxos internos da organização. As práticas de organização afetam a

credibilidade do *sensemaking*, que afeta a contenção e a recuperação do inesperado. Estar juntos na estrutura criada de forma colaborativa era visto como membros com autoridade para tomar decisões importantes, se esse era o seu lugar na hierarquia (RICE, 2018).

Como uma consequência da pesquisa, o conhecimento se mostrou uma variável relevante para a tomada de decisão baseada na informação, pois como afirmam Adeinat e Abdulfatah (2019) o conhecimento se tornou uma ferramenta importante para melhorar a qualidade de todos os processos em muitos tipos de organizações. Possuir o conhecimento necessário para uma determinada organização funcionar efetivamente fornece uma base para os gerentes tomarem decisões precisas e oportunas, melhorando assim a eficiência interna dos processos, tornando a organização mais flexível na resposta às ameaças e oportunidades e incentivando o compromisso entre os funcionários da organização.

As organizações adotam protocolos de gerenciamento de conhecimento por vários motivos, incluindo o aprimoramento de esforços para criar e compartilhar conhecimento tácito, melhorar a colaboração interna, compartilhar melhores práticas, fornecer inteligência competitiva e sustentar uma vantagem competitiva duradoura (ADEINAT; ABDULFATAH 2019).

Para o compartilhamento eficaz do conhecimento, além de práticas constantes de *feedbacks* e reuniões constantes, alguns fatores mostraram influenciar a informação organizacional e o compartilhamento de conhecimento, mas talvez não mais do que a confiança entre os membros (EVANS; FRISSEN; CHOO, 2018). É comumente aceito que a confiança exerce forte influência sobre o clima, bem como sobre o compartilhamento do conhecimento. A base da criação do conhecimento organizacional é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa (CHOO, 2003).

O modelo conceitual proposto apresentado na Figura 7, representa a informação como sendo a condutora no planejamento institucional, na realização dos fluxos internos e na memória organizacional. É um processo contínuo, dependendo da fase de vida que a organização se encontra. A informação é o fio condutor para que o planejamento, seguindo pelos fluxos e depois a memória organizacional ocorram, como consequência a tomada de decisão baseada na informação.

O planejamento define o direcionamento em que a organização vai seguir, determinando as variáveis a serem atingidas, com objetivos, metas e indicadores. Como Davenport (1994) indicava, após um exercício de planejamento bem-sucedido, os executivos podem, supostamente, tomar decisões com base em informações comuns. O planejamento estratégico e aprimoramento do aprendizado organizacional. As informações estão sendo cada

vez mais usadas para impulsionar o processo de planejamento estratégico (CHOO, 2001).

Após a etapa de planejamento, os fluxos fazem com que as informações oriundas do ambiente interno e externo, com um planejamento bem estruturado, fluam corretamente dentro da organização. A presença e o uso efetivo dos fluxos verticais e horizontais sugerem uma organização na qual os funcionários estão bem informados e se sentem valorizados. Ambos os fluxos de comunicação formais e informais são importantes (CURRY; MOORE, 2003). Como resultado da pesquisa, os fluxos foram representados também pelos acessos a sistemas, barreiras, comunicação, regras e políticas e sistemas.

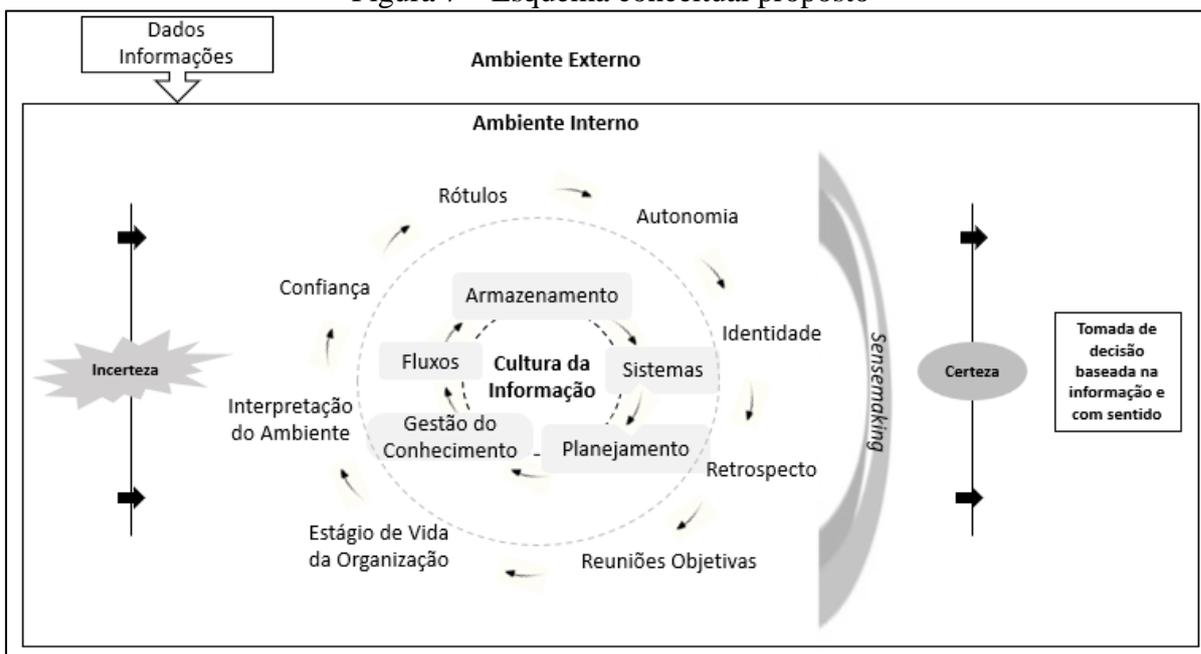
A memória faz parte da gestão do conhecimento organizacional, evita a perda do conhecimento adquirido ao longo do processo da organização. Facilita os processos internos e auxilia os gestores a tomarem as decisões. No *sensemaking* a memória organizacional auxilia a gestão, uma vez que não podemos compreender os eventos e ações até que eles tenham ocorrido e, então, podemos olhar para trás para construir seu significado (CHOO, 1996).

Todo o processo no meio da Figura 7, depende do estágio de vida que a organização se encontra. Para possuir um planejamento estruturado, bons sistemas de controle e um fluxo da informação, a organização tem que estar em um bom nível de maturidade.

Tendo esses processos funcionando de forma efetiva a organização passa a ser uma organização onde existe uma cultura da informação. É necessário incutir e nutrir uma cultura de informação de sucesso (CURRY; MOORE, 2003). Os valores, normas e comportamentos que moldam a percepção, o gerenciamento e o uso da informação pela organização na fase do planejamento. A organização busca informações sobre clientes, concorrentes, mercados e dados para avaliar seu próprio desempenho. Fontes importantes incluem clientes, parceiros de negócios, pesquisa de mercado, indústria e fontes governamentais. A informação é usada para entender clientes e concorrentes e avaliar o desempenho (CHOO, 2013).

A informação passando a fazer parte do planejamento estratégico da organização, molda o comportamento dos seus membros, sendo assim, um meio para obter uma vantagem competitiva duradoura (DAVENPORT, 1994).

Figura 7 – Esquema conceitual proposto



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O esquema conceitual proposto, visa a identificação de oportunidades e ameaças oriundas do ambiente externo, recebidas pela organização. Dados e informações externos tais como, mudanças na economia, concorrentes, tecnologia, meio ambiente, política, geografia e questões sociais. No ambiente interno, são analisadas questões da própria organização, como os clientes, fornecedores e sistemas internos.

A organização, que possui uma cultura da informação, recebe os dados e informações, através do planejamento estruturado, utiliza os sistemas, organiza os fluxos, promove o armazenamento e possui vantagens competitivas pela gestão do conhecimento.

Com o ciclo da cultura da informação realizado, a organização possui a informação estruturada, mas agora, precisa fornecer sentido para essa informação. A cultura da informação está no centro do esquema, estruturando os dados, para fornecer a informação para o *sensemaking*. Assim o *sensemaking* atua como uma ponte para a certeza, criando sentido para as informações oriundas do ambiente interno e externo.

A organização analisa a sua identidade organizacional (quem sou? Por que existo?), identifica o que já ocorreu no passado (retrospecto), promove reuniões objetivas, com pautas definidas e tempo determinado, sabe qual é o estágio de vida em que a organização se encontra. Interpreta o ambiente interno e externo de forma rápida, os membros organizacionais possuem um senso de confiança, a organização sabe quais são os seus rótulos e usa isso ao seu favor ou promove a mudança para alcance dos rótulos que gostaria de ter e por fim, os membros da

organização possuem autonomia para a realização das atividades.

Após o *sensemaking*, a alta gestão possui clareza para a tomada de decisão. O *sensemaking* ocorre como uma ponte para a criação de sentidos na cultura da informação. A organização, adotando as práticas da cultura da informação, a criação de sentido, começa a ter uma vantagem competitiva perante os seus concorrentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem o intuito de apresentar as considerações finais da pesquisa, que teve como objetivo geral a análise da cultura da informação, associada aos processos de *sensemaking* em instituições de ensino superior da serra gaúcha. Do ponto de vista teórico houve um resgate dos estudos realizados sobre os temas cultura da informação e o processo de *sensemaking* para a tomada de decisão organizacional. Do ponto de vista prático, o estudo visa contribuir no aprimoramento da cultura da informação organizacional e nos processos de *sensemaking* para a tomada de decisão baseada em informações.

5.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA E PESQUISA

Este estudo discorreu sobre a cultura da informação associada aos processos de *sensemaking* na tomada de decisão organizacional. A pesquisa foi realizada com a alta gestão de três IES da Serra Gaúcha. Como objetivo geral foi analisada a cultura da informação, associada aos processos de *sensemaking* em instituições de ensino superior da serra gaúcha. Foram analisados os elementos que compõe a cultura da informação, em estudos de Curry e Moore (2003), Choo *et al.* (2001), Choo (2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2008) e Oliver (2017). Os elementos da literatura que compõe o *sensemaking* foram extraídos de estudos de Wieck (1979, 1995, 2005), Goia e Thomas (1996), Choo (2004), Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005), Obstfeld (2006) e Odden e Run (2018).

Foram delineados quatro objetivos específicos, o primeiro foi analisar a cultura da informação existente nas instituições de ensino pesquisadas. Cada uma das IES pesquisadas possui as suas próprias características na cultura da informação. A IES A e a C possuem algumas similaridades como a presença de fluxos e o foco no armazenamento da informação. A IES B talvez por ser uma IES particular tem como uma premissa de trabalho o fluxo preciso da informação. As três IES atendem os elementos dos autores para possuírem uma cultura da informação. Possuem fluxos, sistemas, processos, procedimentos e o gerenciamento da informação ocorre, em alguns casos de forma desorganizada, mesmo assim existe.

Como segundo objetivo foi identificar como ocorre o processo de *sensemaking* na alta gestão. Para analisar como ocorre o processo de *sensemaking*, foram elencados elementos como a interpretação do ambiente. Na IES A e C a interpretação do ambiente ocorre de forma lenta, o que prejudica a competitividades dessas IES, já a IES B por ter um setor específico para isso, interpreta os movimentos do ambiente de forma rápida, o que os auxilia também a tomar

decisões baseadas em informações atuais e precisas.

Outro elemento do *sensemaking* foi analisar se os gestores possuíam clareza da identidade organizacional. O resultado foi positivo, já que todas os gestores pesquisados possuem clareza da identidade, como comprovação das pesquisas, a pesquisadora analisou também os documentos de planejamento, como o PDI institucional, o site, entre outros documentos disponíveis. Na identidade da IES A e C uma das características é a burocracia, já a IES B possui como identidade a agilidade nos processos internos.

A identidade é constituída a partir do processo de interação. “Quando sei quem sou, então sei o que está por aí.” (WEICK, 1995 p. 20). Outra característica da identidade é quando os indivíduos se reconhecem devido o ambiente em que estão inseridos. Definir uma identidade organizacional estabelece normas, expectativas, responsabilidade e legitimidade das escolhas e comportamentos da organização. As identidades, ou oportunidades para repará-las e reafirmá-las, que afetam a visão de uma pessoa sobre o que está lá e o que significa, isso acontece porque o *sensemaking* começa com um *sensemaker* autoconsciente (WEICK, 1995, CHOO *et al.*, 2001; 2013).

No elemento hierarquia, a IES A teve destaque na quantidade de níveis hierárquicos para a tomada de decisão. São mais de cinco níveis, o que torna a IES complexa e com uma estrutura extremamente rígida para qualquer tipo de inovação. A IES B e C se mostraram IES enxutas com menos de três níveis de gestão, o que facilita a comunicação e a tomada de decisão se torna rápida e ágil.

No quesito reuniões realizadas, a IES A é uma IES de muitas reuniões, como um dos gestores relatou na entrevista, está enraizado na cultura organizacional. Já a IES B e C se mostraram objetivas quando questionado sobre a quantidade de reuniões, a IES B tem reuniões para compartilhamento de conhecimento, delineamento de projetos e tomada de decisão, as reuniões têm duração média de trinta minutos, são objetivas e focadas nos resultados esperados. A IES C segue na mesma linha da IES B, as reuniões são objetivas e somente quando necessário, se não o assunto pode ser resolvido via outras formas, como e-mails, memorandos, etc.

Na literatura, Taylor e Robichaud (2004) argumentam que o *sensemaking* estratégico não existe apenas em estruturas cognitivas ou em rotinas e sistemas, é constituído e reconstruído em atividades discursivas dos gerentes, através de reuniões sistemáticas, compartilhamento de informações e delineamento organizacional.

Outro importante elemento do para identificar os processos de *sensemaking*, foi a questão dos rótulos dados para a instituição pelos seus membros. Como consequência um dos rótulos dados para a IES A é de ser uma instituição complexa, devido ao seu tamanho, estrutura

hierárquica, número de funcionários e tempo no mercado. Já o rótulo dado para a IES B é de ser uma instituição com foco na resolutividade e de ser próxima dos seus alunos, entender as necessidades e um bom atendimento. O rótulo dado a IES C é de ser uma instituição próxima a comunidade local, devido as reuniões realizadas com a comunidade em geral e os professores e funcionários da IES.

O retrospecto (memória organizacional) deriva da análise de Schutz (1967) da “experiência vivida” é uma forma de memória. Uma ação só pode ser objeto de atenção depois que ocorreu. As ações são sempre conhecidas apenas quando foram concluídas pois não é a cognição que guia a ação, mas o contrário, é a partir da ação que a compreensão se completa. Talvez a característica mais distintiva da presente conceitualização de *sensemaking* seja o foco no retrospecto.

Na IES A o retrospecto ocorre de forma confusa, os gestores não possuem clareza da memória organizacional, em alguns casos eles sabem que existe, mas não sabe onde o documento está registrado. Na IES B o retrospecto ocorre de forma organizada, devido a metodologia que a gestão utiliza, todos os projetos ficam registrados no escritório de projetos, o conhecimento tácito é transformado em explícito nas reuniões de gerenciamento de projetos e todo o conhecimento fica arquivado e possui fácil acesso para projetos futuros. Na IES C o retrospecto ocorre de forma organizada, pois todos os registros são feitos e carregados no site institucional para toda a comunidade interna e externa acessar as decisões tomadas.

O *sensemaking* ocorre de forma lenta na IES A (comunitária), a IES poderia ter mais agilidade na interpretação do ambiente, poderia ser menos burocrática, menos níveis de gestão, as reuniões poderiam ser objetivas e o seu retrospecto poderia ser organizado para ter fácil acesso. Assim o seu rótulo poderia mudar de complexa para ágil. O modelo estrutural da IES A não permite que o *sensemaking* flua de uma maneira organizada e eficaz, possui muitas barreiras de penetração. Como sugestão, a IES A poderia fazer um trabalho focando nos pontos abordados e poderá ter uma melhoria significativa, na agilidade e tomada de decisão baseada na informação.

Na IES B (particular) o *sensemaking* ocorre de forma ordenada e ágil, rapidamente a IES interpreta o ambiente, possui na sua identidade o rótulo de ágil e de se preocupar com a resolutividade. A estrutura hierárquica é enxuta o que facilita a penetração do *sensemaking*. As reuniões são objetivas, assim o gestor consegue passar o conhecimento de maneira ágil e o retrospecto ocorre de maneira organizada.

Na IES C (pública) o *sensemaking* ocorre com baixa penetração, a interpretação do ambiente ocorre de forma lenta, pois a IES não tem como metodologia analisar o ambiente

externo com frequência, a análise do ambiente interno preocupa mais a instituição. Tem como identidade a burocracia na tomada de decisão, por mais que a IES tenha uma estrutura enxuta, a burocracia ocorre. As reuniões são objetivas, mas não passam todo o conhecimento e informações necessários para os membros da organização. É próxima da comunidade externa, e possui um bom retrospecto para analisar as decisões futuras.

O terceiro objetivo específico foi analisar como a cultura da informação está contribuindo ou interferindo nas atividades de *sensemaking* nos processos decisórios. Para responder o terceiro objetivo específico foram analisados a estrutura hierárquica, a gestão do conhecimento organizacional, como ocorre o planejamento institucional, o estágio de vida da organização, reuniões, tomada de decisão e a memória organizacional.

A prática de *feedbacks* auxilia os gestores a entender se a comunicação e se o repasse de informações está ocorrendo de forma efetiva. As IES A, B e C não possuem como prática a realização de *feedbacks* formais para com a sua equipe. O *feedback* ocorre de forma informal nas três IES pesquisadas. Quando os funcionários não estão recebendo informações importantes, eles relatam informalmente aos gestores.

O *feedback* é importante para entender o terceiro objetivo específico, pois os fluxos comunicam as decisões gerenciais e representam a capacidade dos funcionários de fornecer *feedback* para participar da tomada de decisões (CURRY; MOORE, 2003). Os fluxos de informação levam as informações para as pessoas certas, os tomadores de decisão (VICK; NAGANO; POPADIUK, 2015).

A gestão do conhecimento deve ser concebida como instrumento de apoio ao ciclo de criação do conhecimento, catalisando a explicitação do conhecimento tácito, e possibilitando a sua partilha (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Isso pode ocorrer através do compartilhamento de entendimentos que o *sensemaking* fornece para organização e para os indivíduos (WEICK, 1979; 1995; CHOO, 2005). A IES com a maior preocupação com a gestão do conhecimento foi a IES C que está estruturando um setor específico para a gestão do conhecimento organizacional.

O planejamento institucional das três IES pesquisadas é realizado e revisto periodicamente. O PDI é um documento exigido pelo ministério da educação (MEC). Nas organizações, Choo *et al.* (2001) levantam algumas questões para um melhor entendimento sobre o *sensemaking*, antes de mais nada a organização precisa saber responder algumas perguntas: “qual o tipo de organização nós somos?”, “que situação é essa?”, “isso já aconteceu antes?”. Isso é construído no planejamento organizacional, a cultura da informação corrobora para o entendimento amplo da organização (CHOO, 2005). As três IES pesquisadas respondem

as questões propostas por Choo (2005) no delineamento da identidade organizacional.

Na prática organizacional, o ponto de partida, é na elaboração do planejamento estratégico, na identidade organizacional. A organização deve ter como uma premissa a cultura da informação. As IES da contemporaneidade possuem uma infinidade de dados disponíveis, a questão principal, é como atribuir sentido a todos os dados disponíveis e transformá-los em informações relevantes para a prática organizacional.

A IES A e a B permeiam entre as fases da maturação e da renovação. Já a IES C não soube classificar o estágio de vida, pois cada campi tem um estágio de vida diferente, caberia como pesquisa futura analisar somente essa IES com todos os campi para analisar o estágio de vida de cada um.

Na IES A, a cultura da informação está interferindo nas atividades de *sensemaking* na tomada de decisão, pois o processo não ocorre de forma ordenada. Na IES B e C a cultura da informação está contribuindo com os processos de *sensemaking* na tomada de decisão, pois a cultura da informação está presente e o processo de *sensemaking* ocorre de forma organizada.

A cultura da informação associada aos processos de *sensemaking*, constrói significado aos fatos oriundos do ambiente externo e interno dando subsídios para a organização tomar decisões baseadas em informações precisas. A informação passa a ser útil, mas também pode acentuar algum equívoco (WEICK, 1995). A construção de sentido existe devido à lacuna percepção-expectativa, que pode ocorrer na forma de danos surpresas, discrepâncias ou oportunidades nos contextos organizacionais. Isso porque os dados em sua forma existencial são complicados e complexos para a tomada de decisão (NANVAR *et al.*, 2018).

O *sensemaking*, de um modo geral, oferece a oportunidade de aprender, organizar, e dar significado a fenômenos obscuros, e no sentido de negócios, possibilita a transformação de dados organizacionais e de mercado complicados, complexos e realização entre os decisores, em nome das organizações e em ambientes de negócios contemporâneos (NANVAR *et al.*, 2018). O grande desafio das IES pesquisas é a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito e que o conhecimento não fique na pessoa somente, mas na função desempenhada por cada funcionário, não personificando a função. O desenho dos fluxos e processos facilita para o entendimento holístico dos gestores organizacionais.

No cenário de negócios cada vez mais competitivo, as organizações contam com quantidades de dados para monitorar e analisar mudanças no ambiente de negócios. Sistemas de informação, tais como *business intelligence* e *analytics*, auxiliam no processo transformando os dados em evidências capazes de apoiar a tomada de decisões. Consequentemente o *sensemaking* fornece uma lente teórica útil para estudar fatores que influenciam as organizações

em seu movimento em direção à tomada de decisão informada. este artigo fornece uma visão geral consolidada de *sensemaking* na forma de seu conceito, processo, pontos fortes e fracos, bem como os caminhos a seguir para os sistemas de informação ambientes de negócios contemporâneos, com foco especial em novas formas de desenvolvimento e usando *business intelligence* e *analytics* existentes e futuros de forma mais eficaz (NANVAR *et al.*, 2018).

Com a rapidez das mudanças organizacionais e tecnológicas, a crescente quantidade de dados e a disponibilidade de dados, para auxiliar a tomada de decisões organizacionais, para qual o *sensemaking* é crucial. O *sensemaking* como uma abordagem, é adequado para obter continuamente compreensão dos ambientes de negócios contemporâneos e fornecer informações adicionais sobre processos de tomada de decisão.

A cultura da informação reflete os valores, atitudes e comportamentos relacionados à gestão da informação nos ambientes organizacionais (OLIVER *et al.*, 2018). As IES pesquisadas possuem uma cultura da informação enraizadas em suas culturas organizacionais. Como mencionado anteriormente, cada uma das IES, possuem um tipo de cultura da informação. A IES A é uma cultura voltada para a hierarquia, a IES B possui uma cultura da informação voltada para os resultados e a IES C possui uma cultura da informação voltada aos relacionamentos.

Os resultados mostraram que as IES pesquisadas possuem uma cultura da informação, mas que não é explorada de forma efetiva. Ao aliar a cultura da informação aos processos de *sensemaking* a IES pode adquirir uma vantagem competitiva duradoura, pois os esforços vão ser direcionados aos objetivos delineados no planejamento institucional.

O quarto objetivo específico foi avaliar os diferentes tipos de cultura da informação entre as instituições de ensino superior pesquisadas. Para chegar em uma conclusão, foi analisado se existem informações imprecisas, como ocorre o compartilhamento do conhecimento e se existe controle da informação.

Na IES A o tipo de cultura da informação é o de hierarquia, a IES A promove o armazenamento dos dados, possuem sistemas voltados ao *storage*, existem processos e procedimentos, como os documentos institucionais, PDI, editais, estatuto e regimento, esses documentos deveriam estar disponíveis para todos os membros da IES, o que não ocorre atualmente.

Na IES B, possui como tipo de cultura da informação, voltado aos resultados. Promove os fluxos de informação aos membros organizacionais. Possui sistemas e setores responsáveis pela análise do ambiente interno e externo, como *business intelligence* e sistemas de ERP. A IES possui documentos com os processos e procedimentos internos, como PDI, regimento,

esses documentos estão disponíveis para os funcionários no portal da IES.

O tipo de cultura da informação da IES C é voltado aos relacionamentos, a IES promove encontros anuais com a comunidade externa para conversas e mapeamento de demandas que a IES pode atender. Os sistemas são focados no armazenamento e não na análise dos dados. Os processos e procedimentos existem na IES, que em algumas situações causa lentidão na tomada de decisão.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A principal limitação do estudo diz respeito ao fato de que por tratar-se de um estudo de caso múltiplo, não pode ter os resultados dessa pesquisa como verdade absoluta, pois cada organização tem as suas características específicas. Outra limitação foi o fato da pesquisadora não ter total acesso aos documentos e respondentes da IES B. O acesso para a realização da pesquisa e acesso aos documentos foram restritos. A IES B também estava passando por um processo de mudança no período da realização da pesquisa.

Como sugestão para estudos futuros, a pesquisadora considera importante analisar a cultura da informação associada aos processos de *sensemaking*. A cultura da informação em uma organização, atua como facilitadora do entendimento dos dados e das informações. O *sensemaking* atua na criação de sentido mútuo para ambos os membros organizacionais (WEICK, 1995). A união dos conceitos, cultura da informação e *sensemaking* traz uma perspectiva na análise dos dados e na interpretação do ambiente.

Em um estudo futuro, o pesquisador pode utilizar os elementos abordados nessa pesquisa e realizar uma pesquisa quantitativa, para analisar as correlações existentes em cada um dos componentes. Outra sugestão de estudo futuro seria a de analisar a cultura da informação, os processos de *sensemaking* combinados com elementos da gestão do conhecimento, como o compartilhamento do conhecimento tácito para o conhecimento explícito. Outra perspectiva para estudos futuros é a criação de um framework para as organizações utilizarem melhores práticas no processo de *sensemaking*.

REFERÊNCIAS

- ADEINAT, I. M.; ABDULFATAH, F. H. Organizational culture and knowledge management processes: case study in a public university. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 49, n. 1, p. 35-53, 2019.
- ANTONELLO, C. S. Desenvolvimento de projetos e aprendizagem nas organizações. *In*: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre. Bookman, 2011.
- AYDINER, A. S. *et al.* Information system capabilities and firm performance: Opening the black box through decision-making performance and business-process performance. **International Journal of Information Management**, v. 47, n. 1, p. 168-182, 2019.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições, v. 70, 2011.
- BELMIRO, N. J. **Tecnologia da informação gerencial**. São Paulo: Pearson, 2015.
- BOAMAH, E. Information culture of Ghanaian immigrants living in New Zealand. **Global Knowledge, Memory and Communication**, v. 67, n. 8/9, p. 585-606, 2018.
- BOLAND JR, R. J.; TENKASI, R. V. Perspective making and perspective taking in communities of knowing. **Organization science**, v. 6, n. 4, p. 350-372, 1995.
- BRASIL. **Ministério da Educação** (Ed.). Seminário internacional debate questões da educação superior. 2018. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=68971:seminario-internacional-debate-questoes-da-educacao-superior&catid=212&Itemid=86>. Acesso em: 10 dez. 2018.
- BROADBENT, M.; WEILL, P. Management by maxim: how business and IT managers can create IT infrastructures. **MIT Sloan Management Review**, v. 38, n. 3, p. 77, 1997.
- BROWN, A. D.; COLVILLE, I.; PYE, A. Making sense of sensemaking in organization studies. **Organization Studies**, v. 36, n. 2, p. 265-277, 2015.
- BUCKLAND, M. K. Information as thing. **Journal of the American Society for information science**, v. 42, n. 5, p. 351-360, 1991.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organisational culture**. Reading: Addison-Wesley, 1999.
- CARDOSO, Á. V. **Síntese histórica do Campus Bento Gonçalves do IFRS**. Bento Gonçalves, dez. 2016. Disponível em: <http://bento.ifrs.edu.br/site/conteudo.php?cat=26>. Acesso em: 13 mai. 2018.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2004.
- CHOO, C. W. *et al.* Environmental scanning as information seeking and organizational learning. **Information research**, v. 7, n. 1, p. 7-1, 2001.

- CHOO, C. W. *et al.* Information culture and information use: An exploratory study of three organizations. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 59, n. 5, p. 792-804, 2008.
- CHOO, C. W. *et al.* Working with information: information management and culture in a professional services organization. **Journal of Information Science**, v. 32, n. 6, p. 491-510, 2006.
- CHOO, C. W. Information culture and organizational effectiveness. **International Journal of Information Management**, v. 33, n. 5, p. 775-779, 2013.
- CHOO, C. W. Information failures and organizational disasters. **MIT Sloan Management Review**, v. 46, n. 3, p. 8, 2005.
- CHOO, C. W. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. NY: Information Today, Inc., 2002.
- CHOO, C. W. Information seeking in organizations: epistemic contexts and contests. **Information Research**, v. 12, n. 2, p. 12-2, 2007.
- CHOO, C. W. Perspectives on managing knowledge in organizations. **Cataloging & classification quarterly**, v. 37, n. 1-2, p. 205-220, 2003.
- CHOO, C. W.; JOHNSTON, R. Innovation in the knowing organization: a case study of an e-commerce initiative. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 6, p. 77-92, 2004.
- CHRISTENSEN, C. M.; EYRING, H. J. **A universidade inovadora: mudando o DNA do ensino superior de fora para dentro**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2013.
- COMUNG: Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas. **O maior sistema de educação superior do Rio Grande do Sul. Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas** – Comung O maior sistema de educação superior do Rio Grande do Sul. 2018. Disponível em: <http://www.comung.org.br/sobre/exibir/comung>. Acesso em: 01 maio 2018.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2016.
- CURRY, A.; MOORE, C. Assessing information culture - an exploratory model. **International Journal of Information Management**, v. 23, n. 2, p. 91-110, 2003.
- DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Por um modelo de organização concebido como sistema interpretativo. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, p. 73-86, 2005.
- DANESHMANDNIA, A. The influence of organizational culture on information governance effectiveness. **Records Management Journal**. United States, p. 18-41. mar. 2019.
- DANIEL, B. Big Data and analytics in higher education: Opportunities and challenges. **British journal of educational technology**, v. 46, n. 5, p. 904-920, 2015.
- DAVENPORT, T. H. Saving IT's soul: Human-centered information management. **Harvard business review**, v. 72, n. 2, p. 119-31, 1994.

DAVENPORT, T. H. Ten principles of knowledge management and four case studies. **Knowledge and process Management**, v. 4, n. 3, p. 187-208, 1997.

DAVENPORT, T. H.; DE LONG, D. W.; BEERS, M. C. Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 2, p. 43-57, 1998.

DE SORDI, J. O. **Administração da informação**: Fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

DOUGHERTY, T. J. *et al.* Methods and systems for providing human/computer interfaces. **U.S. Patent**, v. 1, n. 6, p. 076-734, 20 jun. 2000.

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

EARL, M. J. The new and the old of business process redesign. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 3, n. 1, p. 5-22, 1994.

EVANS, M.; FRISSEN, I.; CHOO, C. W. Examining the Mediating Effect of Co-Worker Trust Between Strength and Effective Organizational Knowledge Sharing. In: **European Conference on Knowledge Management. Academic Conferences International Limited**, 2018. p. 250-XVIII.

FELDMAN, M. S. **Order without design**. CA: Stanford University Press, 1989.

FLICK, U. Desenho da pesquisa qualitativa. In: _____. **Desenho da pesquisa qualitativa**. 2009.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2012.

FLICK, U. **Managing quality in qualitative research**. US: Sage, 2008.

FREITAS, H. C. L. *et al.* **A (nova) política de formação de professores**: a prioridade postergada. São Paulo: Educação & Sociedade, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

GIL, A. C.; LICHT, R. H. G; OLIVA, E. C. Case study method in business administration research. **BASE-Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 2, n. 1, p. 47-56, 2005.

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

GINMAN, M. **Information culture and business performance**. US: Åbo Akademi University, 1993.

GINMAN, M. Information culture and business performance. **IATUL Quarterly**, v. 2, n. 2, p. 93-106, 1988.

GIOIA, D. A.; MEHRA, A. Sensemaking in organizations: book review. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 12226-1229, 1996.

GIOIA, D. A.; THOMAS, J. B. Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. **Administrative science quarterly**, v. 41, n.3, p. 370-403, 1996.

GREIFENEDER, R.; BLESS, H.; FIEDLER, K. **Social cognition: How individuals construct social reality**. London: Psychology Press, 2014.

GUEDES, V. LS; BORSCHIVER, S. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. **Encontro Nacional de Ciência da Informação**, v. 6, p. 1-18, 2005.

HAIR JR, J. F. *et al.* **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

HARDY, C. *et al.* Strategy formation in the university setting. **Review of Higher Education**, v. 6, n. 4, p. 407- 433, 1993.

HERZALLAH, F. A. T. *et al.* Conceptualizing a Model for the Effect of Information Culture on Electronic Commerce Adoption. *In: International Conference of Reliable Information and Communication Technology*. Springer, Cham, 2018.

HILLMANN, J. *et al.* Educating Future Managers for Developing Resilient Organizations: The Role of Scenario Planning. **Journal of Management Education**, v. 42, n. 4, p. 461-495, 2018.

INTRONA, M.; CORRENTI, F. Innovative clinical perspectives for CIK cells in cancer patients. **International journal of molecular sciences**, v. 19, n. 2, p. 358, 2018.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P.; SMETS, M. Material artifacts: Practices for doing strategy with ‘stuff’. **European management journal**, v. 31, n. 1, p. 41-54, 2013.

JUNNAKAR, B.; BROWN, C. V. Reassessing the enabling role of IT in knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 1, n. 2, p. 142–148, 1997.

KAUFMANN, L. **Passaporte para o ano 2000: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

KETTINGER, W. J.; MARCHAND, D. A. Information management practices (IMP) from the senior manager's perspective: an investigation of the IMP construct and its measurement. **Information Systems Journal**, v. 21, n. 5, p. 385-406, 2011.

KHAN, M. N.; AZMI, F. T. Reinventing business organisations: the information culture framework. **Singapore Management Review**, v. 27, n. 2, p. 37, 2005.

KLEIN, A. Z. E. A. **Metodologia de Pesquisa em Administração: Uma Abordagem Prática**. São Paulo: Atlas, 2015.

KONSYNSKI, B. R.; McFARLAN, F. Warren. Information partnerships--shared data, shared scale. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 5, p. 114-120, 1990.

KRAUS, C. **The limits of historiography: genre and narrative in ancient historical texts.** US: Brill, 2018.

KROENKE, D. **Sistemas de informação gerenciais.** São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

LAURI, L.; HEIDMETS, M.; VIRKUS, S. The information culture of higher education institutions: the Estonian case. **Information Research: An International Electronic Journal**, v. 21, n. 3, p. 1-26, 2016.

LEE, H. Linking leadership practices to performance of the US federal agencies: Mediating roles of generic leadership functions. **International Journal of Manpower**, v. 39, n. 3, p. 434-454, 2018.

LINIGER, H. *et al.* Achieving land degradation neutrality: The role of SLM knowledge in evidence-based decision-making. **Environmental Science & Policy**, v. 94, n. 1, p. 123-134, 2019.

LIU, A. M. M; FELLOWS, R. Organisational culture of joint venture projects: a case study of an international JV construction project in Hong Kong. **International Journal of Human Resources Development and Management**, v. 8, n. 3, p. 259-270, 2008.

LYTRAS, M. D. *et al.* Advanced decision-making in higher education: learning analytics research and key performance indicators. *In: Behaviour & Information Technology*. Kington Of Saudi Arabia, p. 937-940. 20 out. 2018.

MAGRI, C. **Planejamento Educacional no Ensino Superior.** São Paulo: Cengage Learning Editores, 2015.

MAITLIS, S. The social processes of organizational sensemaking. **Academy of management journal**, v. 48, n. 1, p. 21-49, 2005.

MANGHAM, I. L.; PYE, A. **The doing of managing.** LA: Blackwell Business, 1991.

MARCH, J. G. **Decisions and organizations.** NY: Oxford Blackwell, 1989.

MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso.** São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, G. A. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 3. Rio de Janeiro: Atlas 2016.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California management review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.

NAMVAR, M. *et al.* Simplifying Sensemaking: Concept, Process, Strengths, Shortcomings, and Ways Forward for Information Systems in Contemporary Business Environments. **Australasian Journal of Information Systems**, v. 22, n. 1, p. 1-10.2018.

NONAKA, I. **The knowledge-creating company.** UK: Harvard Business Review Press, 2008.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation.** UK: Oxford university press, 1995.

OBSTFELD, M. **Pricing-to-market, the interest-rate rule, and the exchange rate.** National Bureau of Economic Research, 2006. Disponível em: <https://www.nber.org/papers/w12699.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2019.

ODDEN, T. O. B.; RUSS, R. S. **Defining sensemaking:** Bringing clarity to a fragmented theoretical construct. *Science Education*, v. 103, n. 1, p. 187-205, 2018.

OLIVEIRA, J. (Ed.). **Saiba como funciona sistema de ensino superior no Brasil: Cidadão pode optar por três tipos de graduação: bacharelado, licenciatura e formação tecnológica.** Entenda. Brasília: Ministério da Educação, 2009.

OLIVER, G. et al. Ethnographic sensitivity and current recordkeeping: Applying information culture analysis in the workplace. **Records Management Journal**, v. 28, n. 2, p. 175-186, 2018.

OLIVER, G. Information culture: exploration of differing values and attitudes to information in organisations. **Journal of Documentation**, v. 64, n. 3, p. 363-385, 2008.

OLIVER, G. Investigating information culture: a comparative case study research design and methods. **Archival Science**, v. 4, n. 3-4, p. 287-314, 2004.

OLIVER, G. Understanding information culture: conceptual and implementation issues. **J. Inf. Sci. Theory Pract**, v. 5, n. 1, p. 06-14, 2017.

OLIVER, G.; FOSCARINI, F. **Records management and information culture: Tackling the people problem.** London: Facet Publishing, 2014.

PENG, H. Distributed imagining processes in organizational change sensemaking, **Journal of Organizational Change Management**, v. 31, n. 7, p.1368-1382, 2018.

PÉREZ, B. T.; COBRA, M. **Cultura Organizacional e Gestão Estratégica.** 2º ed. São Paulo: Atlas, 2017.

PETERSEN, M. L. Horizontal unfairness and retrospective sensemaking. **Philosophy of Management**, p. 1-18, 2019, *no prelo*.

PUCCIARELLI, F.; KAPLAN, A. Competition and strategy in higher education: Managing complexity and uncertainty. **Business Horizons**, v. 59, n. 3, p. 311-320, 2016.

RICE, R. M. When hierarchy becomes collaborative: Collaboration as sensemaking frame in high reliability organizing. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 23, n. 4, p. 599-613, 2018.

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

RODRIGUES, W. C. *et al.* **Metodologia científica.** Paracambi: Faetec/IST, v. 40, 2007.

RODRÍGUEZ-CRUZ, Y.; PINTO, M. Information requirements for strategic decision making in information organizations. **Journal Of Business And Finance Librarianship**, v. 29, n. 2, p. 175-189, 2017.

ROSA, M. V. F. P. C; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados**. São Paulo: Autêntica, 2014.

ROULEAU, L. Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. **Journal of Management studies**, v. 42, n. 7, p. 1413-1441, 2005.

ROULEAU, L.; BALOGUN, J. Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 5, p. 953-983, 2011.

ROWLEY, J. Is higher education ready for knowledge management?. **International journal of educational management**, v. 14, n. 7, p. 325-333, 2000.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Collecting primary data using questionnaires**. Research methods for business students, p. 354-405, 1997. Disponível em: site.iugaza.edu.ps/asamour/files/2011/02/chapter-Ten.ppt. Acesso em: 01 abr. 2018.

SCHEPKER, D. J.; OH, W. Y.; PATEL, P. C. Interpreting Equivocal Signals: Market Reaction to Specific-Purpose Poison Pill Adoption. **Journal of Management**, v. 44, n. 5, p. 1953-1979, 2018.

SCHUTZ, A. **The phenomenology of the social world**. US: Northwestern University Press, 1967.

SEIDL, D.; WERLE, F. Inter-organizational sensemaking in the face of strategic meta-problems: Requisite variety and dynamics of participation. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 830-858, 2018.

SIMON, H. A. A behavioral model of rational choice. **The quarterly journal of economics**, v. 69, n. 1, p. 99-118, 1955.

SIMON, H. A. **Models of man: social and rational; mathematical essays on rational human behavior in society setting**. USA: Wiley, 1957.

SIMON, H. A. Strategy and organizational evolution. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. S2, p. 131-152, 1993.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SU, Z.; CHEN, J.; WANG, D. Organizational structure and managerial innovation: the mediating effect of cross-functional integration. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 31, n. 3, p. 253-265, 2018.

SUKHOV, A. *et al.* That makes sense to me: openness to change and sensemaking in idea screening. **International Journal Of Innovation Management**, v. 22, n. 8, p. 1-15, 2018.

TAKAHASHI, A. R. W. **Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2013.

TAYLOR, J. R.; ROBICHAUD, D. Finding the organization in the communication: Discourse as action and sensemaking. **Organization**, v. 11, n. 3, p. 395-413, 2004.

THOMAS, J. B.; CLARK, S. M.; GIOIA, D. A. Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. **Academy of Management journal**, v. 36, n. 2, p. 239-270, 1993.

TIERNEY, W. G.; LANFORD, M. **Institutional Culture in Higher education.** Encyclopedia Of International Higher Education Systems And Institutions. California, p. 1-10. jan. 2018. Disponível em: <https://www.springer.com/gp/book/9789401789042>. Acesso em: 01 mar. 2019.

TSOUKAS, H.; CHIA, R. On organizational becoming: Rethinking organizational change. **Organization science**, v. 13, n. 5, p. 567-582, 2002.

VICK, T. E.; NAGANO, M. S.; POPADIUK, S. Information culture and its influences in knowledge creation: Evidence from university teams engaged in collaborative innovation projects. **International Journal of Information Management**, v. 35, n. 3, p. 292-298, 2015.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática.** São Paulo: FGV, 2005.

WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational memory. **Academy of management review**, v. 16, n. 1, p. 57-91, 1991.

WEICK, K. E. 5 Managing the unexpected: complexity as distributed sensemaking. *In: Uncertainty and surprise in complex systems.* Springer, Berlin, Heidelberg, 2005.

WEICK, K. E. **Making sense of the organization.** Volume 2: The impermanent organization. NJ: John Wiley & Sons, 2012.

WEICK, K. E. Reflections on enacted sensemaking in the Bhopal disaster. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 3, p. 537-550, 2010.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations.** London: Sage, 1995.

WEICK, K. E. **The social psychology of organizing** (Topics in social psychology series). Columbus, OH: McGraw-Hill Humanities, 1979.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. **Organization science**, v. 16, n. 4, p. 409-421, 2005.

WIDEN, G; HANSEN, P. Managing collaborative information sharing: bridging research on information culture and collaborative information behaviour. **Information Research**, v. 17, n. 4, p. 1-11, 2012.

WIDÉN, K. **Innovation in the Construction Process: A theoretical framework.** Lund: KSF AB, 2002.

WIDÉN-WULFF, G.; GINMAN, M. Explaining knowledge sharing in organizations through the dimensions of social capital. **Journal of information science**, v. 30, n. 5, p. 448-458, 2004.

WIDEN-WULFF, G.; SUOMI, R. Utilization of information resources for business success: The knowledge sharing model. **Information Resources Management Journal (IRMJ)**, v. 20, n. 1, p. 46-67, 2007.

WILL, M. G.; PIES, I. Sensemaking and sensegiving: A concept for successful change management that brings together moral foundations theory and the ordonomic approach. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 14, n. 3, p. 291-313, 2018.

WRIGHT, T. Information culture in a government organization: Examining records management training and self-perceived competencies in compliance with a records management program. **Records Management Journal**, v. 23, n. 1, 14-36, 2013.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods** 5th ed. US: Thousand Oaks, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

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

ZAMORYONOVA, D. V. Priorities of Higher Education Institutions in Web-Oriented Society. *In: Perspective Economic and Management Issues*. 2015. p. 144-147.

ZULFQAR, A. *et al.* **Leadership and decision-making practices in public versus private universities in Pakistan**. *Asia Pacific Education Review*. Pakistan, p. 147-159. mar. 2016.