

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Joubert Roberto Ferreira Fidelis

**Competência Informacional na Gestão de
Instituições de Ensino Superior Privadas**

Belo Horizonte

2013

Joubert Roberto Ferreira Fidelis

**Competência Informacional na Gestão de
Instituições de Ensino Superior Privadas**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais para obtenção do grau de Doutor em Ciência da Informação.

Linha de Pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa

BELO HORIZONTE

2013

Fidelis, Joubert Roberto Ferreira.

F451c

Competência informacional na gestão de Instituições de Ensino Superior Privadas [manuscrito] / Joubert Roberto Ferreira Fidelis. – 2013.

244 f. : il., enc.

Orientador: Ricardo Rodrigues Barbosa.

Tese (doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

Referências: f. 198-209

Anexos: f. 210-224

1. Ciência da informação – Teses. 2. Competência em informação– Teses. 3. Gerenciamento institucional – Teses. 4. Universidades e Faculdades – Teses. I. Título. II. Barbosa, Ricardo Rodrigues. III. Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

CDU: 659.2:378.4



Universidade Federal de Minas Gerais

Escola de Ciência da Informação

Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

Tese intitulada “Competência Informacional na Gestão de Instituições de Ensino Superior Privadas”, de autoria de Joubert Roberto Ferreira Fidelis, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Profa. Dra. Beatriz Valadares Cendón – ECI/UFMG

Profa. Dra. Bernadete Santos Campello – ECI/UFMG

Prof. Dr. Manoel Palhares Moreira - PUC/MG

Prof. Dr. Pedro Cláudio Coutinho Leitão – Rede Doctum

Profa. Dra. Mônica Erichsen Nassif – ECI/UFMG - Suplente

Prof. Dr. George Leal Jamil - FUMEC - Suplente

Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa – ECI/UFMG - Orientador

Profa. Dra. Renata Maria Abrantes Baracho Porto

Coordenador(a) do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação - PPGCI ECI/UFMG

Data de aprovação: Belo Horizonte, 30 de agosto de 2013.

Av. Antônio Carlos, 6627 - Belo Horizonte, MG - 31270-901 - Brasil - Tel.: (31) 3409-5112 - Fax: (31) 3409-5490

Dedico este trabalho à minha mãe, D. Therezinha, à minha família e aos meus alunos. Fontes maiores de energia e motivação para superar obstáculos e seguir sempre em frente.

AGRADECIMENTOS

A realização de um projeto desta envergadura não se faz sozinho. Durante esta jornada foram muitos os que incentivaram o meu caminhar, me empurraram quando me sentia sem forças, suportaram meus humores quando me sentia incapaz, compartilharam suas alegrias e conhecimentos e, acima de tudo, acreditaram que eu chegaria ao seu final com êxito. Ao listar os muitos que contribuíram com este caminhar, provavelmente serei injusto com alguns que, em sua generosidade e capacidade perceptiva, me disseram as palavras certas no momento em que eu necessitava. A todos que estiveram ao meu lado o meu muito obrigado! Mas, injustiça maior seria não destacar alguns nomes fundamentais que estiveram ao meu lado nesses anos de trabalho.

- Agradeço ao Prof. Ricardo Barbosa, que estava presente no começo de tudo ao me apresentar um livro quando eu ainda nem havia entrado para o programa de doutorado da ECI e que me dedicou tanto do seu tempo e paciência nas orientações ao longo desses anos.
- Agradeço à Prof.^a Mônica Borges por sempre me incentivar e por seu apoio, carinho e paciência.
- Agradeço às professoras Bernadete Campello e Beatriz Cendón que, por ocasião da banca de qualificação, me ajudaram a tomar consciência do que eu tinha nas mãos (e na mente).
- Agradeço aos professores membros da banca examinadora por dedicarem o seu tempo a este trabalho.
- Agradeço a todos os professores da ECI/UFMG, dentre os quais eu destaco o Prof. Carlos Alberto Ávila, uma figura *sui generis*; ao Prof. Marcelo Bax, por suas contribuições intelectuais e à Professora. Gercina, cuja energia contagiante foi muito importante nessa jornada.
- Agradeço aos colegas do doutorado cujas diversidades me levaram a muitas reflexões. E, de forma especial, destaco a Benildes, o Alan e o Vladimir pela generosidade de cada um em compartilhar-me conhecimentos e indagações. Mesmo que difusas, foram-me muito importantes, além de impulsionarem sempre os meus pensamentos.
- Do Unileste, agradeço à Professora Ana Maria e ao Professor Genésio Zeferino pelo apoio a mim prestado e pela compreensão do esforço requerido por este trabalho; ao Wilson Gonzaga, pelas críticas proferidas e pelo companheirismo quando do pré-teste. À Equipe do NEV, pela ajuda a mim oferecida nos momentos em que precisei. À Professora Cida, pelo incentivo incondicional.
- Agradeço aos meus amigos de longas décadas; Amaurílio, por sua alegria; Luís Henrique, por seu apoio intelectual e Elias Tibúrcio, por seu incentivo. Vocês não têm ideia da importância de cada um nessa jornada.
- Agradeço aos meus irmãos Robson, Flávio e Flávia e suas respectivas famílias, pelas alegrias, por estarem ao meu lado e por eu saber que posso sempre contar com vocês.
- Agradeço à Talitha e à Gê por todos esses anos de paciência, apoio incondicional nos meus momentos mais difíceis e pelo apoio com desenhos e leituras de revisão.
- Agradeço à minha mãe, razão maior de eu ter chegado até aqui, com sua determinação, seu exemplo e pelos princípios de vida que me ensinou.
- Agradeço a Deus, à vida e a todas as forças do universo por convergirem, iluminarem meu caminho e possibilitarem a minha chegada ao final dessa jornada.

“Os anos de busca ansiosa no escuro, com um intenso almejar, as alternâncias entre a confiança e a exaustão e o emergir, afinal, à luz – apenas os que já passaram por isso são capazes de entendê-lo.”

Albert Einstein.

RESUMO

A Competência Informacional, um constructo que correlaciona habilidades, atitudes e conhecimentos necessários a um tratamento adequado da informação para suportar o processo decisório e a elaboração de estratégias de crescimento das organizações, possui inúmeras pesquisas realizadas na área educacional, mas ainda é pouco desenvolvida nos ambientes de trabalho. Dessa forma, o objetivo principal desta pesquisa foi compreender o que é Competência Informacional nos Ambientes de Trabalho, tendo como objeto de estudo as instituições de ensino superior privadas, sem fins lucrativos. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados foram fundamentais neste processo de pesquisa, pois se trata de uma tentativa de se determinar a constituição de um atributo subjacente a um indivíduo e de caráter extremamente subjetivo: a Competência Informacional. A partir, principalmente, do conceito de Orientação Informacional, desenvolvido por Marchand, Kettinger e Rollins (2004) e dos padrões de Competência Informacional propostos pela *Association of College and Research Libraries* (2000), esta pesquisa possibilitou desenvolver um constructo de Competência Informacional voltado para os ambientes de trabalho, levando em conta a rica literatura já publicada sobre o conceito na área educacional. Para verificar a sua validade, foi elaborado e aplicado um questionário aos gestores acadêmicos de um grupo educacional sem fins lucrativos, além de uma entrevista que permitiu um aprofundamento qualitativo do conceito aqui proposto. O questionário permitiu também caminhar, no sentido de se criar um instrumento que permita relacionar as capacidades dos profissionais de lidar com a informação, desenvolver comportamentos e valores informacionais adequados e utilizar a TI para suportar as atividades organizacionais, no sentido de se alcançar um alto padrão de desempenho.

Palavras-chave: Competência Informacional; Comportamento Informacional; Gestão da Informação; Gestão de IES Privada.

ABSTRACT

Information literacy, a construct that correlates the skills, attitudes and knowledge necessary to give the appropriate treatment of information to support decision making and the development of growth strategies of organizations, with numerous studies in education area is still poorly developed in workplace. Thus, the main objective of this research was to understand what is “Information Literacy in the workplace”, having as object of study the private nonprofit higher education institutions. The interpretation of the phenomena and the allocation of meanings were fundamental in this process of research, because it is an attempt to determine the constitution of an underlying attribute to an individual and with extremely subjective character: the Information Literacy. From mainly the concept of Informational Orientation, developed by Marchand, Kettinger and Rollins (2004), and Information Literacy standards proposed by the Association of College and Research Libraries (2000), this research allowed to develop a construct of Information Literacy facing workplace environments leading into account the rich published literature on the concept in educational area. To check its validity was elaborated and applied a questionnaire to academic managers of a nonprofit educational group, plus an interview for further qualitative study of the concept proposed here. The questionnaire also allowed walking in order to create a tool, which permits to link the skills of professionals dealing with information, develop appropriate informational attitudes and values and use IT to support organizational activities, in order to achieve a high standard of performance.

Keywords: Information Literacy; Information behavior; Information Management; Higher education management.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Contexto informacional de atuação do gestor de uma IES privada.	35
FIGURA 2 - Modelo de Krikelas	59
FIGURA 3 - Modelo de Johnson.....	61
FIGURA 4 - Modelo de busca de informação por profissionais.....	63
FIGURA 5 - Modelo Revisado de Comportamento Informacional.....	64
FIGURA 6 – Modelo Competência Informacional para os ambientes de trabalho.....	132
FIGURA 7 – Modelo detalhado de competência Informacional para os Ambientes de Trabalho	134
FIGURA 8 – Sugestão de pesquisa para um Modelo de Competência Informacional.....	193

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Evolução das IES por categoria administrativa	28
TABELA 2: Evolução do Número de Ingressantes por Categoria Administrativa	29
TABELA 3: Evolução de matriculados - ensino presencial	33
TABELA 4: Evolução de ingressantes - ensino presencial	33
TABELA 5: Aplicações que suportam diferentes níveis de Práticas de TI	72
TABELA 6: Grau de concordância com as Práticas de TI indicadoras de CI	164
TABELA 7: Uso e domínio de recursos de TI	165
TABELA 8: Grau de concordância com as Práticas de GI indicadoras de CI.....	167
TABELA 9: Frequência de acesso e uso de fontes de informação	170
TABELA 10: Grau de concordância com os Comportamentos e Valores indicadores de CI.....	172
TABELA 11: Correlação entre as variáveis pesquisadas.....	174
TABELA 12: Comparativo entre os níveis de concordância dos enunciados	187
TABELA 13: Enunciados com maior nível de concordância	188
TABELA 14: Enunciados com menor nível de concordância	189

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Síntese de significados dos verbos relacionados ao conceito de competência de um profissional.....	94
QUADRO 2: Padrões de Competência Informacional e seus Indicadores de Desempenho	101
QUADRO 3: Busca pelo termo Competência Informacional no Google Scholar.	103
QUADRO 4: Competência Informacional X GIC e Aprendizagem Organizacional X Orientação Informacional (OI).....	128
QUADRO 5: Práticas de TI indicadoras de Competência Informacional	139
QUADRO 6: Práticas de GI indicadoras de Competência Informacional	144
QUADRO 7: Comportamentos e Valores indicadores de Competência Informacional.....	148
QUADRO 8: Instituições Universitárias Salesianas que atuam no Brasil.	156

LISTA DE ABREVIATURAS

SIGLA –NOME COMPLETO

ACRL - *Association of College and Research Libraries*

ALA - *American Librarian Association*

AO -Aprendizagem Organizacional

CAD - *Computer-Aided Design*

CAE - *Computer-Aided Engineering*

CAM - *Computer-Aided Manufacturing.*

CI -Competência Informacional

CVI - Comportamentos e Valores Informacionais

GI -Gestão da Informação

GIC -Gestão da Informação e do Conhecimento

IES -Instituições de Ensino Superior

IGC -Índice Geral de Cursos

OECD - *Organizational for Economic Co-operation and Development*

OI - Orientação Informacional

PGI - Práticas de Gestão da Informação

PTI - Práticas de Tecnologia da Informação

TI – Tecnologia da Informação

UNESCO - *United Nation Educational, Scientific and Cultural Organization*

Sumário

1	Introdução	17
2	O atual ambiente de negócios das IES privadas brasileiras	24
2.1	Educação Superior no Mundo	24
2.2	A Educação Superior no Brasil.....	27
2.2.1	IES Negociadas Na BM&F Bovespa.....	32
2.3	O CONTEXTO DE GESTÃO DAS IES NO BRASIL	34
3	Informação: um insumo básico	40
3.1	Informação e processo decisório.....	40
3.2	A informação e a compreensão de cenários competitivos	45
3.3	Estratégia Organizacional: questões fundamentais.....	48
3.4	Comportamento Informacional	51
3.4.1	Identificação de Necessidades Informacionais	53
3.4.2	A busca de informações	54
3.4.3	O uso da informação.....	56
3.4.4	Modelos de comportamento informacional	57
3.5	GESTÃO INFORMACIONAL	68
3.5.1	Práticas de TI	70
3.5.2	Práticas de Gestão Informacional.....	76
3.5.3	Comportamentos e Valores Informacionais	83

3.5.4	A gestão informacional e o desempenho organizacional	89
4	Competência.....	91
4.1	Competência Informacional: conceitos e abordagens atuais	95
4.2	Competência Informacional nos ambientes de trabalho.....	102
4.3	Competência Informacional X GIC e Aprendizagem Organizacional.....	109
4.4	Competência Informacional em ambientes de trabalho: uma nova abordagem.....	130
4.4.1	Competência em Práticas de TI	134
4.4.2	Competência em Práticas de GI.....	139
4.4.3	Competência em Comportamentos e Valores Informacionais	145
5	Procedimentos Metodológicos	149
5.1	Estágios de uma pesquisa.....	151
5.2	Concepção do modelo de pesquisa	152
5.3	Especificação da Pesquisa.....	155
5.4	Métodos de Coleta de Dados	156
5.5	Pré-teste	159
6	Apresentação e análise dos Resultados.....	161
6.1	Dados obtidos com os questionários.....	162
6.1.1	Competência nas Práticas de Tecnologia da Informação	163
6.1.2	Competência nas Práticas de Gestão da Informação	166
6.1.3	Competência em Comportamentos e Valores Informacionais	171

6.2	Dados obtidos com as entrevistas.....	175
6.2.1	Competência nas Práticas de Tecnologia da Informação	175
6.2.2	Competência nas Práticas de Gestão da Informação	178
6.2.3	Competência em Comportamentos e Valores Informacionais	180
7	Conclusões	184
7.1	Indicações de pesquisas futuras	192
7.2	Recomendações para os gestores.....	194
7.3	Recomendações para a Ciência da Informação.....	195
	Referências.....	197
	Anexos.....	209

1 INTRODUÇÃO

No século XXI as organizações atuam em um ambiente intensivo em informação e conhecimento onde a mudança é uma constante que ocorre em uma velocidade cada vez mais acelerada. Neste contexto, a sobrevivência das organizações é fruto direto da capacidade de lidar com um volume cada vez maior de informação acerca de um crescente número de variáveis que sustentam a tomada de decisões. A percepção desse quadro é o pré-requisito fundamental para se compreender a importância dos conceitos discutidos nesta tese, no contexto específico das Instituições de Ensino Superior (IES) privadas brasileiras, sem fins lucrativos.

A crescente competitividade dos mercados e a ampliação das variáveis influenciam as decisões cotidianas e têm tornado a gestão das organizações cada vez mais complexa, o que exige sempre dos administradores um maior esforço e dedicação para que possam tomar suas decisões. De acordo com Peng (2008), um momento em que os estrategistas têm um enorme desafio pela frente, em função da ampla variedade de escolhas estratégicas proporcionadas pelo atual estágio de globalização.

Apesar da longa existência desse quadro de mudanças, a evolução dos ambientes de negócios, nos últimos trinta anos, passou por uma forte aceleração, fazendo com que transformações ocorram em um ritmo arrebatador, sem nenhum precedente. Segundo Santos (1995), estas acontecem em uma frequência cada vez maior e proporcionam um prazo cada vez menor para que os gestores das organizações revejam suas estratégias. Para Barbosa (2006, p.92), “as taxas de inovações tecnológicas se aceleram, as mudanças na cena econômica são cada vez mais frequentes, os desenvolvimentos na esfera política são muitas vezes surpreendentes”. Já Gordon e Gordon (2006) consideram que a globalização e esse dinamismo do mercado proporcionam numerosos desafios e oportunidades.

No mundo, as IES constituem um dos setores mais tradicionais da nossa sociedade. Durante séculos, a produção e a disseminação do conhecimento estiveram a cargo da igreja e, mais recentemente, do Estado. No Brasil, até o final

dos anos de 1980, essas instituições atuavam em ambientes relativamente estáveis, com pouca ou nenhuma concorrência, mantendo seu foco quase que exclusivamente nas necessidades de se manter um dado padrão educacional. Hoje, já não gozam mais da mesma tranquilidade e estão sujeitas à concorrência de novos entrantes que veem a educação como mais um setor do mercado a ser explorado. Ágeis e com fortes investimentos, inclusive com ações em bolsas de valores, essas novas instituições têm imprimido uma nova dinâmica ao setor.

É importante ressaltar que a educação é um serviço que, até então, vem sendo visto como um setor especial dentro da economia. Pois, de um lado, por interesses econômicos, países desenvolvidos desejam tratá-la como qualquer outro serviço, por outro, em função de suas características, esse serviço tem sido tratado de maneira peculiar pelos governos dos países emergentes.

É preciso considerar ainda que o advento da Sociedade da Informação elevou a necessidade de se buscar o conhecimento formal a um patamar nunca antes alcançado e a globalização fez surgir o interesse de investidores que passaram a atuar no “mercado da educação”. Ambos, então, exigem uma nova postura das instituições de ensino tradicionais.

Com o crescimento da concorrência, a sua monitoração torna-se um fator de grande importância para a tomada de decisão nas IESs privadas brasileiras. Além do aumento da concorrência, essas IESs passaram a lidar com uma sociedade mais exigente e que expressa de modo veemente os seus desejos e preferências. Esse cenário tem exigido que instituições tradicionais no campo da educação revejam a sua postura, sob pena de verem fracassar as suas propostas educacionais.

Mudanças nas políticas oficiais, diante de uma necessidade do estado de melhorar as estatísticas educacionais; no comportamento da sociedade; na mobilidade social, do ponto de vista econômico; na demanda por serviços educacionais; no desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, além de mudanças na área legal, têm exigido novas atitudes e novas habilidades no trato com a informação por parte dos gestores das IESs privadas no Brasil para que eles

possam promover mudanças estratégicas na condução de instituições que detinham, até então, importantes parcelas de um ambiente relativamente estável.

O desenvolvimento das tecnologias de telecomunicações e da informática tem afetado de forma significativa as relações entre essas instituições e todos os atores que atuam nesse cenário. Esse desenvolvimento provocou também uma rápida expansão da velocidade e do volume de informações que passaram a circular pelo mundo.

A percepção desse cenário, com a sua conseqüente internalização, e a promoção de mudanças, principalmente com o abandono de antigos métodos de gestão, não são tarefas fáceis, fundamentalmente se essas práticas deram certo por muito tempo. Para Souza (2011, p.98), nas IESs, há “uma grande resistência em alterar suas condutas e modelos cristalizados”. Para essa mesma autora, as inovações têm ocorrido nas IES, mas normalmente em um contexto conhecido, sustentado pelos dogmas e paradigmas existentes.

Souza (2011) ainda afirma que as instituições deveriam traçar novas estratégias e evitar, assim, a sua atrofia e passarem a atuar de forma inovadora e criativa. Ou seja, com a aprendizagem e a difusão de novas ideias, as organizações seriam capazes de impulsionar um crescimento sustentável.

Isso normalmente ocorre porque gestores tendem a se acomodar diante de mudança. Seja por insegurança diante de uma novidade ou para evitar colocar em risco sua própria imagem. Assim, eles tentam preservar situações em que se sintam confortáveis.

Para se promover uma adequada compreensão desse cenário e melhorar o processo de tomada de decisão nessas instituições, a busca, obtenção e uso da informação e do conhecimento constituem insumos fundamentais. Para Miranda (2004, p.113), “não há como lidar com eventos e inovações sem informação e conhecimento sobre um conjunto cada vez maior de operações”.

Mas, lidar com a informação e o conhecimento em uma organização constitui um grande desafio. Segundo Barbosa (2008, p.15), “como a informação e o

conhecimento se confundem com as demais perspectivas da organização, eles se tornam invisíveis. É como o ar que se respira; como ele está em toda parte, ele se torna invisível”. Para Goad (2002), a informação faz a diferença entre o sucesso e o fracasso. Assim, o uso da informação e o uso do conhecimento, para entendimento dos ambientes em que atuam, constituem um grande desafio para as organizações, uma vez que, apesar de serem recursos vitais, são intangíveis, logo, difíceis de serem percebidos e gerenciados.

No ambiente turbulento, onde atuam as IESs privadas sem fins lucrativos no Brasil, ocorrem crises em intervalos regulares que têm mudado profundamente algumas de suas premissas básicas de funcionamento, criando barreiras e dificuldades para atuação dessas instituições. O que, quase sempre, exige revisões e mudanças de direção nos planos elaborados.

Um exemplo recente é o surgimento de novas instituições de ensino privadas, empresariais, que perceberam, na educação, um serviço a ser prestado e conseqüentemente uma importante fonte de recursos financeiros. Este evento tem exigido uma nova postura das IESs tradicionais que, durante décadas, atuaram em um ambiente de negócios onde a preocupação com a educação sobrepunha a preocupação com os resultados econômicos e financeiros a serem alcançados.

Surge, então, a necessidade de uma constante análise do ambiente organizacional e a adoção de um posicionamento competitivo que coloquem as IESs que buscam a sobrevivência em posição de liderança, que pode ser obtida por uma vantagem em custo, uma acentuada diferenciação ou por uma mudança no escopo competitivo (PORTER, 1999). Para alcançar esse objetivo é preciso desenvolver a capacidade de se entender o ambiente em que se atua para prever o futuro do setor.

Vive-se em um mundo incerto e só se pode enxergá-lo claramente se há capacidade de perceber e questionar suposições sobre o seu funcionamento. O desenvolvimento desta visão gera uma capacidade de se prever o futuro que, por sua vez, gera uma competição pelo posicionamento da empresa como líder intelectual em termos de influência no direcionamento e forma da transformação do

setor em que atua. No entanto, a garantia de práticas inovadoras só é obtida quando se tem ideias antecipadas, o que, por sua vez, requer a habilidade de previsão estratégica. Logo, uma organização não tem possibilidade de sucesso sem uma visão articulada das oportunidades e desafios futuros (Schwartz, 2006; Prahalad & Hamel, 2005; Souza, 2011).

Para desenvolver essa visão é essencial que os gestores dessas instituições promovam a habilidade que Bruce (1999), Doyle (1994), Goad (2002), Dudziak (2003), Lloyd (2006), Crawford & Irving (2009) e outros chamam de Competência Informacional. Pois é esta competência que lhes permitirá sentir necessidade, perceber a disponibilidade, obter, avaliar e processar a informação e, a partir dela, dar sentido ao ambiente em que atuam. Assim, poderão traçar os caminhos mais adequados a serem percorridos por suas instituições, através de um plano estratégico de ação, que pressuponha flexibilidade, ênfase na informação, conhecimento como recurso crítico e integração de processos, pessoas e recursos.

Aqui, é importante ressaltar que, apesar da ênfase dada nos últimos anos à necessidade de se tornar competente no uso de Tecnologias de Informação – TI –, os grandes desafios que se impõem no momento são: o que fazer com toda a informação que os computadores e dispositivos de memória conseguem processar e armazenar nas organizações? Onde e como obter informações de qualidade para serem tratadas e armazenadas nesses dispositivos? Que análises podem ser obtidas uma vez que essas informações estão à disposição dos gestores?

Inseridas no contexto global, as IESs privadas brasileiras, sem fins lucrativos, não podem ficar alheias a esses requisitos fundamentais à sua sobrevivência. Caso seus gestores não tenham Competência Informacional suficiente para perceber as principais mudanças que afetam suas operações, para dar um tratamento adequado às informações sobre elas e não sejam capazes de fazer um uso efetivo dos recursos de TI à sua disposição, eles certamente verão o futuro de suas organizações seriamente comprometido.

No nível organizacional, um estudo realizado por Marchand, Kettinger e Rollins (2004) demonstrou a importância da Orientação Informacional para a obtenção de

um melhor desempenho em uma ampla gama de empresas e mercados de quatro continentes. A Orientação Informacional é uma métrica que tem, como base, capacidades associadas às práticas de TI, às práticas de Gestão Informacional e aos comportamentos e valores dados à informação, capacidades essas essenciais à manutenção do crescimento e um adequado nível de desenvolvimento organizacional.

Nesta linha de raciocínio, percebeu-se a importância de se verificar as relações entre a Orientação Informacional e um conceito de Competência Informacional que fosse concebido a partir de ambientes organizacionais e, para neles, serem aplicados. A necessidade da associação entre esses dois conceitos já foi recomendada por Barbosa e Nassif (2012, p.114) que afirmam ser essa associação uma “importante fronteira do conhecimento a respeito do uso da informação em contextos organizacionais”.

Desta forma, esta pesquisa busca resposta para a seguinte questão: O que é competência informacional em ambientes de trabalho para os coordenadores das Instituições de Ensino Superior, privadas, sem fins lucrativos, no Brasil?

Como resultado prático, esta pesquisa busca construir um modelo de Competência Informacional em Ambientes de Trabalho, que toma como base teórica o modelo de Orientação Informacional desenvolvido por Marchand, Kettinger e Rollins (2004).

A pesquisa buscou ainda identificar se as práticas de TI, as práticas de Gestão Informacional e os Valores e Comportamentos Informacionais, fatores que permitem determinar o grau de Orientação Informacional de uma organização, podem contribuir para se chegar, no plano individual, a um indicador de Competência Informacional. Esta é uma métrica, cuja elaboração, deve ser perseguida. Uma vez que, métricas dessa natureza seriam de grande importância para a definição estratégica na gestão de pessoas de qualquer organização.

Averiguar se a Competência Informacional predominante nos gestores dessas instituições, tipicamente tradicionais, tem permitido que a informação seja tratada,

por eles, de maneira que suas instituições alcancem um melhor desempenho, assim como, um melhor posicionamento estratégico no setor em que atuam, constitui um grande desafio. Pois essa é uma tentativa de se determinar o grau de eficiência de um atributo subjacente a um indivíduo e de caráter extremamente subjetivo, que é a Competência Informacional.

A motivação para esta pesquisa surgiu a partir do trabalho do pesquisador que, atuando como docente no ensino superior há mais de vinte anos e como gestor em uma Instituição de Ensino Superior (IES) privada, filantrópica, há mais de dez anos, tem observado as diversas mudanças que têm sido impostas ao seu ambiente. O que lhe tem provocado uma inquietação e uma vontade de buscar caminhos para se compreender qual é o comportamento informacional adequado para gestores dessas Instituições que atuam hoje em ambientes cada vez mais competitivos.

Por fim, é muito importante para a Ciência da Informação que pesquisadores da área realizem pesquisas dessa natureza, ainda pouco explorados no campo das organizações, publicando estudos que contribuam para a produção do conhecimento e para o desenvolvimento do país. Estudos que contribuam para o preenchimento de lacunas ainda existentes neste campo de pesquisa, como apontado por Wilson e Walsh (1996), Case (2002) e Vakkari (2008).

2 O ATUAL AMBIENTE DE NEGÓCIOS DAS IES PRIVADAS BRASILEIRAS

2.1 EDUCAÇÃO SUPERIOR NO MUNDO

Nos últimos anos, o desenvolvimento mundial tem-se caracterizado por intensas mudanças que ocorrem a uma velocidade crescente e com profundos reflexos sobre toda a sociedade cada vez mais globalizada. O advento da sociedade da informação e do conhecimento acelerou o desenvolvimento científico e, em muitos casos, aprofundou o abismo que separa as nações desenvolvidas dos países emergentes. No entanto, o rápido desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação promoveu uma maior democratização do conhecimento, uma vez que, graças a elas, o acesso ao conhecimento se tornou mais ágil e tangível.

Esta realidade coloca a educação superior diante de uma série de desafios a serem enfrentados, uma vez que ela se tornou não apenas objeto, como também agente da globalização, que tem promovido mudanças tanto econômicas quanto culturais. Trata-se de um fenômeno real que não pode ser desconsiderado por nenhum setor, inclusive o da educação e que exige uma profunda análise e conhecimento do ambiente para que seja possível se fazer boas escolhas e se determinar o caminho que a educação superior deve percorrer.

Segundo OECD (2009, p. 18), “a globalização implica a formação de mercados mundiais operando em tempo real em sistemas financeiros comuns e com níveis sem precedentes de investimentos estrangeiros diretos”. E, ela ainda faz com que os sistemas mundiais de comunicação, informação, conhecimento e cultura, tendam a uma comunidade mundial única.

Ainda segundo OECD (2009), a educação superior é envolvida por todas as mudanças relacionadas à globalização. Ela é um elemento chave para a formação de um ambiente global e é ainda fundamental para o conhecimento e para a adoção de tecnologias. As instituições de ensino superior exercem um papel de grande importância, por ligar as diversas regiões do mundo através da pesquisa. Logo, elas são também agentes da globalização.

Para Rámirez (2011, p.23), “o ensino superior está profundamente ligado ao conceito de uma nova realidade mundial e suas instituições são objetos e agentes da globalização”. Neste ambiente as instituições de ensino superior precisam repensar suas ações com o objetivo de oferecer serviços adequados às novas demandas que lhes são postas.

As ações promovidas pelas instituições de ensino superior, combinadas pelas ações promovidas pelos agentes responsáveis pelas políticas públicas, bem como pelos agentes reguladores, que determinarão os caminhos a serem percorridos pelo ensino superior.

Para Castells (2001) e McCarney (2005), citados por OECD (2009, p.19), as “Universidades de pesquisa estão intensamente ligadas dentro e entre as cidades globais que constituem os nós principais de um mundo em rede”. As cidades globais, caracteristicamente, têm uma alta densidade de participação de sua população no ensino superior. Há ainda uma forte correlação positiva entre a taxa mais elevada de escolarização de uma nação ou de uma região e o seu desempenho competitivo global (BLOOM, 2005 citado por OECD, 2009).

Para Rámirez (2011), a educação não só constitui, hoje, um dos principais fatores que contribuem para o desenvolvimento social e econômico mundial, como também constitui um dos maiores setores da economia. Há de se considerar que a classe média nos países emergentes está crescendo continuamente. Neste grupo populacional, os investimentos em educação são vistos como garantia para o futuro dos filhos.

Segundo a OECD (2011), os ganhos relativos daqueles que possuem educação de nível superior têm crescido na maioria dos países nos últimos dez anos. Estes ganhos se tornam mais significativos para a população mais velha. A educação também aumenta a probabilidade de emprego na maioria dos países. Dados mostram que, na média dos países da OECD, os benefícios totais obtidos por quem investe na educação superior são de quase quatro vezes os seus custos. Mostrando para os governos e toda a sociedade o quão interessante é o investimento em educação.

Segundo a UNESCO (2009), entre 2000 e 2007, o mundo passou de 100,8 milhões de estudantes no ensino superior para 152,5 milhões. Esta taxa de crescimento em torno de 4,6% a.a implica na duplicação de estudantes de nível superior a cada 15 anos. O mesmo relatório aponta uma taxa de 6,8% a.a para a América Latina e Caribe.

Esse crescimento é impulsionado pela importância que a educação superior assumiu para o desenvolvimento de sociedades em busca de maior crescimento econômico e progresso científico e cultural. Para Altbach, Reisberg, & Rumbley (2009), os custos globais da educação superior vêm crescendo significativamente acima do que as fontes públicas de financiamento podem manter. Eles ainda afirmam que esta é uma tendência crítica porque para a maioria dos países são as receitas públicas que financiam o ensino superior.

O ensino superior encontra-se em movimento contínuo em relação ao seu crescimento e à sua expansão global, que tem coincidido com um período cada vez maior de restrições nas despesas públicas. Segundo a OECD (2006, p.241), em 2006, na Coreia e no Japão, cerca de 80% das matrículas no ensino superior estavam em escolas privadas; no México, 32,7%; no Chile, 60,3% e, no Brasil, 71,8%.

Para Rámirez (2011), uma das razões para o crescimento das instituições privadas é o não atendimento de uma demanda reprimida pelas instituições públicas. Segundo o autor isto tem ocorrido em função da dificuldade de se criar vagas e pela lentidão em se adaptar os currículos para as novas exigências demandadas.

A expansão do setor privado tem várias implicações para a educação superior, uma vez que as motivações do setor público diferem daquelas que movem o setor privado. Além disso, a massificação da educação superior significa não só um aumento do número de matrículas, mas também sistemas de educação mais heterogêneos e mais complexos (ALTBACH, REISBERG, & RUMBLEY, 2009; OECD, 2009). No Brasil essa expansão também pode ser observada.

2.2 A EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL

No Brasil, até o início dos anos 2000, a expansão do ensino superior acontece principalmente devido ao setor privado. Só a partir de 2001, ocorre uma inversão na tendência de encolhimento do setor público, que passa a se expandir, mas ainda em um ritmo inferior ao do setor privado.

Cabe salientar que, enquanto uma IES pública é financiada pelo governo local, provincial ou nacional, as IESs privadas não refletem um modelo consistente e podem operar totalmente com recursos privados ou, parcialmente, com recursos públicos. Elas ainda podem ser com fins lucrativos ou sem fins lucrativos, podem ser responsáveis perante o governo anfitrião ou operar completamente fora do regulamento local. Por fim, podem ter proprietários ou investidores ou operar como fundações.

A tendência para a privatização também tem significado no setor público onde as instituições estão sendo incentivadas a diminuir sua dependência de fundos públicos, para serem mais "empresariais" e competitivas e para demonstrar uma gestão profissional eficiente. Algumas dessas ideias, absurdas há algumas décadas, são, agora, fundamentais para os planos estratégicos e novas políticas até mesmo de instituições de ensino público.

A expansão do ensino superior no Brasil, alavancada pelas instituições privadas a partir da segunda metade da década de 1990, tem provocado discussões nos diversos setores da sociedade envolvidos com educação. A crescente procura pelo ensino superior percebida, nesta época, principalmente em função de uma demanda reprimida, fez com que as instituições de ensino superior privadas, já estabelecidas, experimentassem um crescimento sem precedentes.

De 1981 a 2010 o número de IESs privadas brasileiras saiu de 617 para 2100, o que representou um crescimento de 240% e uma variação de *market share* de 70,4% para 88,3%. Sendo que o ápice foi atingido em 2008, quando as IES privadas chegaram a representar 89,5% do setor. A evolução completa nesse período pode ser vista na Tabela 1.

TABELA1: Evolução das IES por categoria administrativa

Ano	Públicas		Privadas		Total
	Qtde	%	Qtde	%	
1981	259	29,6	617	70,4	876
1982	259	29,7	614	70,3	873
1983	246	28,6	615	71,4	861
1984	238	28,1	609	71,9	847
1985	233	27,1	626	72,9	859
1986	263	30,8	592	69,2	855
1987	240	28,1	613	71,9	853
1988	233	26,8	638	73,2	871
1989	220	24,4	682	75,6	902
1990	222	24,2	696	75,8	918
1991	222	24,9	671	75,1	893
1992	227	25,4	666	74,6	893
1993	221	25,3	652	74,7	873
1994	218	25,6	633	74,4	851
1995	210	23,5	684	76,5	894
1996	211	22,9	711	77,1	922
1997	211	23,4	689	76,6	900
1998	209	21,5	764	78,5	973
1999	192	17,5	905	82,5	1097
2000	176	14,9	1004	85,1	1180
2001	183	13,2	1208	86,8	1391
2002	195	11,9	1442	88,1	1637
2003	207	11,1	1652	88,9	1859
2004	224	11,1	1789	88,9	2013
2005	231	10,7	1934	89,3	2165
2006	248	10,9	2022	89,1	2270
2007	249	10,9	2032	89,1	2281
2008	236	10,5	2016	89,5	2252
2009	245	10,6	2069	89,4	2314
2010	278	11,7	2100	88,3	2378
2011	284	12,0	2081	88,0	2365

Fonte: Adaptado de Colombo e Rodrigues (2011), Braga (2011), INEP (2010) e INEP (2011).

De 1992 a 2010, enquanto no ensino público as instituições de ensino superior tiveram uma expansão de 217% no número de ingressantes, no setor privado, as instituições de ensino superior passaram por um período de contínuo crescimento, com um aumento da ordem de 553% no número de ingressantes. Este comportamento fez com que as instituições privadas elevassem a participação

nesse setor de 63,6% em 1992 para 78,2% em 2006. O crescimento de ingressantes no ensino público, entre 2007 e 2010, fez com que os ingressantes em IESs privadas retornassem a patamares semelhantes aos de 2004. No entanto, em 2011, apesar do recuo de quase 1% no número de IESs privadas, o número de ingressantes neste setor apresenta um crescimento de 8,8%, acima do público que cresceu 3,1%, nesse indicador. A Tabela 2 mostra uma evolução completa destes números de 1992 a 2011.

TABELA 2: Evolução do Número de Ingressantes por Categoria Administrativa

Ano	Públicas		Privadas		Total
	Qtde	%	Qtde	%	
1992	149.726	36,4	261.184	63,6	410.910
1993	153.689	34,9	286.112	65,1	439.801
1994	159.786	34,5	303.454	65,5	463.240
1995	158.012	31,0	352.365	69,0	510.377
1996	166.494	32,4	347.348	67,6	513.842
1997	181.859	31,7	392.041	68,3	573.900
1998	196.365	30,1	454.988	69,9	651.353
1999	217.497	27,6	570.141	72,4	787.638
2000	233.083	26,0	664.474	74,0	897.557
2001	251.239	24,1	792.069	75,9	1.043.308
2002	334.070	23,3	1.097.823	76,7	1.431.893
2003	325.405	20,9	1.229.259	79,1	1.554.664
2004	364.647	22,1	1.281.767	77,9	1.646.414
2005	362.217	20,1	1.442.885	79,9	1.805.102
2006	368.394	18,7	1.596.920	81,3	1.965.314
2007	416.178	19,5	1.722.063	80,5	2.138.241
2008	538.474	23,0	1.798.425	77,0	2.336.899
2009	422.320	20,5	1.642.762	79,5	2.065.082
2010	475.884	21,8	1.706.345	78,2	2.182.229
2011	490.680	20,9	1.856.015	79,1	2.346.695

Fonte: INEP - Censo 2003, 2007, 2010 e 2011.

A partir dos anos de 1990, o Brasil vive ainda uma progressiva abertura para os mercados internacionais, acompanhada da desregulamentação de alguns setores da atividade econômica. Neste contexto, presenciou-se a entrada no mercado de novas instituições criadas exclusivamente para aproveitar essa tendência. De forma que quatro delas possuem ações negociadas na BM & F BOVESPA: a Anhanguera Educacional, a Estácio Participações, o Grupo Kroton e o Sistema Educacional Brasileiro (SEB).

Segundo Braga (2011, p.78), “estas empresas, por seu porte e capitalização, tornaram-se as principais consolidadoras do setor educacional”. O autor afirma ainda que compreender as estratégias destas instituições é muito importante para se compreender o cenário deste setor que movimenta quase R\$27 bilhões ao ano. Em abril de 2013 os grupos Kroton e Anhanguera se unem e passam a formar o maior grupo educacional do mundo, com aproximadamente um milhão de alunos.

Segundo a ADUSP - Associação dos Docentes da Universidade de São Paulo (2007), as instituições de ensino superior privadas vêm passando por uma reconfiguração, com fusões, aquisições de instituições menores por grandes grupos, além da entrada no mercado de grupos financeiros e similares, com fins meramente financeiros. Com o “mercado da educação” no Brasil em constante crescimento, diversos investidores começaram a se interessar por ele. Este panorama, sem uma adequada regulamentação por parte do Governo, exige um acompanhamento, para se evitar sérias consequências para a educação, que podem levar inclusive à perda de qualidade. É preciso ter cuidado com esse crescimento desenfreado, para que ele não comprometa ainda mais a qualidade do ensino praticado no sistema particular.

Os impactos com este crescimento do ensino superior privado mercantilizado, ainda não estão totalmente percebidos. Na prática, há o risco da educação se transformar em simples mercadoria, o que pode alterar completamente o objetivo das IES, enquanto organizações. Como consequência pode haver um desequilíbrio na competição entre os grupos privados. Antes, o ensino superior privado era constituído por grupos genuinamente nascidos da educação, preservando alguns princípios básicos da área. Agora, em foco a entrada de grupos fora deste

contexto, como fundos de investimentos, existe uma tendência de acirramento desta competição, de forma agressiva e cujos efeitos sobre a qualidade do serviço oferecido ainda não são completamente previsíveis.

Segundo a professora Rochelle Abreu, citada por Reis (2006), ao abordar o tema Universidade Particular: entre o risco de comportamento empresarial e o de ingenuidade prático-social, as instituições particulares têm se comportado como verdadeiras empresas, com o aluno ocupando o lugar de consumidor. Este comportamento dos “consumidores”, atraídos por facilidades, mídia agressiva e pouca exigência por parte das instituições, traz sérias consequências para o ensino superior. Cada vez mais, percebe-se a fuga dos alunos para instituições “empresas”, com foco no atendimento em massa, pacotes prontos de ensino, com projetos pedagógicos e currículos enxutos e inflexíveis, pouca participação do professor no processo, reduzindo-o a mero transmissor de conteúdo.

Embora as críticas sejam bem fundamentadas, se aplicadas à maioria das instituições de ensino superior privadas no país, cabe ressaltar a diferenciação necessária a se fazer, não incluindo aí, as instituições sem fins lucrativos, confessionais ou filantrópicas. Para a sociedade em geral, especialmente os alunos (clientes) em potencial, todas as instituições não públicas são vistas como uma coisa só, associando todas elas à imagem de “empresa com fins lucrativos”. No entanto, é importante ressaltar as diferenças fundamentais de uma instituição pautada em princípios éticos, com uma filosofia educacional consistente e um projeto político-pedagógico coerente em relação àquelas focadas principalmente ou, talvez, unicamente, no retorno financeiro a ser obtido.

Segundo Bittar (2000), as IESs comunitárias, que agrupam tanto as confessionais quanto as não confessionais, foram criadas a partir de iniciativas da Igreja ou por iniciativas laicas, que envolveram prefeituras e outras entidades da sociedade civil. Elas em muito se diferem das IESs criadas pela iniciativa privada de cunho mais empresarial, pois, ao contrário das “IESs empresariais” que surgiram principalmente nas últimas três décadas sempre estiveram mais preocupadas em promover a educação segundo uma linha de pensamento e não para simplesmente acumular capital.

A entrada dos grupos de investimento e investidores internacionais no mercado de educação brasileiro criou um novo e distinto segmento dentro das escolas privadas. Um setor tradicional, com um forte compromisso com as ações educacionais e sociais, não vendo em sua atividade apenas mais um meio para acumulação de riqueza e outro setor que vê na educação apenas mais uma “mercadoria”, com uma forte probabilidade de se obter ganhos financeiros em um curto espaço de tempo.

Estas escolas se caracterizam por incorporar em sua gestão práticas usuais em empresas que atuam no mercado altamente competitivo instituído com a globalização. Elas ainda possuem um marketing agressivo, pesados investimentos nas novas tecnologias de informação e comunicação, além de estruturas administrativas e acadêmicas enxutas.

Para Castro (2011), não existe relação direta entre as categorias de instituição privada e a qualidade do ensino. Ele utiliza como argumento o IGC (Índice Geral de Cursos) médio obtido por instituições privadas de ensino. O grupo das confessionais, comunitárias e associações sem fins lucrativos obteve um IGC médio de 215 pontos. Já as instituições privadas com fins lucrativos obtiveram 205 pontos de média. Por fim, está o grupo das instituições que fizeram IPO (*Initial Public Offering*), ou seja, têm ações em bolsa de valores. Este grupo obteve 227 pontos de média. O autor afirma ainda que objetivar lucro não torna uma instituição melhor ou pior, pois as instituições ruins do setor público estão no mesmo nível das instituições ruins do setor privado.

2.2.1 IES Negociadas Na BM&F Bovespa

Segundo Braga (2011), até 2009, existiam no Brasil quatro empresas educacionais negociadas na BM&FBOVESPA: Anhanguera Educacional, Estácio Participações, Kroton e Sistema Educacional Brasileiro. A análise da Hoper mostra ainda que, em conjunto, de 2005 a 2009, essas quatro instituições tiveram taxas de crescimento superiores às das demais IES brasileiras, tanto no que diz respeito ao número de alunos matriculados, quanto ao número de ingressantes. A evolução completa destes números pode ser vista na Tabela 3 e na Tabela 4.

TABELA 3: Evolução de matriculados - ensino presencial

Consolidadores	2005	2006	2007	2008	2009
Anhanguera	23.247	25.558	68.563	113.125	122.347
		9,9%	168,3%	65,0%	8,2%
Estácio de Sá	168.338	179.213	190.466	200.787	193.318
		6,5%	6,3%	5,4%	-3,7%
Kroton	3.851	5.929	15.831	32.754	71.737
		54,0%	167,0%	106,9%	119,0%
SEB	1.783	2.463	4.585	7.775	6.643
		38,1%	86,2%	69,6%	-14,6%
Brasil	3.260.967	3.467.342	3.639.413	3.806.091	3.764.728
		6,3%	5,0%	4,6%	-1,1%

Fonte: Braga (2011)

TABELA 4: Evolução de ingressantes - ensino presencial

Consolidadores	2005	2006	2007	2008	2009
Anhanguera	9.461	13.559	30.716	44.205	35.275
		43,3%	126,5%	43,9%	-20,2%
Estácio de Sá	60.744	57.775	44.541	52.384	49.766
		-4,9%	-22,9%	17,6%	-5,0%
Kroton	1.905	3.951	7.282	13.284	21.463
		107,4%	84,3%	82,4%	61,6%
SEB	788	723	1.617	2.288	1.297
		-8,2%	123,7%	41,5%	-43,3%
Brasil	1.108.600	1.151.102	1.183.464	1.198.506	1.157.057
		3,8%	2,8%	1,3%	-3,5%

Fonte: Braga (2011)

Com relação à evolução demonstrada na TABELA 3 e na TABELA 4, há de se observar que, com relação ao número de matriculados, em 2009, a Estácio e a SEB tiveram um desempenho pior que a média brasileira. Já com relação aos ingressantes, em 2009 somente a Kroton teve um desempenho acima da média Brasil.

Segundo análise de Braga (2011), estas instituições têm utilizado diferentes estratégias para fazer crescer tanto seus faturamentos, quanto suas margens. Ou seja, enquanto algumas buscam um crescimento orgânico de unidades já existentes, outras estão focadas na melhoria de processos de gestão de projetos incipientes, com baixo grau de maturidade.

É neste cenário que as IESs privadas brasileiras atuam hoje, e é preciso compreendê-lo para que elas possam direcionar a sua atenção às informações corretas exigidas pelo seu processo de tomada de decisão.

2.3 O CONTEXTO DE GESTÃO DAS IES NO BRASIL

No contexto de atuação das IESs privadas brasileiras, é cada vez maior a necessidade de se compreender um crescente número de variáveis que influenciam as suas atividades e que faz aumentar a importância da atuação de cada um dos gestores dessas organizações, principalmente, o papel dos coordenadores de cursos. Uma vez que o estabelecimento e a execução de estratégias não podem ficar apenas sob a responsabilidade das reitorias e das diretorias ligadas diretamente a elas.

O coordenador de curso exerce, assim, um papel crucial para o estabelecimento das estratégias gerais de uma IES, uma vez que, ao contrário da alta gestão, ele está mais próximo de professores e alunos. Assim, ocupa uma posição que lhe permite uma melhor visão das especificidades de seu curso.

Todos precisam ter em mente um conjunto de tendências e premissas relevantes sobre os rumos dos cursos que coordenam. É preciso saber quem é ou não é seu concorrente, o que desejam os seus clientes-alunos e quais são as tecnologias viáveis e as inviáveis a serem adotadas, ou não, pelos cursos. É preciso ainda dominar questões básicas sobre legislação, economia, finanças, projeções estatísticas, prospecção de oportunidades e busca de alternativas. A FIGURA 1 descreve parcialmente esse contexto.

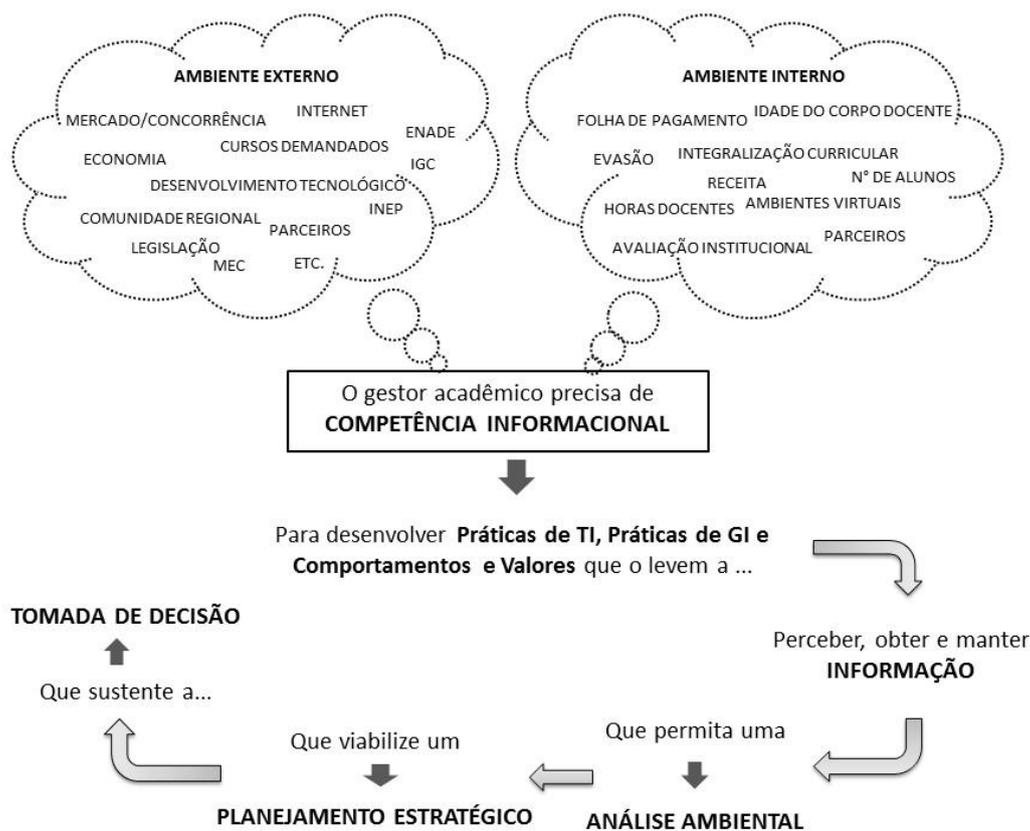


FIGURA 1 - Contexto informacional de atuação do gestor de uma IES privada.

Fonte: O autor.

O grande desafio aqui é desenvolver essas habilidades em coordenadores de cursos, para que eles compreendam ambientes de negócios e/ou determinem estratégias a serem seguidas. O problema é que normalmente esses coordenadores são especialistas nas áreas dos cursos que coordenam como pedagogia, nutrição ou direito e não necessariamente receberam formação para lidar com questões tecnológicas e administrativas. Assim, diante das mudanças em seus ambientes, para que esses gestores não se sintam impotentes, é fundamental que os desafios a serem perseguidos sejam nitidamente definidos e que os mesmos sejam capacitados para lidar com a informação e a sua aplicação.

Atuando nesse ambiente cada vez mais competitivo, a alta direção e, particularmente, os gestores de cursos das IESs privadas comunitárias brasileiras necessitam continuamente ampliar seu campo de percepção e atuação para além das questões didático-pedagógicas. Assim, eles precisam desenvolver a

habilidade de conduzir suas instituições ou unidades acadêmicas fazendo uso de ferramentas de gestão normalmente utilizadas, até então, pelas corporações.

Percebe-se um cenário em que o planejamento estratégico e o desenvolvimento das pessoas tornaram-se ferramentas fundamentais para se determinar os rumos a serem seguidos e os objetivos a serem alcançados. A evolução dos conceitos e práticas relacionados ao planejamento estratégico, desde sua abordagem até a administração ou gestão estratégica está intimamente vinculada com a intensificação do ritmo e da complexidade das mudanças ambientais, que exige uma nova postura para enfrentar, com sucesso, um ambiente em transformação.

Um ambiente onde a concorrência era muito limitada e praticamente inexistia há alguns anos e que, por consequência, não exigia grandes esforços para a sua manutenção e sobrevivência. Os controles gerenciais sobre o ambiente interno eram precários, quando existiam. Eventuais problemas de custos poderiam ser facilmente resolvidos com um aumento de demanda ou com um aumento de mensalidades.

Ao pensar suas atividades, questões como evasão, relação horas docentes versus número de horas contratadas pelos alunos, integralização curricular e avaliação institucional, dentre outras, não constavam nas preocupações diárias dos gestores dessas IESs. Essas apreensões eram delegadas a um pequeno grupo gestor, que sobre elas se debruçavam de forma esporádica.

Isso só era possível porque o ambiente externo era caracterizado por uma relativa calma e questões como ENADE, desenvolvimento tecnológico e mudanças na legislação inexistiam ou interferiam pouco nas decisões sobre a condução de instituições de ensino.

Nesse cenário, um coordenador de curso tinha que se preocupar principalmente com os projetos pedagógicos e as relações entre e com docentes e discentes. Análise de ambiente de negócios, uso eficiente de tecnologias de informação e planejamento estratégico eram assuntos que não faziam parte de seu principal escopo de preocupações. E aqueles responsáveis por essas atividades podiam se

dar ao luxo de realizar planejamentos que contemplavam períodos de cinco anos sem praticamente sofrer nenhuma alteração no período.

Atualmente, para Frauches (2011), um gestor acadêmico deve desenvolver habilidades que lhe permitam influenciar e inspirar pessoas; perceber e compreender mudanças ao seu redor; ter visão sistêmica compreendendo a influência de eventos isolados sobre o funcionamento do todo; integrar o autoconhecimento e responder ao comportamento do outro; criar um clima favorável e promover a inovação; ser capaz de buscar, selecionar e usar informação para subsidiar a tomada de decisão; desenvolver, identificar e implementar estratégias; obter resultados, trabalhar em equipe e conhecer o cliente, identificando suas necessidades e desejos.

As mudanças nesse panorama impuseram uma complexidade que trouxe consigo enormes desafios. Um deles é conscientizar a equipe de que não é possível concretizar as intenções estratégicas da organização sem a sua contribuição. Não há mais um tempo em que a visão estratégica é privilégio de alguns poucos que devem pensar a organização.

Para que um espírito competitivo seja disseminado em todos os níveis de uma organização, é preciso que cada membro da equipe acorde diariamente consciente sobre qual é o melhor desempenho que se espera dele em seu trabalho. Esta é uma competência que deve ser desenvolvida por todos os indivíduos da organização. Esta consciência permitirá que cada um compreenda o seu papel na luta cotidiana para se alcançar os objetivos estabelecidos pela alta gerência. Logo, a responsabilidade da alta gerência é identificar os principais desafios na geração de recursos e depois ajudar todos os integrantes da organização a entender exatamente qual é o seu papel na busca da vitória (FLEURY & FLEURY, 2008; GAJ, 1987; PRAHALAD & HAMEL, 2005; TAVARES, 2005).

Uma vez identificados os desafios, cabe ao Departamento de RH das IESs incluir, em seus programas de desenvolvimento de pessoas, programas que permitam a discussão sobre o papel dos gestores nesse novo ambiente. É ainda preciso

incluir programas que permitam desenvolver a habilidade de se lidar com a informação.

Para Hamel (2009, p.81), para “criar uma democracia da informação é preciso sistemas de informação que equipem todo funcionário para agir com o interesse da empresa toda em mente”. Sistemas podem, assim, serem utilizados com eficiência para disseminar a informação necessária ao engajamento de cada membro da equipe nas ações objetivadas pela organização.

Esta percepção do contexto de atuação e de suas variáveis e a definição de intenções estratégicas só poderão ser realizadas com eficiência, a partir do desenvolvimento de uma adequada competência para se lidar com a informação. No entanto, tanto Bruce (1999) quanto Crawford & Irving (2009) questionam o interesse das empresas por essa competência por não ter benefícios claramente tangíveis e imediatos. Normalmente, a informação é pensada como algo intangível, logo, tem pouco valor. Já a informação colocada sobre um suporte, um relatório gerencial, por exemplo, certamente será alvo de maior atenção. Isto se deve principalmente à dificuldade dos seres humanos em lidar com o que é abstrato.

Programas tradicionais de desenvolvimento de pessoas têm dado pouca ênfase às abstrações. Talvez pela maior facilidade e grande necessidade de preparar as pessoas para lidar com processos e tecnologias. Executivos estão se tornando competentes no uso da Tecnologia da Informação, mas poucos são competentes em informação.

As habilidades para se lidar com a informação têm sido objeto de maior atenção no meio educacional, enquanto empregadores e gestores têm tido mais preocupação com as habilidades para lidar com a computação e a Tecnologia da Informação. Estas habilidades se tornaram objeto de atenção das organizações, a partir do advento dos computadores pessoais que retiraram o processamento das grandes redomas constituídas pelos Centros de Processamentos de Dados e o distribuíram pelas diversas mesas das organizações. No entanto, o desafio que se põe é o de

preparar as pessoas para utilizarem essas informações processadas de forma mais eficaz (DRUCKER, 1992; BRUCE, 1999; GOAD, 2002).

É preciso que os gestores das instituições de ensino superior e suas organizações aprendam como utilizar todo o aparato tecnológico ao seu dispor para um melhor gerenciamento da informação, principalmente quando se considera o crescente investimento em sistemas gerenciais e nos ambientes interativos proporcionados pelo advento da web. No entanto, é preciso que o principal foco seja mantido no uso desse recurso para desenvolver capacidades que sustentem a atividade gerencial e os processos de negócio, para promover a inovação e para trazer eficiência às atividades operacionais.

Eles precisam, ainda, desenvolver práticas de gestão que lhes permitam uma maior eficiência no seu trato com a informação em todo o seu ciclo de vida. Práticas que garantam não só a percepção de eventos importantes sobre o seu ambiente, mas também a coleta, a organização, o processamento e a manutenção das informações relativas a esses eventos. Inclusive práticas sobre segurança da informação, que ganharam uma dimensão de extrema importância com o advento da sociedade da informação e do conhecimento.

E, ainda, devem possuir a capacidade de buscar para si e para toda a sua equipe o desenvolvimento de comportamentos e valores informacionais adequados ao atual ambiente de negócios. Comportamentos e valores que evidenciem a importância da integridade, da formalidade, da transparência e do compartilhamento, que se preocupem com aspectos da privacidade e que permitam um bom padrão de controle.

Por fim, esses gestores precisam compreender que todas as suas atividades são lastreadas em informação e que, para que elas sejam bem sucedidas, o desenvolvimento dessas capacidades, em alto nível, é condição precípua. É preciso compreender que a informação é a principal matéria-prima para a execução de seu trabalho.

3 INFORMAÇÃO: UM INSUMO BÁSICO

3.1 INFORMAÇÃO E PROCESSO DECISÓRIO

A globalização e o desenvolvimento tecnológico ocorrido nas últimas décadas têm tornado os ambientes organizacionais cada vez mais complexos e desafiadores. Esta é uma situação ambígua, pois, se de um lado, a combinação entre estes dois fatores tem proporcionado um maior acesso às informações e a identificação de novas possibilidades para o desenvolvimento das organizações, por outro, ela exige o tratamento de um maior número de variáveis e o enfrentamento de uma nova ameaça a cada instante.

Uma crescente avalanche de informações geradas nesses ambientes tem exigido um esforço extra para auxiliar os executivos na tarefa de filtrar e identificar informações pertinentes aos seus negócios. Pois, em um mundo de recursos limitados, a informação, um recurso gerencial chave, é cada vez mais abundante.

Para Choo (1998a), no ambiente externo, clientes, competidores, fornecedores, parceiros e outros tomam medidas para serem bem sucedidos e para obter vantagem e controle. Assim, suas trajetórias de causa e efeito ficam escondidas em um cruzamento de relações e dependências que nunca são completamente reveladas. Segundo Turban et al (2010, p. 29), “as organizações não operam isoladas. Elas fazem parte de um ambiente de negócios que inclui fatores econômicos, jurídicos e muitos outros”.

É um cenário que leva a informação ao foco das atenções. A sua importância cresceu tanto que ela é considerada, hoje, matéria-prima básica para a realização do trabalho nas organizações. Compreender o ambiente em que se atua é condição primordial na qual se apoia o processo decisório. Apesar dos executivos terem capacidade de se adaptar rapidamente a ambientes pobres de informação, a qualidade das decisões tomadas por eles está diretamente ligada à qualidade da orientação sobre o uso da informação nas organizações (CHOO, 1998a; GILAD & GILAD, 1988; MARCHAND, KETTINGER & ROLLINS, 2004).

Decisões, tipicamente, exigem escolhas que, no mínimo, acontecem entre duas opções disponíveis. O tomador de decisão tem, então, que selecionar a mais adequada, no sentido de alcançar os objetivos propostos. No entanto, a perfeição dessa escolha é relativa. Pois ela só acontece se permitir que a organização alcance os objetivos pré-estabelecidos. A partir do uso da informação certa, um gestor aumenta as chances de levar a sua organização ao sucesso. À medida que toma boas decisões, motiva a sua equipe e promove as mudanças necessárias (CASE, 2002; GORDON e GORDON, 2006; SIMON, 1979).

No entanto, para Choo (1998a, p.54), os executivos, quando tomam uma decisão, têm um compromisso com a ação e “a necessidade de agir prevalece mesmo quando a informação disponível é conhecidamente incompleta ou ambígua”. Para Saracevic (1981), o que torna a informação valiosa para os indivíduos e para a sociedade é o uso que se faz dela. Esta condição torna o problema ainda mais complexo, pois não basta aos tomadores de decisão simplesmente obter a informação. Ele deve obter a informação correta e em tempo hábil para que ele possa, então, analisar as mudanças impostas pelo ambiente, planejar e formular suas ações e finalmente poder dar uma contribuição efetiva para o desenvolvimento de sua organização.

A tomada de decisão é uma atividade corriqueira dentro das organizações. No entanto, muitas vezes ela está imersa em um ambiente de grande complexidade, em que a necessidade de informação surge de problemas, incertezas e ambiguidades encontradas em experiências e situações específicas de uma organização as quais têm ocorrido de forma global e exigem a compreensão de como tecnologias, valores, cultura e habilidades podem contribuir para transformá-las em oportunidades. São situações e experiências compostas de um grande número de fatores que se relacionam, não somente, ao assunto em questão, como também a fatores contextuais como o estilo organizacional, restrições funcionais, consenso e definição clara de objetivos, grau de risco e normas profissionais. Todos estes elementos frequentemente criam dificuldades à tomada de decisão, mas ela precisa ser tomada e ser transformada em ação para que um desempenho adequado seja alcançado. Neste sentido, os administradores precisam

empreender grandes esforços no sentido de acompanhar, interpretar e compreender a natureza das mudanças e as implicações que elas geram para as organizações (BARBOSA, 1997; CHOO, 1998a; DRUCKER, 2006b; PRAHALAD & HAMEL, 2005).

Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999, p. 254) afirmam que “apesar de os passos do processo de tomada de decisão serem diretos, as situações nas quais ela precisa ser tomada podem ser intensamente diferentes”. Segundo eles, as decisões são tomadas em ambientes de certeza, de risco ou totalmente incertos. No primeiro, o tomador de decisões controla todas as variáveis e possui informações suficientes para lhe proporcionar uma convicção sobre os resultados. Isto pode ocorrer, por exemplo, quando se faz uma aplicação financeira a juros fixos. Neste caso, quem decide tem as informações necessárias para prever qual será o resultado da sua aplicação. Em ambientes de risco o mesmo faz uso de cálculos estatísticos para avaliar probabilidades ou usa de intuição pessoal para sustentar decisões, mas não tem garantias sobre o resultado final. Por fim, em ambientes incertos, o tomador de decisão não possui informações que lhe permitam nem mesmo estimar os possíveis resultados oriundos de sua decisão.

Para Campbell, Whitehead & Finkelstein (2009), a tomada de decisão parte do reconhecimento de padrões e da marcação emocional. O reconhecimento de padrões é um processo complexo, baseado na experiência e juízo anteriores, enquanto a marcação emocional evidencia que se deve dar atenção ou não a determinado evento e que tipo de ação seria pertinente consecutivamente. Para os autores, normalmente esses processos nos ajudam a tomar decisões sensatas, mas também nos podem enganar.

Em geral, alguns aspectos podem provocar uma forte reação afetiva nas pessoas envolvidas na tomada de decisão. A complexidade do problema; o risco, devido à incapacidade para controlar ou prever o futuro; a multiplicidade de interesses dos *stakeholders* exigindo barganhas, coalizões e negociação entre as partes interessadas e as aspirações pessoais que podem gerar insatisfações e desapontamentos são alguns desses aspectos que demandam uma diferente necessidade de informação para os tomadores de decisão. Estas diferentes

demandas fazem com que as necessidades de informação sejam frequentemente pensadas em termos de necessidades cognitivas pessoais que, por sua vez, podem ser traduzidas em perguntas que busquem o preenchimento de lacunas no conhecimento. Logo, para satisfazer às necessidades de informação, é preciso recuperar as informações que respondam aos questionamentos elaborados. O planejamento e a tomada de decisão são, então, os principais geradores de necessidades cognitivas de informação. Desta forma, é preciso que a informação satisfaça tanto às necessidades cognitivas, como às afetivas e às situacionais. Uma vez atendidas essas necessidades, será possível, através do planejamento, estabelecer de forma clara os objetivos organizacionais e se tomar decisões sobre as melhores alternativas para se alcançar esses objetivos (CHOO, 1998a; 2000; CHOO & JOHNSTON, 2004).

Nas organizações, as melhores alternativas são identificadas a partir da determinação dos problemas e de suas fronteiras, da definição de objetivos, interesses e regras e da viabilização de alternativas e de seus resultados projetados. Sendo que o tomador de decisão é quem determina quais consequências irá antever e quais ele não pode antever; quais alternativas ele deve considerar e quais ele vai abandonar. Assim, a necessidade de informação varia de acordo com o estágio da atividade de tomada de decisão que pode ser: a inteligência, que envolve a monitoração das condições ambientais sobre tecnologia, política, economia e sociedade; o desenho, que envolve a busca de informações que podem levar a uma situação de decisão; a escolha, que ocorre quando uma ação em particular é selecionada entre as diversas possíveis e a revisão, quando as ações passadas são analisadas para se tomar novas decisões. (CHOO, 1998b; SIMON, 1979; MARCH & SIMON, 1975).

Um problema evidente ocorre quando as informações necessárias são sobre seus clientes, concorrentes e mercados, pois a maioria dos sistemas de informação existentes está voltada para dentro das empresas e essas são informações geradas externamente. Neste sentido, as organizações precisam compreender que não são ilhas e que isoladamente são incapazes de gerenciar o ambiente externo. Assim, elas precisam trocar informação sobre esse ambiente e, sejam de pequeno

ou grande porte, elas devem se adaptar a ele em alguma medida. Para isto, é preciso que os sistemas de informação internos sejam flexíveis o bastante para estabelecer os parâmetros de troca de informação (DAVENPORT, 1994; DAVENPORT, 1998).

Simon (1977), citado por Choo (1998a), ressalta que devem ser consideradas as dimensões da situação problemática, que apontam como dois extremos de um contínuo destas situações possíveis: as decisões programadas, inerentes à rotina e passíveis de manipulação e as decisões não programadas, singulares, não previstas e conseqüentemente não usuais. A capacidade de tomar boas decisões não programadas pode estabelecer um importante diferencial competitivo em um ambiente de negócios de alta dinamicidade. Enquanto a tomada de boas decisões programadas significa ter eficiência na execução de processos previamente definidos.

Para Goad (2002, p. 63), na perspectiva do trabalho, busca-se informação com apenas um propósito: tomar decisão. E boas decisões são tomadas a partir de boas informações. No entanto, desenvolveu-se pouca habilidade para a tomada de decisão, mas esta é uma habilidade que pode ser aprendida. “O que é uma boa notícia para organizações que precisam não apenas de gestores que tomem decisões, mas que tomem decisões sólidas, contribuindo para o sucesso das organizações”.

A tomada de decisão constitui, assim, um ponto chave para o desenvolvimento de qualquer organização. Independente do evento que a demandou ou das características que a cercam; somente sustentada em informação de qualidade, ela pode contribuir para o sucesso de uma organização. Não importa se é uma informação sobre um evento recente, que leva à compreensão de um cenário imediato, no qual a organização está mergulhada, ou sobre um evento passado, que gerou experiência e uma conseqüente capacidade de discernimento.

3.2 A INFORMAÇÃO E A COMPREENSÃO DE CENÁRIOS COMPETITIVOS

No ambiente de extrema competição empresarial que ocorre desde o séc. XX e neste início de séc. XXI, não basta à organização constituir-se e estabelecer-se em um dado mercado para se ter a certeza de uma longa vida empresarial. A dinâmica do atual ambiente de negócios exige que as organizações estejam atentas a uma ampla gama de sinais.

Estes sinais podem indicar necessidades de mudanças nos cenários em que atuam e exigir adaptações que lhes permitam obter um melhor desempenho e, conseqüentemente, prolongar suas operações ao longo do tempo. A busca e a percepção destes sinais só são possíveis a partir de uma atividade de definição de necessidades informacionais bem estruturada e de acordo com as variáveis que influenciam a organização. É preciso que esta seja uma atividade contínua e com uma forte abertura para o aprendizado.

Para Hansen (2005, p. 392), “é essencial que os profissionais de hoje tanto estejam informados quanto informem seus ambientes de trabalho para serem competitivos, eficazes e inovadores”. Goad (2002) afirma que a informação assumiu um novo e formidável significado cujo impacto é o maior de todos os tempos. E que a habilidade para analisar uma situação, identificar novas demandas e a partir delas obter uma resposta certa, rapidamente, é um fator determinante para o sucesso ou não de um gestor.

A grande questão aqui é que as variáveis que afetam a organização são inúmeras e, às vezes, surgem a partir de contextos totalmente inesperados, ou seja, que outrora não tinham qualquer influência sobre o ambiente da organização. Este fato se dá em função do rápido desenvolvimento de setores da economia, que promovem mudanças em hábitos e demandas da sociedade. Assim, produtos e serviços que, em um instante, são líderes em sua área de atuação, veem seu mercado desaparecer em um curto espaço de tempo. Seja porque foram substituídos ou simplesmente porque se tornaram desnecessários.

Para Choo (1998b), a informação pode ser utilizada para três propósitos básicos: criar sentido para compreensão de seus ambientes de negócios; construir conhecimento para desenvolver novas competências e para tomar decisões sobre os rumos a serem seguidos pela organização. Para o autor, é da conexão desses três modos de usar a informação, em uma rede maior de processos para geração de significado, que emerge o conhecimento organizacional.

Conhecer a organização, seus princípios, objetivos e operações são os primeiros passos para se compreender o cenário em que ela atua. A compreensão deste cenário exige ainda que se esteja disposto a aceitar o inesperado, a partir da percepção de sinais vitais captados na imensidão de informações na qual se insere e que compõe o ambiente organizacional.

Para Boyatzis (1982), o desempenho organizacional de um gestor é influenciado pela missão organizacional, que pode ou não estar adequada ao ambiente no qual ela opera e cujos aspectos podem, ou não, estar claramente definidos, o que é um fator muito importante. Para o autor, é preciso considerar ainda o nível de entendimento desses fatores, pelos membros da organização.

Já Schwartz (2006, p.37) afirma que, para a percepção dos rumos de uma organização, é importante que se esteja disposto a encorajar a “própria imaginação, novidade e até mesmo o senso de absurdo”, assim como o nosso senso de realismo. Para compreender a realidade que cerca uma organização é importante que a mente seja mantida aberta e em constante estado de alerta. É preciso ainda acreditar na existência de eventos que contradizem as nossas crenças e valores. A resistência à validade dessas ocorrências pode fazer com que informações vitais sejam desprezadas, influenciando diretamente o futuro da organização.

A avaliação da relevância cognitiva e emocional do indivíduo é determinante na atividade de busca e uso da informação, assim como os atributos objetivos que determinam a pertinência da informação em certa situação problemática. Por isso, diferentes pessoas ou grupos têm diferentes ideias sobre o que constitui a solução de um problema. As escolhas que direcionam as operações para solução deste

problema são determinadas por preferências pessoais, pela cultura e por experiências, afetando, assim, as estratégias da organização. Para compreensão desse contexto é preciso considerar que a determinação de relevância ou pertinência é um elemento subjetivo, cognitivo e situacional, enquanto as atitudes de um usuário em relação à informação são fruto da educação, treinamento, experiência e preferência pessoal (MIRANDA, 2006; PENG, 2008).

Assim, percebe-se que a busca da informação necessária à compreensão de um dado cenário em que atua uma organização depende fundamentalmente do modelo mental, nela prevalecente, e da disposição dos indivíduos de questioná-lo ou reiterá-lo. No entanto, a nossa capacidade de busca e percepção dessas informações pode ser melhorada a partir de treinamentos e outras ações formais de educação. Mas é preciso levar em conta que treinamentos e ações formais de educação são definidos pela alta gestão da organização e que, se esta não perceber as mudanças à sua volta, esforços neste sentido não contribuirão para o desenvolvimento da organização.

Um sério obstáculo a esta atividade é a sobrecarga informacional. Para Goad (2002), o grande problema com a informação é que simplesmente ela existe em grande quantidade. Para o autor, quando há muita informação e ela vem de muitas direções, ocorrem problemas com a precisão, credibilidade e usabilidade, agravando um problema que já é muito grande. O excesso de informação dificulta a tomada de decisão que cada vez mais precisa ser tomada com muita rapidez.

Gleick (2012) afirma que o excesso de informação, cujos fluxos e canais foram alterados pelas novas tecnologias de informação, é o principal fator de sucesso das empresas da chamada economia da informação, que têm suas bases construídas em cima de mecanismos que facilitam a busca e a utilização de filtros.

Neste contexto, a elaboração de estratégias vencedoras exige profissionais que sejam capazes de lidar de forma eficaz e eficientemente com a informação. Ter capacidade para determinar necessidades, entender significados, dar o tratamento adequado e usar a informação para a obtenção dos resultados objetivados são habilidades primordiais aos profissionais que desejam desenvolver estratégias de

sucesso para suas organizações. No entanto, a resistência ao inesperado ou a um fator que fuja do modelo mental prevalecente tem provocado uma série de dificuldades ao desenvolvimento de estratégias organizacionais, mesmo que as organizações ocupem postos de destaque no ambiente em que atuam.

3.3 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: QUESTÕES FUNDAMENTAIS

O desenvolvimento de uma estratégia organizacional está necessariamente ligado à construção de uma visão de futuro que possibilite a escolha dos caminhos a serem percorridos. E, para se fazer escolhas acertadas é preciso ser capaz de entender o presente para antecipar o futuro. É preciso ler e entender as variáveis de maior relevância no ambiente onde a organização atua.

A estratégia é um processo de adaptação constante à dinâmica das condições e circunstâncias de um mundo dominado pelo acaso, pela incerteza e pela ambiguidade. Segundo Carter, Clegg e Kornberger (2010, p. 127), “a estratégia deve conduzir uma organização através de mudanças e intempéries a fim de garantir crescimento e sucesso sustentáveis no futuro”. Para Tavares (2005), tanto a evolução dos conceitos como as práticas relacionadas ao planejamento financeiro e a gestão estratégica estão intimamente vinculadas à intensificação do ritmo e da complexidade das mudanças ambientais.

Para se estabelecer uma estratégia organizacional é preciso uma percepção clara da dinâmica das mudanças ambientais em seu contexto de atuação e de como a estratégia a ser estabelecida está ligada aos objetivos da organização. Possibilita-se, assim, um trabalho coordenado e colaborativo dentro da mesma. De uma maneira geral a percepção dos eventos que afetam a organização sempre ocorre. No entanto, alguns percebem os eventos e se adaptam às mudanças com maior rapidez, outros precisam de mais tempo. Esta diferença é fundamental para se determinar as organizações que sobreviverão, as que chegarão à liderança e aquelas que sucumbirão.

Gaj (1987) classifica as organizações em quatro categorias em relação às estratégias. Inicialmente, existem aquelas que captam as ideias estratégicas com

muita facilidade, mas que as esquecem depressa. Elas se caracterizam por perceber as necessidades de mudanças, mas não conseguem incorporá-las às suas operações. Demonstram, assim, uma falta de capacidade de ação, não concluem o ciclo de gestão informacional e conseqüentemente não obtêm resultados satisfatórios.

A segunda categoria é composta por empresas que absorvem lentamente as novas ideias, porém não as esquecem facilmente. Estas organizações normalmente percebem e incorporam as novas ideias, mas de forma parcial e aos poucos. O perigo, neste caso, está na perda de capacidade competitiva e de mercados, pois concorrentes mais agressivos podem absorver importantes fatias dele.

Um terceiro grupo é composto por organizações que absorvem as mudanças, e que, independente da velocidade com que elas são atualizadas, incorporam-nas amplamente, de forma aberta, e não as esquece. Para este autor, “organizações que conseguem se manter abertas, apesar do tamanho e da idade, tornam-se as verdadeiras vencedoras, mantêm a liderança e a iniciativa empreendedora necessárias para o desenvolvimento”.

Por fim, surgem aquelas que recebem as novas ideias com dificuldade e esquecem com facilidade. Neste grupo estão as empresas concordatárias e algumas estatais que possuem ainda como característica adicional a falta de flexibilidade. Estas empresas, se privadas, são facilmente superadas pela concorrência e desaparecem. Se estatais, funcionam até que sejam extintas por vontade política ou até que uma grande reformulação ocorra.

No contexto educacional, esses conceitos fazem cada vez mais sentido principalmente após o surgimento das chamadas instituições de ensino empresariais que introduziram de forma definitiva e incisiva, no setor, um novo sentido para o termo competitividade. Assim, instituições que estão fora do terceiro grupo, segundo a classificação de Gaj (1987), não são fechadas, como é comum no meio empresarial, mas estão sendo incorporadas por outras organizações mais

ágeis. A associação a grupos maiores tem sido uma estratégia de defesa adotada pelo setor.

Os negócios que buscam conquistar fatias de mercado, mantendo-as por um tempo, devem ser dirigidos pela estratégia. Para esta conquista as organizações escolhem caminhos diferentes, que podem levá-las a uma vantagem em custo, a uma acentuada diferenciação ou a uma mudança no escopo competitivo. No entanto, o sucesso dessa escolha depende do nível de análise e entendimento dos valores fundamentais que prevalecem no ambiente, dos riscos a ser enfrentados, das incertezas estratégicas e das variáveis críticas de desempenho necessárias para se levar a cabo o caminho estratégico escolhido. A estratégia, por si só, não é garantia de sucesso, mas ela é parte da gestão de todos os negócios que o conquistam. Pois, a sorte simplesmente não pode fazer por uma organização o que ações cuidadosamente definidas podem (GOAD, 2002; PORTER, 1999; SIMONS, 1995).

Sull (2009) ressalta que não há uma distribuição uniforme das oportunidades de negócios, ao longo do tempo. Assim, a capacidade de se detectar e agarrar-se às oportunidades de negócios “de ouro”, ou seja, àquelas que agregam um real valor com rapidez, é a essência da agilidade estratégica. Sull (2009) ainda afirma que a agilidade estratégica não é garantia de sucesso, mas as organizações que não a possuem correm o risco de perder espaço para as adversárias.

O sucesso do planejamento estratégico de uma organização exige uma forte habilidade de se obter e compreender informações que lhe permitam antever o futuro e as mudanças que ele está por trazer. É uma atividade complexa em função das muitas variáveis envolvidas e da assimetria de percepção e acesso à informação. Um planejamento estratégico bem sucedido significa maximizar o uso de recursos limitados no aproveitamento de oportunidades e bloqueio de ameaças, permitindo, assim, a consolidação da organização em cenários de competitividade crescente.

No entanto, fatores como um razoável período de sucesso ou um longo período de atuação em uma só arena podem contribuir para se adquirir uma “miopia

administrativa” que dificultará a percepção de eventos e de suas implicações em determinados cenários. Capacitação, troca de experiências e disposição para se manter aberto ao novo, são características fundamentais para que gestores obtenham informação que lhes ajude a compreender seus cenários de atuação, planejar estratégias e desenvolver comportamentos informacionais que correspondam aos objetivos da organização.

3.4 COMPORTAMENTO INFORMACIONAL

Vive-se na sociedade da informação e do conhecimento. Uma era em que todas as organizações lastreiam todas as suas atividades nesses insumos. Uma era em que os resultados obtidos pelas organizações em suas operações são diretamente determinados pelo comportamento informacional das pessoas que as compõem.

Todo comportamento sempre envolve uma escolha, consciente ou inconsciente, de determinadas ações. Esta escolha é diretamente influenciada pelas alternativas que se tem, pelas restrições que o tempo impõe ao processo, pelo domínio da situação ou pelo conhecimento que se tem do cenário onde transcorre o comportamento, pelas expectativas de sucesso das escolhas realizadas e pelas características do grupo envolvido na situação que levou ao comportamento em questão, caso exista (SIMON, 1979).

Neste sentido, o comportamento informacional compreende todo comportamento humano relativo à identificação de necessidades informacionais e sobre a maneira como se procuram essas informações identificadas como necessárias. Envolve ainda, a busca por elas, seja de forma ativa ou passiva, por qualquer fonte ou canal de informação, além da sua utilização. Neste comportamento, não se pode deixar de considerar os fatores que podem dificultar ou impulsionar estes processos (WILSON, 1999; WILSON, 2000).

Encontram-se, na literatura, diversos estudos que discutem tanto a identificação de uma necessidade informacional, como as consequências advindas desta necessidade. Nos ambientes organizacionais este é um comportamento chave que move todos os processos que neles ocorrem, uma vez que, a identificação de

necessidades informacionais é um comportamento fundamental para a tomada de decisão.

Este é um campo da ciência amplamente estudado na Ciência da Informação. Sundin e Hedman (2005) ressaltam que o comportamento informacional tem atraído nas últimas décadas, de forma crescente, a atenção da Ciência da Informação, que vem despendendo um grande esforço na exploração das necessidades e usos da informação por vários grupos de profissionais.

No entanto, os estudos do comportamento informacional não são exclusividade da Ciência da Informação. Wilson (1997) discute diversos estudos encontrados na psicologia, na administração, na saúde, comunicação e no desenvolvimento de sistemas de informação.

Este comportamento é determinado diretamente pelo modelo de tomada de decisão adotado nas organizações em que ele ocorre. Nele normalmente predominam processos racionais de percepção, busca e uso da informação, que usualmente surgem a partir da explicitação de uma necessidade informacional. Assim, os fatores afetivos e a capacitação dos indivíduos para lidar com a informação têm que ser sempre considerados.

É preciso considerar ainda a influência da intuição no processo decisório principalmente nos processos em que há pressão do tempo. Para Allen (2011) a intuição pressupõe confiança na memória de longo prazo, processamento subconsciente e pré-conscientemente e a geração de um sentimento que serve como base para julgamento e decisões.

Para CHOO (2009), a tomada de decisão diante de uma situação de ameaça é influenciada pela percepção do indicativo de que se está diante de uma evidência de ameaça, assim como do quanto de evidência é necessária para se ativar esta percepção. Em situações de pressão a informação raramente é completa ou conclusiva e a escolha do comportamento informacional vai além da determinação de políticas estabelecidas pelas organizações.

Neste sentido, Simon (1979, p.53) afirma que “ao tomar decisões administrativas, é preciso escolher continuamente premissas factuais cuja veracidade ou falsidade não se conhece claramente e nem se pode determinar com segurança”. Precisa-se levar em conta ainda que essa escolha deve ser feita em um contexto que não contempla todas as informações relacionadas com a decisão a ser tomada.

Assim, a iniciativa para uma tomada de decisão bem sucedida deve ser a identificação da informação necessária para obtenção de sucesso neste contexto. O que pode não se constituir uma tarefa fácil de ser realizada em função das inúmeras variáveis que influenciam essa etapa do processo. Variantes estas que influenciam e sofrem influência tanto de questões pragmáticas relativas ao cotidiano das organizações, como de questões cognitivas e afetivas que envolvem o tomador de decisão.

3.4.1 Identificação de Necessidades Informacionais

Uma necessidade informacional é sempre determinada pela necessidade de se preencher uma lacuna de conhecimento sobre uma situação que exige uma escolha ou decisão por parte de um indivíduo. No entanto, para Davenport (1998) este é um processo que tem tido pouco desenvolvimento nas organizações, dentre outras razões, porque ele é dependente da percepção dos ambientes pelos gerentes e suas equipes.

Esta pode ser uma tarefa fácil, caso se refira a uma necessidade corriqueira ou ocorra em um ambiente sob domínio do indivíduo, mas também pode ser uma tarefa muito difícil, caso este indivíduo não perceba claramente o que se deseja alcançar com esta informação. Ou, caso este desejo esteja claro, a dificuldade pode ser imposta, por exemplo, por barreiras cognitivas que o impeçam de acreditar no seu potencial de compreensão de um dado problema e do caminho a ser percorrido para a sua solução.

Por outro lado, o estudo desse processo é normalmente muito difícil, uma vez que esse é um comportamento tão difícil de observar quanto de se definir. Case (2002, p. 76) afirma que o conceito de necessidade de informação tende a apontar para

sentimentos de ambiguidade, incerteza ou mal-estar, como a causa da necessidade de informação. Para o autor, a "necessidade é um conceito estranho, especialmente na medida em que não é facilmente observável".

Wilson (2005) raciocina no mesmo sentido, ao afirmar que as necessidades informacionais são estados mentais internos, logo, não são observáveis, enquanto o comportamento de busca informacional é um comportamento observável. O acesso às fontes de informação, por exemplo, pode ser monitorado principalmente quanto à sua frequência e o tipo de fontes acessadas.

Case (2002) afirma ainda que muitos autores não consideram a necessidade de informação como uma necessidade básica de um ser humano, como a alimentação, moradia e segurança, sendo assim, uma necessidade secundária. Neste sentido, as necessidades de informação surgiriam à medida que o ser humano buscasse atender às suas necessidades primárias.

Para Moore (2002) as pessoas raramente precisam de informação pela informação em si, mas sim para darem suporte aos diversos papéis que elas exercem na sociedade. Neste sentido, uma necessidade informacional surge sempre como consequência da sua existência e por elas atuarem dentro de um contexto social. É a partir dessa necessidade estabelecida que elas iniciam o processo de busca.

3.4.2 A busca de informações

A busca de uma dada informação ocorre então para satisfazer uma dada necessidade de conhecimento numa tentativa de se reduzir um estado de incerteza ou ambiguidade que permeia uma situação onde uma decisão é necessária.

Na língua inglesa, teóricos e estudiosos que se ocupam com o comportamento informacional fazem uso de dois termos distintos para tratar busca e obtenção de informações: *seeking* e *searching*. Quando se traduz estes termos para o português obtém-se, nos dois casos, como resultado, o vocábulo "busca". No entanto, Wilson (2000) designa diferentes conceitos para os termos *Information seeking* e *Information searching*.

De acordo com esse autor, *Information searching* diz respeito à busca intencional de informação a partir da identificação de uma necessidade. Durante esta busca o indivíduo pode até fazer uso de sistemas manuais ou computadorizados. Já *Information searching* diz respeito à interação do indivíduo com os sistemas de informação. Envolve desde o manuseio de dispositivos até a elaboração de estratégias de buscas e o julgamento de relevância das informações recuperadas. Neste sentido, *searching* é melhor traduzido como pesquisa.

Para Bates (2002), a busca por informação não ocorre necessariamente a partir da identificação de uma necessidade. Para a autora, o contexto em que se vive possui várias camadas, como a social, a física, a biológica, a emocional e a espiritual e, por isto, é razoável supor que talvez 80% das informações que se recebe ao longo da vida ocorra sem que tenham sido solicitadas. Para isto basta a conscientização e sensibilidade ao nosso contexto.

Fisher e Julien (2009, p. 14), em uma ampla revisão de literatura sobre comportamento informacional, salientam que “as características específicas de pessoas em contextos da vida cotidiana destacam a necessidade de uma compreensão detalhada dessas especificidades, a fim de melhorar as oportunidades de serviços de informação”.

Essa pode ser uma situação comum quando se trata de buscas que ocorrem no cotidiano das pessoas, mas não é uma ocorrência corriqueira em ambientes organizacionais. Nestes ambientes, as ações ocorrem a partir de propósitos definidos no momento em que se constitui uma organização. Assim, as ações que promoverão o seu funcionamento exigem uma busca contínua de informações que permitirão as decisões necessárias ao cumprimento de seus propósitos.

Para Lenz (1984), a extensão de uma busca está relacionada à quantidade de informação adquirida. Mas é preciso considerar que uma atividade de busca não produz, necessariamente, uma informação nova ou relevante. Nesse sentido, a relação da busca, normalmente, está relacionada a algum benefício tangível proveniente da decisão tomada.

Para Julien e Williamson (2010), a busca informacional é um conceito fundamental para os estudos da competência informacional e há uma ligação óbvia entre a capacidade de uma pessoa acessar uma informação necessária e o processo de busca empregado por ele. No entanto, há uma lacuna a ser preenchida por pesquisas que contemplem essa relação. E esta é uma relação que merece atenção, tanto por questões teóricas, quanto práticas. A busca informacional é um comportamento de grande importância porque um insucesso nesta fase significa, necessariamente, um insucesso na tomada de decisão e no uso da informação.

3.4.3 O uso da informação

O uso da informação, apesar de toda a sua importância, tem sido muitas vezes negligenciado por várias organizações. O sucesso no uso da informação depende fundamentalmente do contexto em que está inserida, uma vez que o valor, a importância e o sentido que ela tem para um tomador de decisão não são necessariamente os mesmos que ela tem para outro. A percepção de significado, custo e capacidade de modificação da realidade por uma informação sofre influência de múltiplos fatores, que variam de indivíduo para indivíduo.

Segundo Davenport (1998, p. 194), “a maneira como um funcionário procura, absorve e digere a informação antes de tomar uma decisão – ou se ele faz isso – depende pura e simplesmente dos meandros da mente humana”. Mas, o autor sugere ações que podem auxiliar na melhoria do uso informacional nas organizações. Dentre elas, ele sugere o uso da TI para estimar e verificar o volume de uso de uma dada informação, a recompensa pelo uso produtivo da informação e a inclusão deste critério nos processos de avaliação de desempenho.

Para Choo et al (2008), o uso da informação pode ser observado a partir dos resultados obtidos com a aplicação da informação percebida e experimentada pelos membros de uma organização. Neste sentido pode-se verificar se a organização alcançou ou não os objetivos e propósitos estratégicos definidos.

Ao tomar uma decisão um gestor necessariamente determina um comportamento e o rumo a seguir. Para Taylor (1985), os gestores, cujas posições e

responsabilidades requerem tomada de decisão em situação não programada, utilizam critérios diferentes para julgar o valor e a importância da informação em relação àqueles que tomam decisões rotineiras e programadas. Decisões não programadas exigem não somente a consciência de que a informação está disponível, como também atitude no sentido de utilizá-la da melhor forma possível.

A busca por uma melhor compreensão e gerenciamento do ciclo de vida informacional, em todas as suas fases, tem levado diversos autores à proposição de modelos de comportamento informacional.

3.4.4 Modelos de comportamento informacional

Os modelos têm sido bastante utilizados e testados nos estudos de comportamento informacional como um meio para representar processos complexos. No entanto, Case (2002) considera que eles têm tanto pontos positivos como negativos. Do lado positivo, eles deixam clara a abordagem do pesquisador, assim como os fatores utilizados para explicar o processo, à medida que simplificam um fenômeno. Mas esta simplificação cria uma fragilidade, à medida que os modelos são aplicados de forma genérica em fenômenos que não são similares.

Essa fragilidade deve ser objeto de forte atenção, pois, como afirma Morin (2005, p.5), ao tratar dos esforços do conhecimento científico em simplificar os fenômenos, “os modos simplificadores do conhecimento mutilam mais do que exprimem as realidades ou os fenômenos de que tratam (...) produzem mais cegueira do que elucidação, ...”.

Dentre os muitos propósitos de um modelo, está o fato deles comunicarem sobre o objeto da modelagem, gerando assim, um entendimento mais completo da realidade. E quanto maior a probabilidade de sua aplicação e a percepção de que ele é apropriado, maior será o seu sucesso (SAYÃO, 2001).

Análises sobre a literatura de comportamento informacional devem ser baseadas em modelos gerais desse tipo de comportamento, que são úteis para identificar áreas carentes de investigação adicional e para apontar as lacunas nas pesquisas

realizadas na área. Um modelo pode ser visto como uma estrutura para se pensar sobre um problema e também pode conter relações entre proposições teóricas, sendo que, atualmente, enfatizam-se modelos analíticos do processo decisório, concentrando-se em processos racionais de busca da informação (ALLEN, 2011; WILSON e WALSH, 1996; WILSON, 1999),

Na Ciência da Informação, diversos modelos tentam explicar o comportamento informacional das pessoas. Dentre eles pode-se citar o Modelo de Krikelas, o Modelo de Johnson, o Modelo de Leckie e o Modelo de Wilson. Para Case (2002), nestes modelos se encontram alguns fatores que dão relevância a um modelo de comportamento informacional, como o seu grau de desenvolvimento; o uso de variáveis relevantes e não a simples indicação de eventos, para explicar comportamentos; a indicação de fontes e necessidades informacionais e o seu potencial de generalização.

Modelo de Krikelas

Segundo Case (2002, p.122), o modelo de Krikelas (FIG. 2), talvez o mais amplamente citado, tem a “virtude da simplicidade e da abrangência”. Mas, ele considera que, embora este seja um modelo que possa ser aplicado nas atividades do dia-a-dia, ele é mais apropriado como um modelo de busca em uma biblioteca. Da Silva (2010) considera que apesar da semelhança deste modelo ao de Wilson, ele não teve a mesma repercussão e impacto.

No topo do modelo de Krikelas estão as atividades de obtenção (armazenamento) e disseminação da informação. Por esta razão, Case (2002) considera este como o ponto inicial do mesmo. Segundo Krikelas (1983), citado por Case (2002), ambas surgem para solucionar um problema que pode ser provocado por um evento específico ou um processo relacionado ao ambiente de trabalho de um indivíduo. Este por sua vez, pode levá-lo a um estado de incerteza, que, uma vez reconhecido, estabelece uma necessidade. Nesta situação, a maioria da informação necessária ao indivíduo para reduzir o seu estado de incerteza já está armazenada em sua memória ou em arquivos pessoais e apenas uma pequena parte dela tem que ser buscada em fontes externas.

Com relação às fontes diretas e registradas ressaltadas por Krikelas, Case (2002) alerta que o autor certamente estava pensando em livros e periódicos científicos, mas que este contexto mudou muito com o desenvolvimento tecnológico e que os contatos diretos já não são feitos apenas *face-to-face*. É preciso considerar ainda que mais dez anos já se passou desde o alerta de Case e que este desenvolvimento vem propiciando enormes avanços nos meios de comunicação e troca de informação.

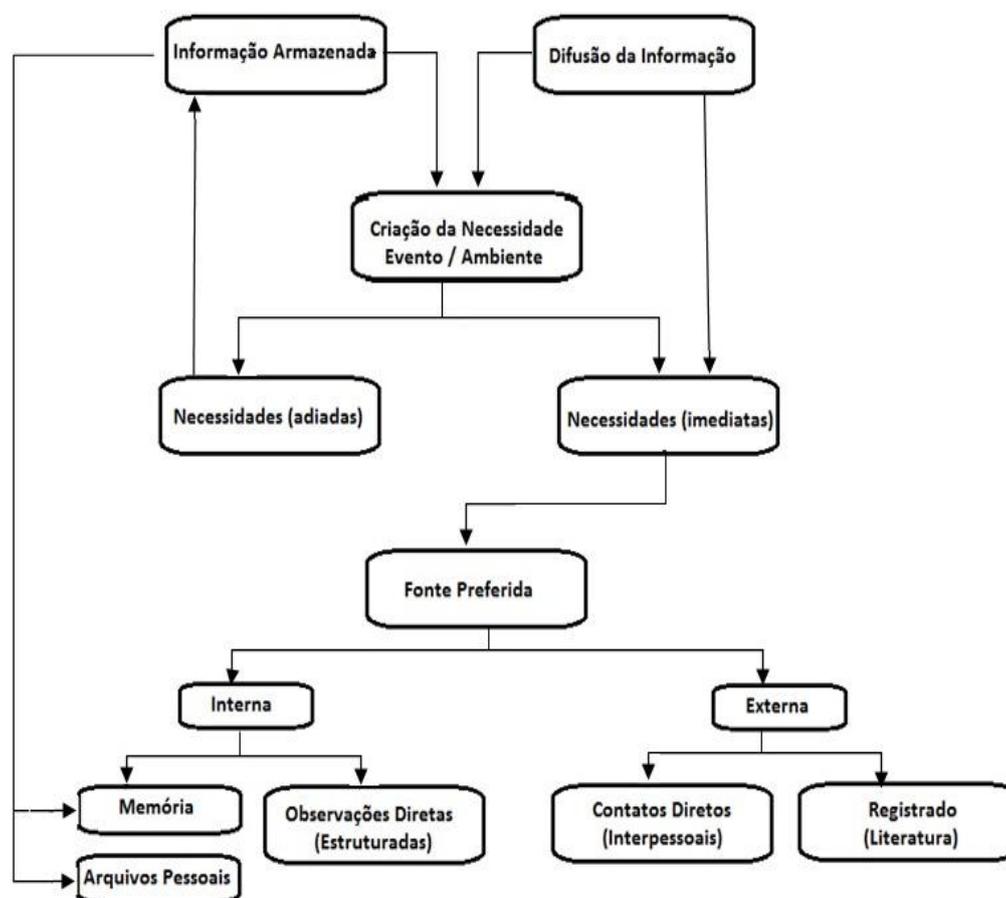


FIGURA 2 - Modelo de Krikelas

Fonte: Adaptado de Case (2002)

Henefer e Fulton (2005) ressaltam que esse modelo levou a uma análise sobre os motivos para a seleção de uma fonte de informação que se dá normalmente pela conveniência e não necessariamente pela acurácia. Em outras palavras, as

pessoas preferencialmente buscam informações de uma pessoa conhecida, a que ela tenha acesso com um mínimo de esforço e a qual ela acredita ter o conhecimento necessário e faz esta escolha mesmo que a pessoa não tenha uma informação precisa.

Modelo de Johnson

O modelo de Johnson (FIG. 3), concebido no contexto de informação para a saúde, especificamente sobre câncer, considera que são os fatores antecedentes que determinam a predisposição de uma pessoa para buscar por informação. O primeiro grupo desses fatores é composto pelos “fatores de fundo”, que seriam constituídos pelas variáveis demográficas (como idade, gênero, etnia etc.) e as experiências pessoais. Case (2002) ressalta que é comum, em pesquisas sociais, a utilização das variáveis demográficas, mas reconhece que é problemático caracterizar o uso da informação baseado em etnia, por exemplo. Dervin (2005) afirma não contestar o uso desses fatores em pesquisa, mas ressalta que eles não são suficientes.

Johnson, Andrews e Allard (2001) argumentam que o status socioeconômico está diretamente relacionado aos comportamentos de prevenção de doenças. Assim, a busca sobre informações é influenciada pelo conhecimento que se tem da doença, sobre a consciência das possibilidades de prevenção, sobre os sistemas de atenção à saúde e sobre a crença em tratamentos alternativos e medicina popular. O autor afirma que estes fatores são diretamente influenciados por fatores demográficos.

Case (2002) considera ainda que o fator “experiência pessoal” é o mais difícil de caracterizar, pois ele está associado à rede de relacionamento da pessoa que necessita da informação. Johnson, Andrews e Allard (2001) afirmam ainda que a “Importância”, que é o significado pessoal da informação para o indivíduo, é quem determina a relevância da informação. Ou seja, pessoas mais preocupadas com um determinado problema agem no sentido de buscar informações. Neste mesmo sentido, a crença ou não na obtenção de sucesso determina se o indivíduo se predispõe ou não a buscar mais informação sobre uma dada situação.

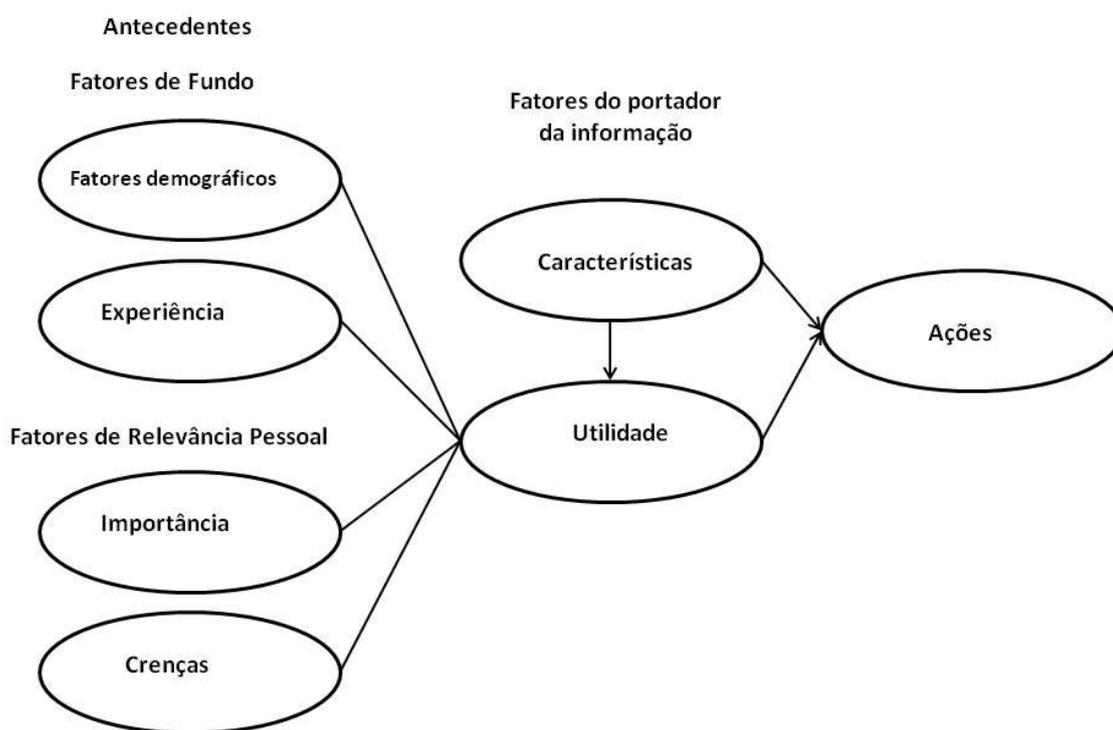


FIGURA 3 - Modelo de Johnson

Fonte: Adaptado de Johnson, Andrews & Allard (2001)

Johnson (2003, p. 742) afirma que o seu modelo busca explicar o uso de canais específicos de informação e que os antecedentes são determinantes na busca de informação, pois “as características do portador de informação moldam a natureza das intenções específicas para se buscar informação de um portador em particular”. O autor ressalta que os canais de informação utilizados influenciam as pessoas na busca por informação. Depende da utilidade da informação que se busca; no caso de câncer, por exemplo, os canais podem ser familiares, amigos ou médicos, sujeitando-se ao tipo de informação que se deseja.

O autor ainda afirma que testes demonstraram que, quando uma pessoa não é confrontada com o câncer (contexto da pesquisa) ou com seus sintomas, mas tem alguma razão para estar ligeiramente preocupada com a prevenção, os antecedentes e as características parecem não estar ligados de forma significativa.

Mas, quando são confrontados em estágios mais avançados da doença, a situação passa a ser análoga ao das decisões não programadas dos ambientes organizacionais, onde a irracionalidade e a subjetividade são enfatizadas.

A terceira coluna da figura representa as ações de busca informacional. Estas ações podem levá-lo a escolher um pequeno número de alternativas de fontes, apenas uma consulta telefônica, por exemplo, ou uma gama mais variada de fontes. São as ações também que determinarão a profundidade da busca informacional.

Modelo de Leckie

Segundo Leckie (2005), o modelo de busca de informação por profissionais foi resultado de uma extensa revisão, conduzida por Leckie, Pettigrew e Sylvain (1996), sobre a literatura da Biblioteconomia e Ciência da Informação e de profissionais de outros campos, com o objetivo de buscar padrões e tendências comuns nestes estudos. O resultado foi um modelo genérico (FIG. 4) sobre como profissionais de diversas áreas buscam e usam informação em seu trabalho. Para Case (2002), o significado de alguns termos do modelo não é explicado muito a fundo no texto, mas pode ser inferido a partir de sua revisão de literatura.

Segundo Leckie (2005, p. 161), “somente através de um completo entendimento dos complexos papéis do trabalho e de suas tarefas associadas nós estaremos habilitados para realmente entender porque, como e quando uma busca por informação pode ocorrer”. Para Case (2002), a clara intenção do modelo de se caracterizar os processos relativos ao trabalho, torna limitadas as possibilidades dele ser aplicado no comportamento de busca informacional cotidiana.

Este estudo concluiu que certos fatores moldam a necessidade individual de informação. Entre eles o status do indivíduo na organização, sua experiência e especialização, fatores que agiriam, então, como filtros no processo de busca informacional. A disponibilidade das fontes, assim como o conhecimento do indivíduo sobre elas e a consciência informacional que determina a sua provável

utilidade são outros fatores importantes que determinam o sucesso ou o insucesso da busca informacional.

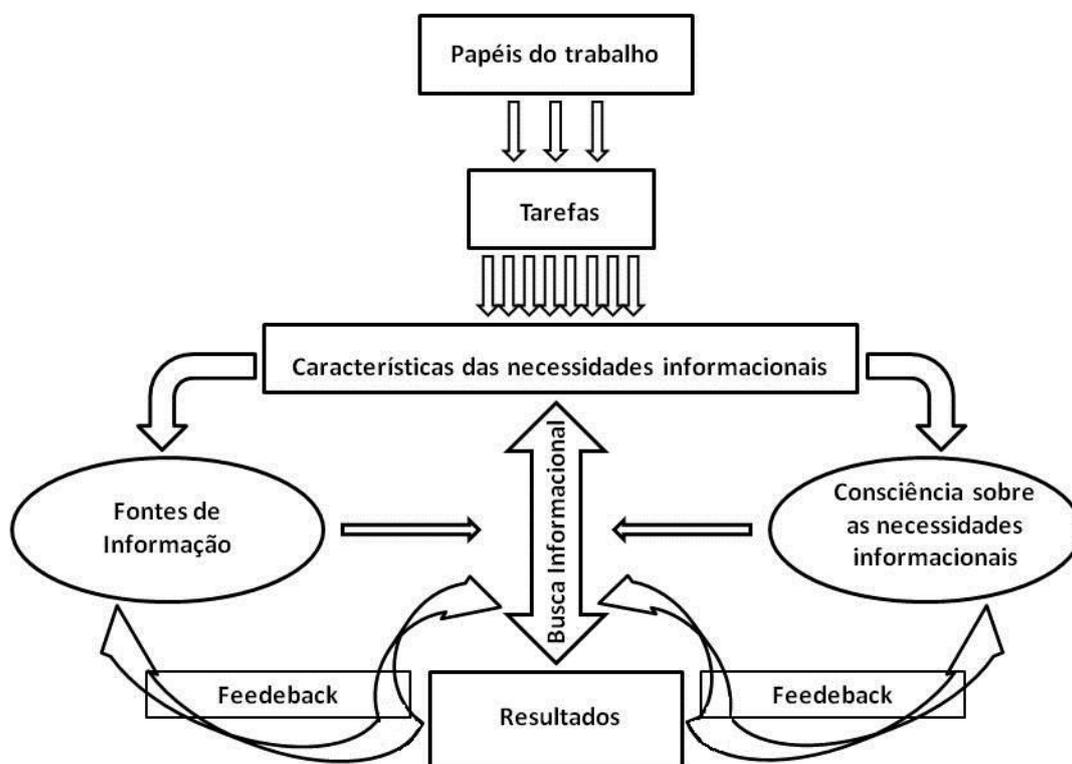


FIGURA 4 - Modelo de busca de informação por profissionais

Fonte: Adaptado de Leckie (2005)

Para Case (2002), como a ênfase dada neste modelo é sobre as situações de trabalho aparentemente, aqui, as crenças ou posturas são menos relevantes do que no Modelo de Johnson, desenvolvido a partir da busca de informação sobre saúde na população em geral. No Modelo de Leckie as pessoas precisam criar uma consciência sobre as fontes de informação e seu conteúdo. Isto faria, então, com que as variáveis mais importantes fossem a familiaridade e o sucesso nas estratégias de busca empregadas, juntamente com a confiabilidade, custo, qualidade e a acessibilidade à fonte, dentre outros fatores.

Modelo de Wilson

O Modelo Revisado de Wilson (FIG. 5) é uma expansão do modelo proposto pelo autor em 1981, segundo Wilson (1997), com o objetivo de prover um esquema mais efetivo para consideração do comportamento informacional. O modelo de Wilson assume que um processo analítico consciente de busca informacional é ativado por uma necessidade explícita de informação. Esta necessidade pode (ou não) derivar de seu nível de satisfação (ou insatisfação) com informações previamente adquiridas. E é a percepção desta necessidade que leva o indivíduo a lidar com fontes e sistemas de informação (ALLEN, 2011; CASE, 2002).

Para a proposição deste modelo, Wilson utilizou pesquisas de outros campos, como a tomada de decisão, psicologia, saúde e pesquisa de consumidores para expandir seu modelo original.

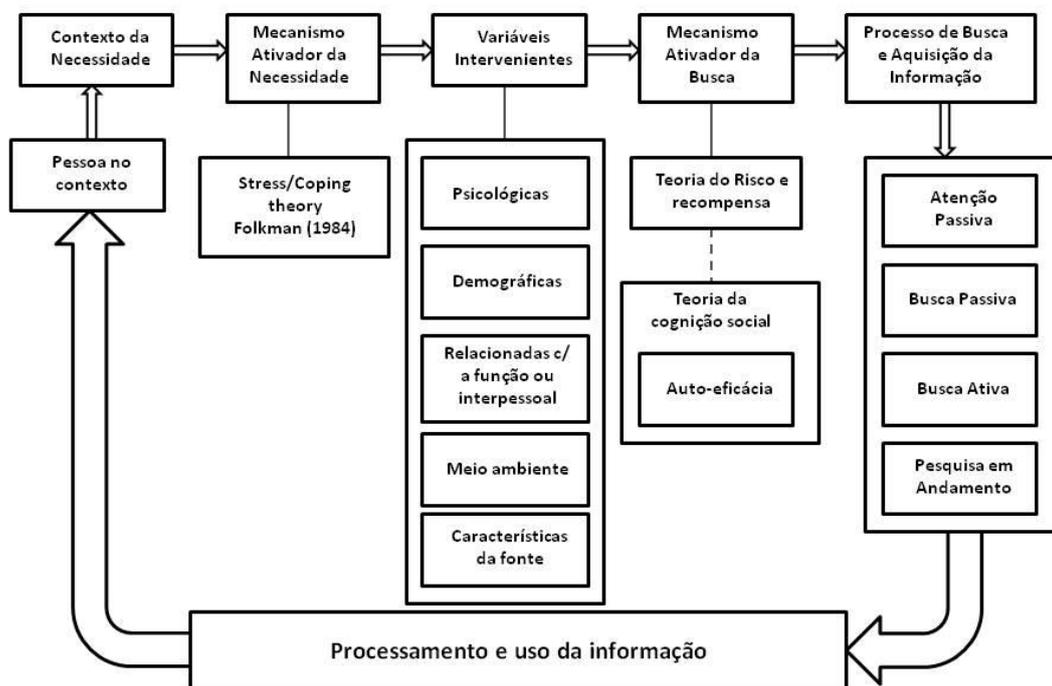


FIGURA 5 - Modelo Revisado de Comportamento Informacional

Fonte: Adaptado de Wilson (1999)

Para Wilson (1997, p.552) “a necessidade é uma experiência subjetiva que ocorre somente na mente da pessoa e, conseqüentemente, não é diretamente acessada pelo observador”. Assim, a experiência da necessidade só pode ser descrita a partir da dedução de um comportamento ou através de um relato feito por quem sente uma dada necessidade. O autor considera que este é um conceito muito importante, pois, para ele, o mesmo está na raiz do comportamento de busca informacional.

Por este modelo, uma necessidade surge dentro de um contexto que pode ser ambiental, social ou psicológico. No entanto, o surgimento de uma necessidade não leva, necessariamente, um indivíduo a uma ação de busca informacional. Há uma série de barreiras já descritas por Wilson em seu modelo inicial, que no modelo revisado passam a se chamar variáveis intervenientes, que podem ser ocasionadas por características da fonte de informação, pelo ambiente no qual o indivíduo atua ou por características inerentes a ele, como a dissonância cognitiva, a disposição para se expor ou o seu nível educacional.

Wilson chama a atenção para esta simplificação que coloca as variáveis intervenientes em apenas um ponto do esquema. Pois, é possível que elas atuem em outros momentos, como entre o contexto e o mecanismo de ativação ou entre o mecanismo de ativação e o comportamento de busca informacional ou ainda entre o comportamento de busca informacional e o processamento e uso da informação.

No modelo revisado, entre o contexto e as variáveis intervenientes, Wilson introduz um mecanismo ativador da necessidade informacional baseado na Teoria de *Stress/coping*, ou estresse e enfrentamento (FOLKMAN, 1984; FOLKMAN & LAZARUS, 1985) para explicar porque algumas necessidades não invocam um comportamento de busca informacional. O stress é gerado pela relação entre a pessoa e o ambiente, que é avaliada pela pessoa como taxativa ou excedente aos seus recursos e que, por isso, a coloca em perigo ou ameaça o seu bem-estar. Já o enfrentamento é o efeito cognitivo ou comportamental para dominar, reduzir ou tolerar uma demanda interna ou externa que é criada por uma situação de stress.

Outro mecanismo ativador, introduzido por Wilson em seu modelo original, está entre as variáveis intervenientes e a ação de se buscar informação para satisfazer uma necessidade. Ele é acionado no indivíduo pela teoria de risco e recompensa e pela crença em sua autoeficácia. Pela teoria de risco e recompensa, quando as alternativas são similares, os esforços de busca serão reduzidos. Este pressuposto pode ser considerado tanto para os recursos financeiros, como para os psicológicos e os físicos. Murray (1991), afirma que, ao buscar informação, um indivíduo, no caso um consumidor, utiliza uma variada quantidade e tipo de fontes de informação para reduzir o risco percebido. Ele sugere, assim, que o risco percebido define a necessidade de informação, ou seja, um alto risco implica na busca de mais informação, porque está associado com alta recompensa.

Já a autoeficácia, constructo central da teoria da aprendizagem social, é a convicção de que se pode executar com sucesso um determinado comportamento. No entanto, se o indivíduo tem dúvida sobre sua capacidade de realizar a atividade necessária, a informação não influenciará o seu comportamento (BANDURA, 1977; ROSENSTOCK, 1974 citado por WILSON e WALSH, 1996).

Bandura (1977, p.191) faz uma clara conexão entre a autoeficácia e as estratégias de enfrentamento ao afirmar que “as expectativas de eficácia pessoal determinam se o comportamento de enfrentamento será iniciado, quanto esforço será gasto e por quanto tempo ele vai ser sustentado em face aos obstáculos e experiências adversas”. Ou seja, a convicção das pessoas na sua própria eficácia afeta a forma como eles lidam com determinadas situações.

No processo de busca e aquisição, no modelo original, Wilson adota o modelo comportamental de Ellis, cuja busca informacional se baseia na busca ativa por informação. Já no modelo revisado, Wilson (1997) afirma ter a busca ativa como modalidade principal do processo. No entanto, outras modalidades também ocorrem.

Seu modelo revisado identifica quatro formas de busca informacional. São elas: i) atenção passiva: ocorre quando se está ouvindo rádio ou assistindo a programas de televisão, sem a intenção de buscar informação, mas mesmo assim uma

aquisição ocorre; ii) busca passiva: ocorre quando uma busca por um assunto ou outro comportamento qualquer resulta na aquisição de informação que não se estava procurando e que esta passa a ser relevante para o indivíduo; iii) busca ativa: aqui um indivíduo busca ativamente uma informação; é o tipo de pesquisa mais comumente considerada na literatura da ciência da informação; e iv) pesquisa em andamento: a partir de uma estrutura básica de ideias, crenças, valores já estabelecidos, uma busca ocasional continuada é realizada para atualizar ou ampliar um estado de conhecimento. Ela ocorre independente de uma necessidade específica. Um de seus motivos pode ser a construção de conhecimento para futuras decisões.

Na última etapa do modelo revisado Wilson ainda introduz o estágio de processamento e uso da informação que ocorre após a fase de busca em si. Wilson e Walsh (1996, p. 27) afirmam que:

o fato de uma situação demandar informação para preencher uma lacuna cognitiva, para suportar um valor e uma crença, ou influenciar um estado afetivo, e que as fontes de informação estão disponíveis e acessíveis para o pesquisador, não é garantia de que a informação será processada (isto é, incorporada ao esquema de crenças, valores e conhecimento do usuário) ou utilizada (isto é, provocar mudanças de comportamento, valores e crenças).

Um dos principais problemas, neste caso, é que o processamento da informação também é um comportamento subjetivo e que não pode ser observado. Com relação ao uso da informação, Wilson e Walsh (1996) afirma que, com exceção das áreas de inovação e de tomada de decisão, esta ainda é uma área pouco estudada. Este último estágio do modelo revisado pressupõe também um *feedback* para avaliação e retorno ao início do processo.

Assim, o comportamento informacional se mostra uma peça fundamental para o desenvolvimento e consolidação de uma gestão informacional efetiva e que esteja ligada aos objetivos das organizações. Capacitar as pessoas para que sejam capazes de definir necessidades informacionais pertinentes, para que sejam

capazes de encontrá-las sem distorções, em fontes confiáveis e depois utilizá-las e fazer uso dos recursos tecnológicos à sua disposição para o atendimento dos propósitos organizacionais, levando em conta um conjunto adequado de valores é um grande desafio enfrentado hoje pelas organizações.

3.5 GESTÃO INFORMACIONAL

Um mundo globalizado e um contexto de extrema competição fazem com que uma excelente compreensão dos ambientes de negócios em que se atua e o uso eficiente de informação pertinente aos negócios sejam condições imprescindíveis para a sobrevivência de qualquer organização nos tempos atuais. Assim, o contínuo estudo do comportamento informacional das pessoas nas organizações e dos valores com as quais elas lidam com a informação, do uso de Tecnologia de Informação (TI) e da Gestão Informacional para obtenção de melhores resultados tem-se tornado cada vez mais uma exigência às tentativas de compreender o desenvolvimento organizacional neste início de séc. XXI.

No contexto organizacional, uma das perspectivas mais integradoras discutidas atualmente, que relaciona estes três fatores, é a Orientação Informacional (OI). Este modelo, desenvolvido por Marchand, Kettinger e Rollins (2004), busca estabelecer as relações entre as práticas de gestão da Tecnologia da Informação, as práticas empregadas para gerenciar a informação ao longo de seu ciclo de vida e os comportamentos e valores que influenciam a gestão informacional, incentivados e desenvolvidos pelas organizações.

Segundo esses autores, a Orientação Informacional relaciona os três caminhos trilhados pelas organizações no séc. XX, que elevaram a informação ao topo das atenções, para medir como a sua interação permite a melhoria de desempenho das organizações. A Orientação Informacional permite, assim, que se meça a percepção dos executivos de uma organização sobre a sua capacidade de uso efetivo da informação para melhorar o seu desempenho.

Esta medida se dá através de três capacidades vitais: as Práticas de TI (PTI), composta pela capacidade de se gerenciar efetivamente as aplicações e a

infraestrutura de TI para suportar as operações, os processos de negócios, a tomada de decisão gerencial e a inovação; as Práticas de Gestão Informacional (PGI), que é a capacidade da organização de gerenciar efetivamente o ciclo de uso da informação, incluindo a percepção, a coleta, a organização, o processamento e a manutenção da informação; e os Comportamentos e os Valores Informacionais (CVI), que são a capacidade da organização incutir e promover em sua equipe comportamentos e valores para um efetivo uso da informação.

A pesquisa, conduzida pelos autores, e realizada com 1009 executivos, conclui que para as companhias serem realmente boas no uso da informação, elas devem se exceder nessas capacidades. E que desenvolver competência e gerar sinergia nestas três capacidades de uso efetivo da informação é condição para se alcançar um desempenho superior nos negócios.

Para estes autores, durante muitos anos, os pensadores das diversas correntes que estudam essas capacidades, as têm tratado de forma separada. Assim, se formou a “escola da TI”, a “escola da gestão informacional” e a “escola do controle comportamental”. Sendo que, cada uma delas discute o seu objeto de estudo, o pensamento e as práticas gerenciais com uma pequena ou total desconexão com as outras escolas. Eles ainda afirmam que, cada uma destas capacidades é necessária, mas não são suficientes. É a interação entre elas que determinará o desempenho da organização.

O estudo foi centrado nas percepções dos executivos seniores das empresas pesquisadas, importantes por várias razões. Em primeiro lugar, porque são eles que conduzem as decisões estratégicas nas companhias, também são impreterivelmente cobrados pelos resultados de suas empresas ou das unidades de negócios que dirigem. E, além disso, sempre trabalham em grupo ou equipes de gestão, como conselheiros e, nas organizações, eles são os responsáveis pela formulação e pelo desenvolvimento de estratégias básicas e pela alocação de recursos.

O estudo realizado por eles demonstrou que os executivos reconhecem que os comportamentos informacionais proativos, a percepção de novas necessidades

informacionais e a inovação no uso da TI para análise organizacional e tomada de decisão são críticos para se competir no futuro. Ou seja, quando uma organização é boa em todas estas áreas ela pode suportar as estratégias organizacionais emergentes.

3.5.1 Práticas de TI

As Práticas de Tecnologia da Informação ou Práticas de TI se referem à capacidade de se gerenciar efetivamente as suas aplicações e infraestrutura de TI para suportar as operações, os processos, a tomada de decisão e a inovação. Este gerenciamento envolve a capacidade da organização de utilizar software, hardware, redes de telecomunicações e know-how técnico para suportar operações rotineiras com alto nível de qualidade, assim como suportar a gestão dos processos de negócios através da organização, seus fornecedores e clientes.

É preciso ainda suportar a exploração, desenvolvimento e compartilhamento de novas ideias e facilitar o processo de tomada de decisão dos executivos. Esta capacidade deve permitir o monitoramento e análise de questões internas e externas relativas ao ambiente de negócios.

O uso eficiente dos recursos e infraestrutura de tecnologias de informação e comunicação é um fator chave para o desenvolvimento das organizações no séc. XXI. Não basta às organizações investirem pesado em TI, se elas não forem utilizadas de maneira adequada para suportar suas operações, processos, inovação e a tomada de decisão. É preciso mais do que simplesmente aplicar a TI para armazenar e transportar dados. A TI deve ser menos utilizada para a preservação do passado e mais para a criação do futuro. Assim, investimentos em TI ganharão maior destaque, à medida que tiverem um maior impacto na tomada de decisões dos executivos (DAVENPORT, 1998; GORRY & MORTON, 1989; MARCHAND, KETTINGER & ROLLINS, 2004; PRAHALAD & HAMEL, 2005).

De acordo com Turban et al (2010, p. vii), a importância da TI para as organizações está em proporcionar vantagem estratégica e facilitar a solução de problemas e pode ser obtida “aumentando a produtividade, a qualidade e a velocidade,

aperfeiçoando os serviços de atendimento ao cliente aprimorando a comunicação e a colaboração e permitindo a reestruturação dos processos de negócios”.

Aqui, cabe ressaltar um importante papel que vem desempenhando o uso e a análise das redes sociais para o desenvolvimento de negócios nos dias de hoje. Apesar de ainda não ter tido a sua importância percebida por uma parcela considerável de gestores, aqueles que já o fizeram a utilizam para estabelecer diferenciais competitivos, estabelecidos tanto pela sua eficiência como instrumento de comunicação como pela sua capacidade de fornecer subsídios para compreensão das características de seu público, assim como as suas necessidades e desejos.

Esta compreensão é possível principalmente pela análise das interações ocorridas entre componentes de um dado grupo, pelo tipo de informações que eles demandam e disseminam e pela qualidade e/ou quantidade de conexões que eles possuem nas redes sociais. Para Recuero (2009), o entendimento dos fluxos de informação dentro das redes sociais depende da compreensão dos “valores percebidos nos sites de redes sociais e as conexões estabelecidas entre os atores de cada um desses espaços”.

Turban et al (2010, p. 126) ressaltam que a web é uma fonte incrivelmente rica para a inteligência de negócio e que muitas empresas lutam para capturar o conhecimento contido em seus diversos cliques. Para estes autores, “empresas com visão podem expandir seus mercados, aprimorar relacionamentos com os clientes, reduzir custos, simplificar operações, fortalecer seus sites e aperfeiçoar suas estratégias de negócio”.

Para Davenport (1998), um enfoque muito centrado em tecnologia pode “expulsar” a informação e limitar o pensamento criativo. Ele ainda afirma que “administradores, com frequência, investem em tecnologias caras sem avaliar seriamente que tipo de iniciativas informacionais elas vão facilitar”. A velocidade e as mudanças, no atual ambiente de negócios, exigem que os investimentos em TI estejam alinhados com as atuais necessidades dos executivos, que continuamente precisam tomar decisões estratégicas. Eles ainda precisam ter acesso imediato a

informações que, em um passado recente, eram objeto de preocupação apenas dos gestores intermediários.

Para Marchand, Kettinger e Rollins (2004) as operações, os processos de negócios, a inovação e a gestão podem ser suportados por diferentes tipos de aplicações de TI. Alguns exemplos são listados na Tabela 5.

TABELA 5: Aplicações que suportam diferentes níveis de Práticas de TI

Tipo de Suporte	Exemplo de Aplicação
TI para suporte gerencial	Sistemas de Informação Executiva (SIE) Sistemas de Suporte à Decisão (DSS) Data Mining Processamento Analítico On-line (OLAP) Sistemas de Suporte à Decisão em Grupo (GDSS) Sistemas de Gestão Financeira Business Intelligence (BI)
TI para suporte à inovação	Groupware (Por ex. Lotus Notes) CAD Ferramentas de Simulação Gráfica Sistemas de Modelagem de Produtos Sistemas de Informação Geográfica Ambientes Virtuais de Aprendizagem
TI para suporte aos processos de negócios	Sistemas Integrados de Gestão (Enterprise Resource Planning - ERP) Sistemas de gestão da produção, distribuição, inventário e vendas. Sistemas de automação de Workflow Sistemas de gerenciamento de grade horária e distribuição de salas de aulas.
TI para suporte operacional	Contas a Pagar e a Receber Sistemas de Processamento de Pedidos Sistemas para gestão de políticas de seguro Sistemas de gerenciamento de serviços financeiros Sistemas de contabilidade, folha de pagamento e de gestão de pessoas. Sistemas para gestão de planejamento de aulas e planos de ensino.

Fonte: Adaptado de Marchand, Kettinger e Rollins (2004, p.54)

Para Marchand, Kettinger e Rollins (2004), a TI suporta as operações através do uso de recursos como software, hardware, redes e conhecimento técnico para controlar as operações, dando-lhes eficiência e garantindo a sua consistência e qualidade, mesmo que exercidas por pessoal que não tenha o conhecimento necessário para a sua execução. Isto tem ocorrido nos últimos anos, à medida que diversas operações, antes executadas manualmente, têm sido automatizadas ou controladas de forma mais rígida com o uso da Tecnologia de Informação e Comunicação.

Assim, a Tecnologia da Informação pode ser utilizada para melhorar a eficiência das operações e conseqüentemente para reduzir seus custos. Esta eficiência pode ser obtida por melhoria de escala ou por introdução de flexibilidade nas linhas de produção e nas frentes de prestação de serviços, o que permite caminhar no sentido de atender à crescente demanda de personalização de produtos e melhor padrão de atendimento, praticamente uma imposição pela sociedade contemporânea.

No ambiente das instituições de ensino, os Ambientes Virtuais de Aprendizagem permitem não só um melhor gerenciamento das aulas por parte dos professores como também um melhor gerenciamento das atividades acadêmicas conduzidas pelos professores por parte dos coordenadores de cursos. A divulgação de atividades, materiais didáticos, avisos, orientações, avaliações institucionais e planejamento de atividades ganha muito em agilidade e flexibilidade com esses ambientes. Além disso, eles normalmente permitem também o gerenciamento de participação e acesso dos alunos às atividades, avisos e materiais publicados.

Operações suportadas por recursos de Tecnologia da Informação ganham em eficiência, também, ao garantir que formulários corretos sejam utilizados para a coleta de determinados dados, evitam retrabalho e perda de tempo. Já a consistência dos dados pode ser obtida ao se reduzir a gama de informações possíveis para o preenchimento de determinados campos e ao se verificar uma base de dados ou realizar cruzamento de informações previamente cadastradas, no momento do preenchimento desses formulários.

Ela pode ser utilizada também para automatizar transações básicas das organizações, como no caso dos caixas de autoatendimento, *call centers* automatizados, Internet banking e outras operações nas quais as empresas estão eliminando o contato entre clientes e seus empregados. No ambiente educacional, atualmente, alunos fazem suas próprias matrículas, agendam provas de reposição e solicitam cópias de materiais didáticos em quiosques equipados para a impressão, dentre outras atividades.

Sistemas e equipamentos de TI, como leitores óticos, sensores, *smartphones* e *scanners* têm sido utilizados para melhorar o controle de operações realizadas no chão de fábrica ou pátio de um posto de serviços e por empregados que atuam fora da área da empresa para melhorar a produtividade e controlar o ritmo de atendimento, no caso de serviços ou de produção.

Nas instituições de ensino são utilizados também para se coletar resultados de avaliações aplicadas em grande escala, como nas provas integradoras ou colegiadas, onde alunos preenchem as respostas em gabaritos cujos resultados serão digitalizados e lidos por sistemas. *Smartphones* são utilizados para divulgação de informações importantes, como atividades acadêmicas e resultados de avaliações. Controles também têm sido aprimorados à medida que o controle de presença, tanto de funcionários quanto de alunos, passa a ser realizado por leitura biométrica.

A utilização de sistemas administrativos de gestão da produção, logística, *softwares* de *workflow* e dos Sistemas Integrados de Gestão (ERP), dentre outros, contribuem para facilitar a gestão de processos, tanto os internos, executados pelos membros da organização, como os externos, que envolvem fornecedores e clientes. O suporte aos processos de negócios envolve o uso da informação, a coordenação de processos e a comunicação para reduzir custos, ganhar velocidade e flexibilidade, além de melhorar a capacidade de resposta aos *stakeholders*. Também, as tecnologias baseadas na Internet têm permitido que companhias melhorem a gestão de seus relacionamentos com parceiros, fornecedores e clientes, através do uso de extranets.

No ambiente das instituições de ensino, um importante exemplo dessa prática seriam os *softwares* para apoio à geração de grade horária, pois facilitam o trabalho na hora de alocar os professores às diversas disciplinas que eles ministram, muitas vezes, inclusive, em cursos diferentes de uma mesma IES. Este tipo de solução traz agilidade e maior confiabilidade a essa importante atividade.

Quanto à inovação são indiscutíveis os efeitos dos recentes desenvolvimentos de diversas tecnologias que propiciaram principalmente o acesso, a manipulação e a troca de informações entre pesquisadores e equipes de desenvolvimento nas empresas. Grandes bases de dados, sistemas complexos que permitem simulações, antes mesmo que um produto seja lançado, e a eficiência proporcionada à manufatura de diversos produtos pelo uso intensivo de sistemas baseados em *Computer-Aided Engineering* (CAE), *Computer-Aided Design* (CAD) e *Computer-Aided Manufacturing* (CAM) permitiram grandes avanços, influenciam de forma marcante o desenvolvimento industrial nos últimos anos.

Gordon e Gordon (2006) ressaltam a importância dos computadores conectados que permitem que projetistas trabalhem de forma colaborativa no desenvolvimento de produtos complexos. Eles destacam ainda que *softwares* de comunicação na Internet permitem o projeto de produtos globais à medida que projetos em 3-D sejam acessados pela Internet em qualquer parte do mundo.

A inovação tem sido positivamente influenciada ainda pelo desenvolvimento da Internet e pelos *softwares* de manipulação de documentos, que permitem que um documento específico seja compartilhado por todos aqueles que por ele se interessam. A internet tem ampliado ainda, de forma importante, o contato entre profissionais de empresas, universidades, institutos de pesquisas e agências governamentais, permitindo-lhes uma maior interatividade e troca de conhecimentos, o que favorece a criatividade e o desenvolvimento de novos saberes.

No suporte à gestão, as tecnologias de informação e comunicação são utilizadas para facilitar a tomada de decisão no campo da estratégia, da alocação de recursos e do controle gerencial. O atual ambiente de negócios, extremamente

dinâmico, cercado por redes *wireless* e pela miniaturização dos processadores, que tem transformado todos os aparatos em computadores exige que os executivos fiquem literalmente plugados. Neste sentido eles fazem uso da TI para antecipar tendências do mercado, avaliar riscos e defender sua posição de possíveis ameaças. Com o advento da computação móvel, a conexão em tempo integral e a rapidez nas repostas são cada vez mais exigidas dos executivos.

Objetivando a oferta de melhores recursos para apoio à gestão das instituições de ensino, as principais empresas de *software*, que atuam neste segmento, têm desenvolvido suas aplicações dentro do conceito de Sistemas Integrados de Gestão. A estes sistemas acoplam ferramentas e técnicas de *Business Intelligence*, como *cockpits* digitais com informações críticas em tempo real e *dashboards* ou painéis de controle, com apresentações visuais de informações importantes e necessárias para se alcançar os objetivos da instituição. Estas informações, visualmente consolidadas e ajustadas em uma única tela, facilitam o acompanhamento dos processos de negócio.

O uso da Tecnologia da Informação tem-se tornado cada dia mais importante para que as organizações alcancem seus objetivos. Mas é preciso que o foco dos resultados do suporte de TI esteja na tomada de decisão organizacional. Esta é uma preocupação fundamental para que os investimentos em TI sejam integrados à gestão informacional e à cultura informacional. Pois só assim será possível a obtenção de um melhor desempenho organizacional.

3.5.2 Práticas de Gestão Informacional

As Práticas de Gestão Informacional ou Práticas de GI se referem à capacidade da organização de gerenciar efetivamente o ciclo de vida da informação, incluindo a percepção, a coleta, a organização, o processamento e manutenção da informação. Ou seja, aqui o foco está na capacidade de uma organização gerenciar um efetivo uso da informação para coordenação e controle, na solução de problemas organizacionais, no nível tático, e a tomada de decisão, no nível estratégico.

Essas práticas devem permitir uma melhor atividade de identificação de informações que denotem problemas e oportunidades de ação, além da coleta da informação relevante, que deve possuir filtros para evitar sobrecarga informacional sem que sejam descartadas as informações realmente relevantes. Elas devem permitir também uma adequada organização em bancos de dados para que sejam acessíveis, com as informações em segurança e mantidos atualizados para suportarem a análise apropriada das informações antes da tomada de decisão.

Cada vez mais, a quantidade de informação disponível, coletada e disponibilizada para os gestores supera muito a sua capacidade de atenção e compreensão de seu significado. E esta tendência aumenta à medida que um gestor é promovido dentro da organização e assume mais responsabilidades. Para evitar a sobrecarga, os gestores devem se empenhar em avaliar cuidadosamente suas necessidades informacionais, assim como, estabelecer um processo de filtragem (DAVENPORT, 1998; TURBAN et al, 2010).

As propostas de uma eficiente gestão da informação têm sido formuladas por uma série de autores nas últimas décadas. Várias delas são citados por Marchand, Kettinger e Rollins (2004), como a Ecologia Informacional de Davenport (1998) e a Empresa Baseada na Informação de Drucker (2006a)¹. Eles também citam o modelo organizacional para gestão da informação proposto por Choo (1998^a), que descreve como uma organização cria sentido e conduz à percepção dos problemas e oportunidades. Descreve também como uma organização cria o conhecimento que a leva à conversão, compartilhamento e combinação dos conhecimentos tácitos, explícitos e da cultura organizacional e da tomada de decisão, baseada em regras e rotinas, na interpretação dos propósitos e prioridades da organização. Já McGee e Prusak (1998) tratam o gerenciamento informacional a partir da importância do papel da informação na elaboração de estratégias.

¹ Originalmente publicado em 1988.

Segundo a ecologia informacional de Davenport (1998), o gerenciamento da informação deve propor-se a enfatizar o ambiente da informação em sua totalidade e considerar a estratégia, as equipes, a cultura, o comportamento, os processos de trabalho e a política informacional e, por fim, a tecnologia. A proposta deste conceito é basear-se na maneira como as pessoas criam, distribuem, compreendem e usam a informação. Partindo-se do pressuposto de que, nas organizações, ninguém sabe o que não sabe ou o que precisa saber.

Para Drucker (2006a), as empresas baseadas na informação devem estruturar-se em metas que definam claramente quais são suas expectativas de desempenho. Ele ainda afirma que os objetivos não devem ser muitos e, se possível, deve ser único. Estas metas devem definir não só o desempenho gerencial esperado, como também o desempenho esperado de cada especialista do conhecimento que atue na organização. Assim eles poderão analisar quais as informações relevantes para o seu trabalho e quais os dados de que precisam.

Para Choo (1998b, 2004), as organizações precisam entender claramente os processos humanos e organizacionais que transformam a informação em *insight*, conhecimento e ação. Sendo que, em três áreas, a informação exerce um papel estratégico na determinação da capacidade organizacional de se adaptar e crescer. A primeira delas é dar sentido às informações relativas às mudanças ambientais, cuja intensidade exige que as organizações fiquem em constante estado de alerta. A segunda é a geração de conhecimento, pois novos conhecimentos permitem que a organização desenvolva novas capacidades, novos produtos e serviços e melhore os processos organizacionais. A terceira e última área estratégica de uso da informação é a tomada de decisão, que teoricamente se dá a partir de uma escolha racional. Mas, segundo o autor, na realidade, há uma série de interesses, barganhas e negociações que interferem nas escolhas feitas.

Para McGee e Prusak (1998), a discussão da estratégia e do papel da informação dentro do processo estratégico não tem grande utilidade se não se discutir como uma organização inicia um processo para o gerenciamento de informações. Eles consideram ainda a necessidade de uma abordagem para o desenvolvimento de

uma arquitetura da informação que nasça do processo de gerenciamento de informações. A proposta destes autores é de um modelo genérico de gerenciamento da informação que pressupõe seis etapas:

Identificação de necessidades e requisitos de informação: esta é a tarefa mais importante dentro do processo, no entanto, “ironicamente, os responsáveis pelos projetos dos sistemas frequentemente consideram garantida a identificação e agem como se pudessem presumir, intuir ou adivinhar a informação necessária a quem estão tentando auxiliar”. O modelo pressupõe alguns pontos importantes ao se tentar executar essa tarefa. São eles: Variedade necessária - o sistema precisa ter uma variedade de fontes de informação tão variada quanto o ambiente que ele busca interpretar; pessoas não sabem o que não sabem - frequentemente os administradores não sabem responder muitas perguntas relativas à informação estratégica de que precisam, por não terem a menor ideia se a informação existe, se está dentro ou fora da empresa, se pode ser obtida e, sim, se ela pode ser disponibilizada em tempo hábil.

Aquisição/coleta de informações: após se definir minimamente o conjunto de informações necessárias, deve-se estabelecer um plano contínuo de aquisição e coleta das informações junto às fontes de origem. Esta tarefa precisa ser realizada com muita criatividade e pode ser melhor executada quando especialistas em conteúdo trabalham juntamente com profissionais de sistemas.

Classificação e armazenamento de informação/Tratamento e apresentação de informação: estas duas tarefas normalmente ocorrem simultaneamente. Classificação e armazenamento pressupõem a determinação de como os usuários poderão ter acesso às informações necessárias e selecionar o melhor lugar para armazená-las. Neste caso, são vários os pontos importantes a serem observados: i) certificar-se de que o sistema está adaptado ao modo como os usuários trabalham com a informação; ii) encarar a classificação da informação por vários ângulos, disponibilizando índices on-line ou impressos e iii) não ignorar a dimensão do projeto e oferecer atalhos e instruções que facilitem respostas rápidas, quanto maior for o sistema. Esses princípios precisam ser observados, sob pena de o sistema se tornar um obstáculo ao acesso às informações necessárias.

Desenvolvimento de produtos e serviços de informação: nesta tarefa o conhecimento e as experiências dos usuários finais têm um papel extremamente relevante, uma vez que é, nesta etapa, que técnicos e projetistas de sistemas irão desenvolver os produtos que os usuários vão utilizar. Um ponto importante a ser considerado, é que não existe sistema sem elemento humano. Mesmo com o atual estágio de desenvolvimento tecnológico, são os indivíduos que tomarão as decisões e alimentarão estes sistemas, enquanto fonte de informações de grande importância.

Distribuição e disseminação da informação: um sistema de informações estratégico eficiente deve antecipar-se às necessidades de informação de indivíduos-chave, divisões e até mesmo de toda a empresa, por mais difícil que pareça. Para isso é importante que o sistema seja proativo. É preciso também que se designe um grupo responsável pela disseminação de novas e importantes divulgações que interessem à empresa. Este grupo deve ainda ser responsável por ações que incentivem o acesso das pessoas a essas publicações.

Análise e uso da informação: nesta fase são gerados, ou não, os resultados esperados pela empresa, pois é o uso da informação e não a sua simples existência que influenciará a tomada de decisão e o progresso das organizações.

Eles ainda ressaltam a importância de fatores como a análise do ambiente, a estratégia empresarial e a participação das pessoas, em equilíbrio com o uso de TI, para que se possam desenvolver sistemas de informação mais eficientes.

Ter capacidade para gerenciar a informação em todo o seu ciclo de vida tem-se tornando, cada vez mais, uma capacidade fundamental ao desenvolvimento de qualquer organização nos atuais ambientes de negócios cuja dinâmica exige destas organizações uma postura ativa de busca e percepção de eventos que promovam mudanças em sua área de atuação ou que criem novas oportunidades de ação. E, ao contrário do que acontece com as Práticas de TI, que podem, em um dado momento, inexistir em uma pequena organização que inicia suas operações, as Práticas de GI sempre existem nas organizações. Isto ocorre porque não há organização sem informação. A informação é um recurso presente em

todos os processos organizacionais, mesmo em organizações incipientes (MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS, 2004).

Estes autores consideram ainda que uma eficiente gestão da informação deve considerar a existência de três características no uso da informação. O primeiro é que o uso da informação é construído na mente das pessoas e são elas que lhe dão significado. Em segundo lugar, é o contexto organizacional que definirá as normas e as práticas utilizadas pelas pessoas para julgar se uma informação é, ou não, utilizável. E, por fim, o uso da informação é dinâmico e é a capacidade de percepção e definição de necessidades que determinarão os rumos de todas as demais fases do ciclo de vida informacional.

Em seu estudo, após revisarem os principais autores que têm estudado a gestão da informação e do conhecimento, esses autores propõem um modelo de Práticas de GI com cinco fases, a saber: sensoriamento, coleta, organização, processamento e manutenção.

A fase de sensoriamento é aquela em que há uma percepção, se toma consciência ou se detectam eventos ou o estado das coisas no ambiente de negócios. Estas informações podem ser sobre questões econômicas, sociais, políticas, inovações, competidores, novas demandas de clientes ou problemas com fornecedores e parceiros.

Na fase de coleta é preciso ter o perfil das necessidades informacionais de cada empregado, para entregar-lhes a informação correta no tempo certo. É preciso ainda filtrar as informações para evitar a sobrecarga, identificar as fontes-chave de conhecimento e treinar e recompensar a equipe por coletar informações corretas e precisas sob sua responsabilidade.

A organização pressupõe atividades de indexação, classificação e conexão de informações e bancos de dados para disponibilizar o acesso dentro e através das unidades de negócios e funções. Nesta fase os autores ressaltam a necessidade de se pensar a informação no nível organizacional e não em nível departamental ou funcional, como muitas vezes acontece. Pois esta forma funciona muito bem

apenas em nível local. É preciso compreender ainda que disponibilizar uma informação nos bancos de dados e na rede, sem que haja um consenso sobre a linguagem, terminologia e esquemas de classificação, não torna a informação utilizável. Por fim, é preciso investir em treinamento para desenvolver nas equipes as habilidades, conhecimentos e hábitos de trabalho que permitam uma adequada organização informacional.

Para um processamento adequado, é preciso que as pessoas sejam capazes de acessar as fontes de informação e os bancos de dados apropriados antes de tomar decisão. As equipes devem ainda analisar a informação e suas fontes, sendo capazes de transformá-la em conhecimento específico prontamente aplicável pelos gestores e demais membros da organização. Sendo assim, esta fase é crítica para a tomada de decisão organizacional.

Por fim, a manutenção deve garantir o uso da informação existente nas organizações, evitando a tendência humana de se buscar por informações já existentes na organização, assumindo que essa é obsoleta ou sem condições de uso. É preciso ainda manter a atualização das informações e dos bancos de dados existentes, para que as pessoas utilizem a melhor informação possível. Para isso é importante que as pessoas se tornem conscientes sobre a informação já existente na organização, que esta informação seja organizada de forma a permitir o acesso e que as pessoas entendam a informação coletada como pertencente à organização e, sendo assim, elas podem e devem utilizá-la, mesmo que não sejam os “proprietários” dela.

Nesta fase, é preciso destacar ainda uma preocupação que ganha cada vez mais relevância nestes tempos de intensivo uso de ambientes digitais: a preocupação com os aspectos da segurança. A crescente dependência dos ambientes digitais, aliada à alta competitividade nos negócios, exige que as organizações se atentem à segurança da informação, no esforço para mantê-la disponível a quem precisa e não permitir o acesso a quem deseja apropriar-se dela sem ter o direito. Para Turban et al (2010, p. 650), “a vulnerabilidade de sistemas de informação está aumentando à medida que nos transformamos em um mundo de computação em rede, sobretudo sem fio”. E este é um problema que depende fundamentalmente

do comportamento das pessoas com relação à informação e da percepção de valor que as pessoas dão a ela.

3.5.3 Comportamentos e Valores Informacionais

Comportamento e valores informacionais dizem respeito à capacidade da organização de inculcar e promover, em sua equipe, comportamentos e valores para um efetivo uso da informação. Para Marchand, Kettinger e Rollins (2004), a obtenção de um efetivo uso da informação nas organizações, depende de como as pessoas se comportam em relação à informação e aos valores organizacionais para melhorar a tomada de decisão. Logo, para se melhorar o seu nível de utilização nas organizações, os comportamentos e valores informacionais precisam ser identificados, medidos e formalmente gerenciados.

Segundo os autores, para que as organizações alcancem os resultados esperados, as pessoas devem usar a informação para suportar os interesses da organização e não somente os seus próprios interesses. Elas ainda devem tornar os seus conhecimentos explícitos e devem possuir habilidade e disposição para buscar novos conhecimentos e aprender a mudar, incorporando a mudança como uma característica contínua e natural, cujos desafios devem ser respondidos rapidamente.

Mas, para Argyris (2006), “a maioria das pessoas não sabe aprender”. E muitos profissionais bem qualificados que acreditam serem os melhores em aprendizado, não o são. Neste contexto, as organizações não devem buscar todos os seus desafios simultaneamente, elas devem manter o foco na informação que interessa. Elas precisam também manter o foco na maneira como suas equipes raciocinam sobre seu próprio comportamento. Para Davenport (1998), é importante que comportamentos positivos se transformem em um objetivo administrativo básico.

Davenport (1998) ressalta ainda que mudar a maneira como as pessoas utilizam a informação é um ponto fundamental para o sucesso na gestão do ambiente informacional. A sensação de poder que a informação transmite, aliada à uma cultura individualista arraigada nas organizações ocidentais, constitui-se um grande

obstáculo a ser transposto. No entanto, as empresas continuam a planejar sistemas de informação complexos e caros que não podem funcionar, pois não levam em consideração o modo como as pessoas se comportam.

Este autor também salienta que, há três espécies fundamentais de comportamento ligado à informação que melhoram o ambiente informacional de uma empresa: compartilhamento, administração de sobrecarga de informação e a redução dos significados múltiplos.

Para Drucker (2006a), nas empresas baseadas na informação, todos os seus membros devem assumir a responsabilidade pela informação. Desta forma, todos devem constantemente verificar quais são as informações necessárias para executar não só o seu trabalho, mas também o trabalho dos demais membros da equipe. Uma maneira de fomentar este comportamento seria o fomento de forças-tarefas ou pequenas unidades autogerenciadas às quais seriam atribuídas a tarefas bastante ordenadas.

Neste sentido, Davenport (1998) afirma que, ao compor uma equipe especializada em informação, deve-se procurar, nos candidatos, alguns atributos-chave, que são: a) compreensão abrangente da área de atuação e conhecimento da estrutura e da função da empresa; b) conhecimento sobre as diferentes fontes de informação da organização; c) facilidade de acesso à TI; d) entendimento político associado à habilidade para exercer liderança; e) fortes qualificações para relações interpessoais; e f) expressiva orientação para o conjunto do desempenho do negócio, em vez de submissão a objetivos funcionais da organização.

Para Simons (1995), uma organização deve explicitar em um sistema de crenças, o seu conjunto de valores básicos, propósitos e direcionamentos que ela deseja buscar. Assim, ela vai inspirar e guiar seus funcionários na busca por novas oportunidades. Ele afirma ainda que esta explicitação é necessária porque a crescente complexidade das organizações provocada, por exemplo, pela globalização, às vezes, torna difícil a compreensão dos propósitos organizacionais. Além disso, o grande volume de informações disponibilizado pelo desenvolvimento da TI leva a uma constante reavaliação do posicionamento competitivo das

organizações. Simons continua afirmando que é preciso também estabelecer um sistema de fronteiras, que limita esta busca por novas oportunidades. Pois o uso de um sistema de crenças sem limites leva à perda de foco e ao risco de se dissipar os recursos e energias da organização.

Estudos realizados por Davenport (1998) e por Taylor (1985) afirmam que o valor da informação nas organizações é determinado por uma série de características. São elas: a) Exatidão – que significa ausência de erros simples de transcrição, na coleta e na agregação de dados; b) Oportunidade – a informação deve estar disponível no momento em que é necessária; c) Acessibilidade – a informação deve ser de fácil acesso, pois se ela é difícil ou muito demorada, pode não valer a pena procurá-la; d) Envolvimento – ela deve envolver o usuário potencial por meio do formato, do meio usado, da apresentação e de outros métodos; e) Aplicabilidade – a informação é aplicável se ela pode ser diretamente utilizada para equacionar problemas ou apoiar a tomada de decisões sem que isto envolva novas análises e rearranjos; f) Escassez – a raridade de uma informação pode influenciar diretamente o seu valor; g) Contextualização – uma vez que uma informação importante para uma pessoa pode não fazer sentido para outra e h) Confiabilidade – indica o nível de confiança que o tomador de decisão tem na consistência e precisão da informação.

Já Marchand, Kettinger & Rollins (2004) consideram que os comportamentos e valores-chave ao desenvolvimento organizacional ainda não são objeto de grande preocupação dos departamentos de RH nas organizações. Para eles, os departamentos de RH deveriam se voltar mais para o desenvolvimento de comportamentos de uso da informação que levassem suas equipes a um uso efetivo da informação para tomada de decisão e a solução de problemas. No entanto, estas atividades têm tido pouca prioridade por parte destes departamentos. Eles acreditam que, para melhorar o uso da informação no nível organizacional, o gerenciamento informacional exige das pessoas disposição e consciência para que elas sejam proativas em relação à informação.

A informação está no centro de toda atividade empresarial. No entanto, parece que esta realidade ainda não foi percebida por todas as organizações. Certamente esta

não-percepção se dá pelo fato dela ser um recurso intangível. As organizações precisam entender que não há como melhorar o desempenho dos negócios, agregando valor a eles, sem um efetivo uso de informação. O que só será possível com a melhora de suas capacidades de promover nas pessoas comportamentos e valores informacionais adequados a essa demanda.

A pesquisa conduzida por Marchand, Kettinger & Rollins (2004, p.101) considera três pressuposições fundamentais. Em primeiro lugar, acreditam que, quando os gestores avaliam o efetivo uso da informação, eles adotam uma visão do plano organizacional de uso dos comportamentos e valores informacionais e não do plano individual. Em segundo lugar, em muitas organizações, as atividades relativas à gestão desses comportamentos e valores ainda não foram introduzidas na rotina organizacional. No entanto, “em organizações onde as pessoas são mais proativas em sua vontade de pensar, usar e melhorar a gestão da informação, a gestão destas atividades é mais claramente definida e o uso da informação é mais eficiente”. E, por último, esses autores acreditam que desenvolver um comportamento proativo em relação à informação não é uma tarefa fácil de ser realizada.

Para estes autores, o viés comportamental para o uso proativo da informação proporciona as condições previamente necessárias para que as pessoas tenham uma melhor sensibilidade para as novas necessidades informacionais. Esta sensibilidade permitirá uma melhor definição dessas novas necessidades e melhorar a sua capacidade de adequação dos recursos de Tecnologia de Informação para a tomada de decisão e solução de problemas.

A proatividade é o comportamento que leva indivíduos a uma busca ativa de informações para responder rapidamente às mudanças do ambiente, para melhorar os produtos e serviços existentes e para criar novos produtos. Essas atividades sofrem um impacto direto sobre o uso proativo da informação. Ao ser mais proativo em seu comportamento de uso da informação o indivíduo melhora a sua propensão de tomar boas decisões na fase de sensoriamento, momento em que ele está definindo tanto as suas necessidades de informação quanto as de outros membros da organização.

Assim, a partir de estudos da literatura de recursos humanos e de controle gerencial, além da proatividade, Marchand, Kettinger & Rollins (2004) identificaram um conjunto de cinco comportamentos e valores que impactam, direta ou indiretamente, o uso proativo da informação. Estes comportamentos e valores influenciam o grau no qual a proatividade informacional se manifesta nas organizações. Compõem este conjunto de comportamentos e valores a integridade, a formalidade, o controle, a transparência e o compartilhamento.

A integridade está relacionada ao princípio moral. Implica em se fazer o que se diz, em ser sincero e direto. Para que a integridade esteja presente em uma organização é preciso que a informação seja distribuída livre de distorções, que reflita a realidade, que esteja à disposição antes da tomada de decisão e não apenas para justificar a decisão tomada. Envolve ainda o compartilhamento de informação sensível, evitando que a mesma seja manipulada ou utilizada para interesses próprios. A integridade é a base para o uso da informação, na medida em que é ela quem define as fronteiras para o uso ético da informação.

A informação formal obtida em documentos como planejamentos, orçamentos, relatórios de marketing e relatórios financeiros é fundamental à gestão de qualquer organização. No entanto, em uma organização, não flui apenas informação formal. A literatura sobre recursos humanos reconhece, nas organizações, a existência tanto da comunicação formal quanto da informal. Ao longo dos anos, elas têm não só coexistido como também se completado. Mas os padrões formais de comunicação e uso da informação, geralmente, são mais estáveis e previsíveis ao longo do tempo, auxiliando, de maneira mais efetiva, a organização a buscar seus objetivos. Além disso, de maneira geral, as fontes formais de informação e os sistemas formais de informação são vistos pelos gestores como garantidores de eficiência nas operações, nos processos de gestão, na tomada de decisão e para a inovação.

Indicadores de desempenho são fundamentais para o controle organizacional e têm sido utilizados para gerenciamento de pessoas, à medida que eles permitem vincular o desempenho da organização ao desempenho individual de seus funcionários. O controle informacional exercido pelo uso de indicadores tanto

financeiros quanto não financeiros é útil para se criar a consciência sobre este vínculo. Neste sentido, é importante que estes indicadores sejam tratados com transparência e utilizados para que todos na organização possam analisar o que deu certo e o que não deu certo, na busca por seus objetivos estratégicos. Este entendimento deve levar à aprendizagem e criar motivação para que os empregados utilizem a informação organizacional para melhorar o seu desempenho individual e conseqüentemente o desempenho da organização.

A transparência pressupõe sinceridade, justiça, confiança e abertura. Ela permite aos membros da equipe confiar uns nos outros e conversar sobre falhas, erros e enganos, de uma forma aberta e construtiva. Para que os membros de uma organização sejam transparentes, eles têm que possuir também um alto nível de integridade. As organizações que promovem ambientes onde não se compartilham erros, falhas e enganos correm um sério risco de comprometer seu posicionamento estratégico. Isto ocorre simplesmente porque a alta direção desconhece as más notícias, só tendo ouvidos para as boas. A resistência em se reconhecer suas próprias falhas, erros e enganos impede a melhoria de produtos e processos, dificulta a aprendizagem e influencia negativamente a velocidade de resposta às mudanças no ambiente de negócios. Comprometendo, assim, a sua capacidade de correção das estratégias estabelecidas e de adaptação às mudanças ambientais.

O último comportamento deste conjunto é o compartilhamento voluntário de conhecimentos e informações em uma organização. Para os autores ele parece ser mais fácil de acontecer do que realmente é. Em várias das circunstâncias, ele precisa ser solicitado ou encorajado. No entanto, o modo como ele acontece depende de alguns pré-requisitos. Em primeiro lugar, é preciso que os membros da organização compartilhem de uma linguagem e significados comuns. O quanto se sabe sobre as pessoas, a posição e o papel delas dentro da organização também é fundamental. O compartilhamento também é influenciado pelo nível de confiança existente entre as pessoas e pela existência ou não de objetivos comuns e de compartilhamento dos resultados. Por fim, é preciso que o compartilhamento faça parte da cultura da organização, ocorra entre os membros da equipe e além deles,

podendo inclusive ultrapassar as fronteiras da organização, chegando a fornecedores, clientes e parceiros.

3.5.4 A gestão informacional e o desempenho organizacional

Para Marchand, Kettinger e Rollins (2004), um efetivo uso da informação para melhoria do desempenho organizacional só é possível a partir da análise conjunta de seu desempenho nas Práticas de Tecnologia da Informação (PTIs), nas Práticas de Gestão Informacional (PGIs) e na capacidade de promover altos padrões de Comportamentos e Valores Informacionais (CVIs). A partir desta análise, esses autores apresentaram a métrica que eles denominam Orientação Informacional, uma tentativa de tratar a gestão informacional de uma forma holística.

O nível de integração entre estas três capacidades é assim determinante para se definir o nível de Orientação Informacional de uma organização, que se mostrou um importante fator de contribuição para um desempenho organizacional superior. Os autores ressaltam ainda que esta visão é centrada nas pessoas, baseadas em um contexto de decisão e em tarefas que devem executar para alcançar os propósitos organizacionais. Por isso as organizações precisam formalizar e integrar os aspectos comportamentais, cuja gestão ainda se mostra embrionária em relação às práticas de TI e práticas de GI já mais formalizadas.

Neste sentido, as organizações precisam compor o seu quadro funcional com gestores que compreendam estas capacidades e que sejam capazes de desenvolvê-las. Ou seja, somente se o corpo gestor destas organizações tiver competência para tratar de forma adequada a gestão da informação e gestão das tecnologias de informação e comunicação e a promoção de comportamentos e valores adequados às exigências do atual ambiente de negócios, estas organizações terão condição de atingir um alto nível de Orientação Informacional. Esse raciocínio será a base do conceito de Competência Informacional discutido na seção 4.4.

É preciso considerar que projetos desenvolvidos por gestores não preparados para atuar neste cenário, encontrarão sérios obstáculos pela frente. Ter esta compreensão é fundamental para se atuar em ambientes de mudança, pois ela pode ter um significativo impacto sobre o desempenho de longo prazo das organizações. Em organizações tipicamente tradicionais, principalmente se elas ocupam posição de liderança nas regiões em que atuam, a falta de competência para lidar com a informação pode ser um sério obstáculo à incorporação de mudanças necessárias à adaptação e ao desenvolvimento organizacional. É um cenário que eleva a competência informacional a patamares nunca antes imaginados (DAVENPORT, 1998; DAVENPORT & PRUSAK, 1998; FRIEDMAN, 2005; MARCHAND, KETTINGER & ROLLINS, 2004; PORTER, 1999).

4 COMPETÊNCIA

Segundo Bergamini (2012) as pesquisas sobre competência têm origem nos trabalhos sobre “Avaliação de Mérito no Trabalho” que se desenvolveram nos EUA nos anos de 60, 70 e 80 do Séc. XX. Estes estudos levaram a inúmeros esforços para se medir o desempenho das pessoas no ambiente organizacional, mas eles acabaram por esbarrar nas questões relativas à subjetividade tanto do avaliador, quanto do avaliado; muitos esforços foram feitos no sentido de se tentar neutralizá-las, mas sem sucesso. Assim, apesar de insatisfeitos com a conceituação do termo “desempenho”, os especialistas de RH continuaram a utilizá-lo, entendendo-o como uma habilidade inata, que poderia ser treinada no sentido de incrementá-la.

Com o advento da sociedade da informação, no final do Século XX e início do Século XXI, o aumento da complexidade dos ambientes organizacionais evidencia a preocupação com a competência individual e coletiva. Isso ocorre porque o trabalho passa a depender mais das pessoas e uma limitação de competência, individual ou coletiva, passa a ser um fator restritivo ao desenvolvimento organizacional. Por outro lado, o desenvolvimento de competências, tanto por profissionais quanto por organizações, pode levar a uma significativa diferença junto aos ambientes em que atuam.

Green (1999, p. 8) afirma que “os profissionais de recursos humanos tipicamente pensam sobre competências em um nível individual enquanto estrategistas de negócios tendem a pensar sobre elas em um nível organizacional”. Afirma ainda que, quando competências individuais e organizacionais estão voltadas para a mesma direção, contribuem para uma maior efetividade. Neste sentido, as competências individuais sugerem as necessidades de treinamento. Para o autor, as competências individuais são base para a definição da estrutura e padrões dos sistemas de recursos humanos.

Se de um lado a competência individual está ligada às características subjacentes de um indivíduo, por outro, no aspecto organizacional, está ligada à capacidade de realização de um conjunto de pessoas. Numa organização, a competência é construída ao longo do tempo, a partir das experiências coletivas de sua força de

trabalho, ganhando, então, um aspecto coletivo. É a competência coletiva que permite a uma organização criar um diferencial em seu ambiente de atuação, conferindo-lhe um caráter estratégico fundamental à sobrevivência em ambientes de intensas mudanças. Logo, é de extrema importância que os indivíduos que compõem uma dada organização mantenham em constante desenvolvimento as suas capacidades de realização, o que permitirá às organizações enfrentar os seus desafios estratégicos (PRAHALAD e HAMEL, 2005; BOYATZIS, 1982; DAVENPORT e PRUSAK, 1998; BERGAMINI, 2012).

Encontra-se, na literatura, o termo competência definido a partir de uma série de pontos de vista. No senso comum, competência é uma palavra utilizada para designar uma característica de quem é qualificado para realizar uma dada tarefa. Gramigna (2002) afirma que o termo é usado em contextos variados, sem que haja consenso sobre um significado específico.

O Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa, primeiro, define competência como a faculdade concedida por lei a quem pode apreciar e julgar certos pleitos ou questões. Logo em seguida a define como “qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade”. Para Strebler, Robinson e Heron (1997), os termos *Competence* e *competency* têm sido utilizados de forma diferente. O primeiro seria utilizado por organizações privadas para se referir a comportamentos que um indivíduo precisa demonstrar, enquanto o segundo seria utilizado, no setor público, para expressar um padrão mínimo de resultados.

Para Fleury & Fleury (2008, p.28), a competência estaria relacionada aos conhecimentos, habilidades, inteligência e atitudes que levam um indivíduo a um alto desempenho. Mas a esse estoque de recursos individuais seria necessário acrescentar o contexto de transformações em que o indivíduo estiver inserido. Pois só assim seria possível “atender à demanda por inovações e flexibilidade que se coloca às empresas”, agregando valor econômico às organizações e social para os indivíduos.

Para Klemp (1980), citado por Boyatzis (1982, p.21), a competência “é uma característica subjacente a uma pessoa que resulta em um efetivo e/ou superior desempenho no trabalho”. Boyatzis (1982, p.21) complementa, afirmando que no contexto do trabalho, a competência é “uma característica subjacente de uma pessoa que pode ser uma motivação, um atributo, uma habilidade, um aspecto da nossa própria imagem ou papel social ou um corpo de conhecimento utilizado pela pessoa”.

Boyatzis (1982) continua, afirmando que, por ser uma característica subjacente, a competência pode manifestar-se em muitas formas de comportamentos ou em diferentes ações. Para este autor, os resultados são obtidos a partir de ações que se concretizam a partir de determinadas características de um indivíduo. No entanto, demandas requeridas por um trabalho ou diferentes ambientes organizacionais podem exigir, para uma mesma ação, características diferentes. Assim, produzir diferentes resultados, dependendo do ambiente e das requisições do trabalho.

Green (1999, p.7) define competência individual como “hábitos de trabalhos mensuráveis e habilidades pessoais utilizados para alcançar um objetivo de trabalho”. Para este autor a competência pode ser utilizada para medir de maneira confiável e prever de maneira precisa a ação de uma pessoa.

Para Le Boterf (1994), citado por Fleury & Fleury (2008, p. 29), a competência de um indivíduo seria o resultado da combinação de sua formação biográfica e social, da sua formação educacional e sua experiência profissional. Ainda segundo este autor, “a competência é um saber agir responsável e, como tal, reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado”.

Gramigna (2002) considera que a raiz da competência está na atitude da pessoa e o seu tronco no conhecimento que, quanto maior, mais fortalecerá a competência, permitindo ao indivíduo enfrentar com sabedoria os desafios que lhe são postos.

Fleury & Fleury (2008, p.31) sintetizamos significados dos verbos relacionados ao conceito de competência, dando a cada um deles um significado, conforme o QUADRO1. Para estes autores, a associação da noção da competência a estes verbos demonstra que ela gera valor tanto para os indivíduos, como para as organizações. Para os indivíduos, valor social (conhecimento, habilidades e atitudes), enquanto para as organizações, valor econômico.

QUADRO 1: Síntese de significados dos verbos relacionados ao conceito de competência de um profissional

Saber agir	Saber o que e porque faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
Saber comunicar	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência. Rever modelos mentais. Saber desenvolver e propiciar o desenvolvimento dos outros.
Saber comprometer-se	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações e ser, por isso, reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Fonte: Fleury & Fleury (2008)

Este conjunto de definições impele à crença de que a competência estaria, então, relacionada a três possíveis direções: 1) um desempenho observável; 2) um padrão ou qualidade dos resultados do desempenho de uma pessoa ou 3) um atributo subjacente a uma pessoa.

As direções 1 e 2 ilustram uma competência que não é intrínseca a um indivíduo, uma vez que a sua existência exige o reconhecimento por parte de uma outra pessoa, que pode se materializar, por exemplo, em uma avaliação de desempenho. Neste sentido, Bergamini (2012, p.10) afirma que o uso da avaliação de desempenho permite saber “como a pessoa está se saindo e qual a percepção que tem sobre ela o superior imediato”.

Do ponto de vista organizacional a competência ganha importância quando relacionada ao desempenho dos indivíduos. Miranda (2011) afirma que “a abordagem da competência no nível individual pode ser considerada como proveniente da busca de alternativa para programas de educação e gestão das relações de trabalho”. Principalmente em função das condições sociais e econômicas que emergiram com a sociedade da informação.

Olhando para o plano organizacional e o seu ambiente, Boyatzis (1982) afirma que a competência está ligada a um desempenho superior e é a sua relação com as demandas do trabalho e com o ambiente de atuação da organização que definirão ações e comportamentos específicos e efetivos. E para se definir se houve ou não um desempenho superior é preciso verificar as intenções e os resultados obtidos com a ação ou comportamento.

Neste contexto, o advento da sociedade da informação e a crescente competitividade promovida por fenômenos como a globalização trouxeram à tona a discussão sobre a importância de se obter um melhor desempenho em organizações que atuam em um ambiente intensivo em informação.

Na busca por este melhor desempenho as organizações estão, assim, desenvolvendo estratégias para gestão de competências que permitam o desenvolvimento das competências individuais; pois, a partir destas competências, será possível que seus colaboradores desenvolvam melhor suas funções, em busca dos objetivos estabelecidos e conseqüentemente promovam a competência coletiva em suas organizações. Neste cenário, ganha cada vez mais destaque a necessidade de se desenvolver a Competência Informacional discutida no item 4.1

4.1 COMPETÊNCIA INFORMACIONAL: CONCEITOS E ABORDAGENS ATUAIS

A Competência Informacional (CI) é um conceito que tem gerado estudos em diversas instituições ligadas à pesquisa em todo o mundo, principalmente na área da Biblioteconomia e da Ciência da Informação. Dentre essas instituições, podem-se citar, no Reino Unido: a *Society of College, National and University Libraries*

(SCONUL); a Higher Education Academy Information and Computing Sciences (HEA ICS); o *Chartered Institute of Library and Information Professionals* (CILIP); e o *Joint Information System Committee* (JISC). Nos EUA existem a *American Librarian Association* (ALA) e a *Association of College and Research Libraries* (ACRL). No Canadá há a *Canadian Librarian Association* (CLA) e, na Austrália, o *Council of Australian University Librarians* (CAUL) e a *Australian Library and Information Association* (ALIA).

Muitos desses estudos têm sido desenvolvidos no campo da educação e ainda existem poucos estudos que relacionam a Competência Informacional às atividades produtivas nas organizações. Com o advento da Sociedade da Informação que tornou as atividades organizacionais ricas em informação, estudos que realizem este relacionamento ganham projeção e se tornam fundamentais à melhoria de desempenho e ganho de competitividade organizacional.

O conceito de Competência Informacional tem sua origem na expressão inglesa *information literacy*. Segundo Spitzer, Eisenberg & Lowe (1998), em 1974, Paul Zurkowski, um bibliotecário americano, introduziu este conceito em uma proposta submetida ao *National Commission on Libraries and Information Science*. Neste relatório, intitulado *The information service environment relationships and priorities*, Zurkowski afirmou que as pessoas treinadas para aplicar os recursos informacionais nos seus trabalhos podem ser chamadas “*information literates*”.

Segundo Dudziak (2003), não existe uma tradução única para a expressão inglesa no português, para o qual algumas “expressões possíveis seriam alfabetização informacional, letramento, literacia, fluência informacional, competência em informação”. Esta pesquisa, por ter como objeto de estudo os ambientes de trabalho, considera competência informacional como a expressão mais adequada.

De acordo com Miranda (2004), o conceito de competência envolve “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afeta parte considerável da atividade de alguém”. Sob esta perspectiva esta autora analisa uma série de conceitos abordados por diversos autores, além do conceito de competência. Dentre eles o conceito de competência profissional, que compreende

conhecimentos, habilidades e atitudes no âmbito do trabalho e que permite o cumprimento da missão de uma organização; a competência organizacional, que se origina e sustenta-se nas competências profissionais; e, chegando à competência essencial de Hamel & Prahalad, que representa uma diferenciação importante, a autora define a competência informacional como “o conjunto das competências profissionais, organizacionais e competências-chave que possam estar ligadas ao perfil de um profissional da informação ou de uma atividade baseada intensivamente em informação”.

Dudziak (2003) conceitua competência informacional como sendo um “processo contínuo de internalização de fundamentos conceituais, atitudinais e de habilidades necessário à compreensão e interação permanente com o universo informacional e sua dinâmica, de modo a proporcionar um aprendizado ao longo da vida”. Segundo a *Association of College & Research Libraries – ACRL* (2000), uma divisão da *American Librarian Association (ALA)*, a competência informacional é um conjunto de habilidades exigido dos indivíduos para reconhecer quando a informação é necessária. Estas habilidades devem permitir ainda que os indivíduos possam localizar, avaliar e usar efetivamente a informação necessária, constituindo assim, a base para a aprendizagem ao longo da vida.

Para Doyle (1995) a competência informacional é a “habilidade para acessar, avaliar e usar informação de uma variedade de fontes” de forma a utilizá-la de maneira eficiente e efetiva na solução de problemas e tomada de decisão. Já para Lloyd (2006), “a competência informacional pode ser definida como a habilidade de saber o que há em um cenário e, a partir daí, traçar um sentido a partir do contato e experiência com a informação”. Todas estas definições, apesar de suas variações, convergem para a obtenção de resultados a partir do uso da informação.

Atua-se em ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos, que têm exigido grandes esforços das organizações para se manterem atuantes e sustentáveis. Estes ambientes, repletos de informação, que circula de forma cada vez mais rápida, constituem ambientes de grande desafio para os profissionais da informação e para os gestores das organizações. Para Gleick (2012, p.377) “se o

universo é uma biblioteca, ele é uma biblioteca sem prateleiras”. Ele ainda afirma que as palavras estão em toda parte e em qualquer lugar.

A explosão informacional, ocorrida no século XX, introduziu no cotidiano de profissionais das mais diversas áreas, jornais, livros, relatórios, rádio, televisão, satélites, computadores, redes e serviços online, que diariamente alimentam o nosso fluxo de informação. No séc. XXI, com a alta da computação e com a conexão à Internet via notebooks *wireless*, *tablets* e telefones celulares, ampliou-se o desafio profissional de se lidar com a informação, cujo acesso se tornou ainda mais intenso e imediato.

Segundo Marchiori (2002), esta complexidade e abundância fazem com que, aos profissionais de informação tradicionais, como bibliotecários, arquivistas e analistas de sistema, se agreguem outros como os educadores, *web designers*, profissionais de *marketing*, administradores e economistas. A estes pode-se acrescentar ainda outros, como os contadores, engenheiros e os publicitários. Todos estes profissionais dependem fundamentalmente de informação de qualidade para realizarem suas atividades. Ter capacidade de definir suas necessidades, de buscá-las, de incorporá-las e de aplicá-las de forma eficaz faz a diferença entre o sucesso e o fracasso.

Tarapanoff, Suaiden e Oliveira (2002) afirmam que, no contexto da sociedade em rede, o profissional da informação depende das tecnologias para disponibilizar, criar e analisar informações e conhecimentos. Para eles, enquanto perfil emergente, os gestores da informação devem ser visionários, estrategistas, ter capacidade de perceber as necessidades informacionais e serem facilitadores na captação e uso produtivo dos recursos informacionais necessários à organização.

Dudziak (2003) argumenta que a competência informacional tem como objetivo formar indivíduos que sejam capazes de determinar as suas necessidades informacionais para suportar uma tomada de decisão inteligente. Estes indivíduos deverão ainda, ser capazes de manusear, de forma efetiva, fontes eficazes de informação. O que implica na familiarização com mídias variadas como jornais,

revistas, Internet, além das pessoas e recuperar informações a partir de interfaces variadas utilizando tecnologias de informação.

Devem ainda ser capazes de avaliar informações criticamente incorporá-las ao seu próprio sistema de valores e conhecimento. Além de utilizar e comunicar a informação, gerar novas informações e criar novas necessidades, manipulando textos digitais, imagens, dados, ferramentas de apresentação e redação e, por fim, considerar as implicações das ações e dos conhecimentos por eles gerados. Cumprindo estes objetivos, a organização verá tanto os seus processos de negócios como os gerenciais afetados diretamente.

Para Doyle (1994)² a informação é atualmente um grande negócio, sendo que, para as nações altamente desenvolvidas, ela é o maior negócio. Neste trabalho a autora relaciona a Competência Informacional às exigências identificadas para todos americanos que chegam ao mercado de trabalho.

Neste sentido, Doyle (1994) define uma pessoa informacionalmente competente como aquela que é capaz de:

1. Reconhecer que a informação completa e precisa é a base para uma tomada de decisão inteligente
2. Reconhecer as suas necessidades de informação
3. Formular perguntas baseadas em suas necessidades informacionais
4. Identificar fontes potenciais de informação
5. Desenvolver estratégias de busca bem-sucedidas
6. Acessar fontes de informação, incluindo as baseadas em computadores e em outras tecnologias
7. Avaliar a informação
8. Organizar informações para aplicações práticas
9. Integrar novas informações na base de conhecimento existente

² Este modelo foi originalmente publicado por Doyle em 1992.

10. Usar a informação em um pensamento crítico e na solução de problemas.

A autora ainda afirma que a Competência Informacional exige não somente a aprendizagem de uma ampla gama de habilidades, mas também uma nova forma de pensar para se retirar significado da aprendizagem. Assim, tão importante quanto conhecer procedimentos e saber usar ferramentas para lidar com a informação, é saber quando e como usar, ser capaz de avaliar sua precisão e pertinência e comunicá-la de forma efetiva.

Doyle (1994, p.17) afirma ainda que “uma vez que essas competências sejam alcançadas por estudantes, eles terão dominado as habilidades necessárias para a aprendizagem ao longo da vida e para a prestação de serviços de informação aos outros em seus ambientes de trabalho”.

O estudo produzido *pela Association of College & Research Libraries (ACRL)*, em 2000, definiu cinco padrões de competência e seus equivalentes indicadores de desempenho que caracterizam um indivíduo informacionalmente competente. Estes padrões e indicadores estão descritos no QUADRO 2.

QUADRO 2: Padrões de Competência Informacional e seus Indicadores de Desempenho

Padrões de competência	Indicadores de Desempenho
1 - Determinar a extensão de suas necessidades informacionais.	Define e articula a necessidade de informação.
	Identifica uma variedade de tipos e formatos de fontes potenciais de informação
	Considera os custos e benefícios para aquisição da informação necessária
	Reavalia a natureza e a extensão da necessidade de informação
2 - Acessar a informação necessária eficiente e efetivamente.	Seleciona o mais apropriado método de investigação ou sistema de recuperação de informação para acessar a informação necessária.
	Constrói e implementa estratégias de busca efetivamente desenhadas (planejadas).
	Recupera informação online ou pessoalmente e utiliza uma variedade de métodos.
	Refina a estratégia de busca, se necessário.
	Extraí, registra e gerencia as informações e suas fontes.
3 - Avaliar criticamente a informação e suas fontes e Incorporar a informação selecionada em suas bases de conhecimento e sistema de valor.	Sintetiza as principais ideias extraídas da informação obtida.
	Articula e aplica critérios inicialmente estabelecidos para a avaliação das informações e suas fontes.
	Sintetiza as principais ideias para construir novos conceitos.
	Compara os novos conhecimentos com os conhecimentos iniciais para determinar o valor adicionado, contradições e outras características singulares da informação.
	Determina se o novo conhecimento tem um impacto sobre os valores individuais e toma medidas para reconciliar as diferenças.
	Valida o entendimento e a interpretação da informação através de conversas com outros indivíduos, especialistas da área em questão e/ou profissionais.
	Determina se a pergunta inicial deve ser revista.
4 - Individualmente ou como membro de um grupo usar a informação eficientemente para um propósito específico.	Aplica tanto as novas quanto as informações iniciais para planejar e criar um produto ou desempenho em particular.
	Revisa e desenvolve processos para o produto ou desempenho em questão.
	Usa eficientemente os meios adequados para comunicar-se sobre o produto ou desempenho.
5 - Compreender as questões econômicas, legais e sociais que cercam a informação e a utilizar de forma ética e legal.	Compreende as questões éticas, legais e socioeconômicas que cercam a informação e a tecnologia da informação.
	Segue as leis, regulamentações, políticas institucionais e etiqueta, relativas ao acesso e uso dos recursos informacionais.
	Reconhece o uso de fontes de informação na comunicação de produtos ou desempenhos.

Fonte: Association of College and Research Libraries- ACRL (2000)

Já Campello (2003) ressalta que a Sociedade da Informação, um ambiente de oportunidades e promessas, é o espaço mais abrangente por onde trafega o movimento da competência informacional. Neste ambiente, segundo o documento *2020 Vision*, citado pela autora, a tecnologia se torna o instrumento que permite tratar a abundância informacional existente, potencializando o acesso à informação e “conectando as pessoas aos processos da mente”.

Para Dudziak (2003), a concepção de competência informacional vai além da concepção tecnológica. Para a autora, três concepções se destacam: a concepção da informação que, com “ênfase na tecnologia da informação, prioriza a abordagem do ponto de vista dos sistemas, com o aprendizado de mecanismos de busca e uso de informações em ambientes eletrônicos”; a concepção cognitiva, que relaciona a competência informacional à busca de informações para construção do conhecimento; e, por último, a concepção da inteligência, que dá ênfase ao aprendizado ao longo da vida. Ela ainda afirma que esta concepção, “presume a incorporação de um estado permanente de mudança, a própria essência do aprendizado como fenômeno social”.

Estes argumentos levam à crença de que a competência informacional pressupõe que um indivíduo possua um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que lhe confirmam a capacidade de lidar com as tecnologias da sociedade da informação. E, de maneira efetiva, possa identificar suas necessidades a partir de situações enfrentadas, obter e tratar estas informações para que sejam utilizadas na compreensão dos cenários em que sua organização atue e que ganharão significado, quando utilizadas para a tomada de decisão, contribuindo para a construção do conhecimento e um contínuo aprendizado ao longo da vida.

4.2 COMPETÊNCIA INFORMACIONAL NOS AMBIENTES DE TRABALHO

A competência informacional é um conceito que vem sendo discutido na educação há muitos anos, no entanto, nos ambientes de trabalho ainda é um conceito embrionário. Provavelmente porque, sendo a informação um conceito muito abstrato, as organizações têm-se preocupado mais em desenvolver as habilidades necessárias para que suas equipes possam lidar com as ferramentas de TI. Nesta

linha de pensamento, Mutch (1997) afirma que as “organizações parecem gastar grandes quantias de dinheiro com TI, mas na verdade obtêm poucas recompensas”. Isto se dá porque o foco está mais em saber como usar um recurso de TI e não em porque usá-lo.

Para Bruce (1999), “novas descrições para a Competência Informacional, que podem ser de valor para o setor empresarial, estão começando a aparecer como resultado de pesquisas qualitativas sobre como os profissionais utilizam efetivamente a informação”. Mas Lloyd (2003) ressalta a falta de pesquisas baseadas em evidências sobre a transferência da competência informacional, a partir do contexto educacional para o contexto de trabalho, o que gera implicações para nossa compreensão do processo.

Segundo O’Sullivan (2002), não se pode dizer que a Competência Informacional seja um conceito reconhecidamente relevante para o mundo corporativo. Para a autora, ao se procurar esta expressão nos mecanismos de busca e nas bases de dados de artigos, excluindo biblioteca e educação, serão encontrados pouquíssimos resultados. No entanto, ela afirma que existem alguns indicadores de que esta seja uma competência reconhecida como um importante facilitador para os trabalhadores do conhecimento.

QUADRO 3: Busca pelo termo Competência Informacional no Google Scholar.

	Competência Informacional	- Bibliotecário	-Bibliotecário -Educação	-Bibliotecário -Educação -Biblioteca
Ago/13	1.480	913	512	220
		62%	35%	15%
Jan/13	917	436	102	71
		48%	11%	8%
	Information Literacy	-Librarian	-Librarian -Education	-Librarian -Education -Library
Ago/13	73.300	46.200	9.480	4.450
		63%	13%	6%
Jan/13	67.000	44.000	8.270	3.860
		66%	12%	6%

Fonte: O autor.

Duas buscas realizadas no Google Acadêmico, segundo estes parâmetros, em janeiro e em agosto de 2013, produziu os resultados relacionados no QUADRO 3.

A Competência Informacional nos ambientes de trabalho constitui a chave para o sucesso de muitas organizações, no entanto, comparativamente, este é um assunto pouco desenvolvido. Uma das razões para esta falta de interesse é que, aparentemente, no setor privado, se dá importância apenas a treinamentos que tragam benefícios imediatos e tangíveis e que atendam a objetivos claramente definidos, que trarão melhoria à produtividade e à produção. Sendo assim, a falta de consciência sobre a importância de se possuir elevados padrões de Competência Informacional como um elemento fundamental para o desenvolvimento organizacional e dos mecanismos para se atingir este patamar, faz com que esta capacidade seja deixada em segundo plano (Kirton & Barham, 2005; Crawford & Irving, 2009).

A Competência Informacional é um conceito importante não só para os educadores, mas também para as organizações envolvidas nos debates sobre competências gerenciais. Percebe-se que, de uma forma implícita, o entendimento sobre a Competência Informacional é generalizado nos ambientes de trabalho, normalmente baseado em qualificações, experiência e rede de relacionamento, mas esta percepção precisa ser explícita (MUTCH, 1997; CRAWFORD & INRVING, 2009).

Goad (2002) também apresenta um modelo de atributos e habilidades de quem possui competência informacional, trata-se de uma versão expandida da proposta de Doyle (1994). A importância do modelo de Goad para este projeto de tese está no fato dele ter sido concebido com o objetivo de ser aplicado nos ambientes de trabalho. Mas é preciso ressaltar que, apesar deste objetivo, o modelo de Goad tem suas raízes em um modelo de competência informacional cujas origens estão na área educacional e que, talvez por isso, ele não crie uma estrutura apropriada aos ambientes a que ele se propõe.

O modelo de Goad resultou nos dezesseis passos que se seguem:

1. Estabelecer suas necessidades, por exemplo, identificar a necessidade de redução do tempo de processamento de pedidos em uma dada organização.
2. Quebrar o assunto em partes. Por exemplo, ser capaz de identificar não só as etapas do processo, mas também verificar como ele ocorre em outras organizações semelhantes, como ele é gerenciado e identificar novas alternativas ainda não adotadas por outras organizações.
3. Identificar as relações e hierarquias. Ou seja, ser capaz de perceber quais as relações do processo com outras áreas da organização e com os *stakeholders*.
4. Identificar fontes de informação. Aqui se incluem associações de classe, empregados envolvidos no trabalho, ex-empregados, clientes, a academia, serviços de consultoria e outros.
5. Identificar múltiplas fontes e reconhecer a importância de se fazer isto. Por exemplo, se a fonte encontrada no passo anterior possui uma solução que está além das suas possibilidades, você precisa ser capaz de encontrar alternativas.
6. Selecionar uma estratégia, que pode ser simplesmente olhar com mais atenção para os competidores ou contratar alguém que não está atuando diretamente no setor.
7. Desenvolver uma lista de perguntas. Ou seja, ser capaz de elaborar uma série de perguntas relacionadas à estratégia de busca estabelecida.
8. Ser capaz de realizar a pesquisa estabelecida. Seja através de uma chamada telefônica, do envio de um e-mail, de uma busca na Internet, do acesso a documentos, fazendo observações ou obtendo outros registros de informação.
9. Autenticar a informação. Ser capaz de determinar se a informação possui credibilidade, integridade, precisão e confiabilidade.

10. Filtrar a informação mantendo o foco nos objetivos da busca. É preciso não se perder no amplo mar de informações disponíveis. Esta etapa está vinculada à etapa anterior.
11. Analisar a informação. Realizar uma leitura com vários níveis de compreensão, selecionando especificidades escondidas em minúcias da informação.
12. Sintetizar a informação obtida. Ser capaz de listar as alternativas de conhecimento potencial, selecionar e atribuir fatores de seleção para cada opção e identificar variáveis de decisão, tal como custo e facilidade de aquisição.
13. Selecionar a informação. Escolher uma alternativa e fornecer informações suficientes para se ter uma sensação de conforto e confiabilidade.
14. Colocar a informação no contexto. Comparar o que se aprendeu com o conhecimento existente, para se garantir que as respostas estão dentro do contexto do problema.
15. Aplicar a informação. Tomar a decisão e implementar a solução escolhida.
16. Por fim, avaliar as medidas tomadas e rever o processo quando e onde necessário.

Segundo Goad (2002), nem todas as pessoas estão prontas para lidar com a informação. Ele cita Breivik (1992), segundo a qual, hoje em dia, a maioria das pessoas é informacionalmente incompetente, o que provoca um impacto negativo significativo sobre os negócios e a sociedade em geral.

Bruce (1999), investigando as possíveis diferenças e inter-relações entre a competência informacional individual e organizacional, identificou sete formas diferentes de vivenciar a competência informacional no ambiente de trabalho. O objetivo de sua pesquisa foi demonstrar como os trabalhadores do conhecimento praticam a competência informacional em seus contextos.

O estudo identificou que cada uma das maneiras diferentes de vivenciar a competência informacional, cada uma delas é composta por três elementos

chaves. A tecnologia e o uso da informação são dois destes elementos, presentes em cada uma das formas. Quanto ao terceiro elemento, ele variou em cada forma, tornando-a distinta das demais. Eles foram, assim, identificados: na primeira forma, o terceiro elemento foi a exploração do ambiente em busca de informação; na segunda, as fontes de informação; na terceira, os processos informacionais; no quarto, o controle informacional e, nas demais, a base de conhecimento torna-se o terceiro elemento, ora para a sua criação ora para a sua utilização em diferentes propósitos.

O estudo demonstrou que algumas pessoas tiveram uma experiência limitada nestas formas, enquanto aquelas que demonstraram um alto nível de competência informacional tiveram suas experiências amplificadas em todos os formatos.

O estudo envolveu mais de sessenta profissionais de universidades australianas que responderam a entrevistas semiestruturadas ou forneceram dados escritos ao participarem de oficinas ou via correio eletrônico. Os resultados da pesquisa foram publicados em 1997, no livro de autoria da mesma autora, denominado "*The Seven faces of information literacy*". Em cada uma delas a Competência Informacional é assim experimentada:

1. No uso da TI para obter informação e comunicar-se dentro da e fora da organização. A TI auxilia os usuários a se manterem informados, a se comunicarem com seus pares dentro da organização e em todo o mundo.
2. Aqui, na segunda face, o foco deixa de ser a TI para se voltar para a obtenção de informação de fontes apropriadas, incluindo fontes organizacionais, humanas, computacionais e impressas.
3. Nesta face, a Competência Informacional é vista como um processo em execução. Ela está intrinsecamente ligada à experiência de se definir estratégias para a solução de problemas ou para a tomada de decisão. A capacidade de lidar com estas situações varia de pessoa para pessoa.
4. Como possuir controle sobre a informação é o foco desta face, as pessoas estão preocupadas em trazer informação para dentro de sua esfera de

influência, administrando-a de tal forma que ela seja recuperável. Assim, precisam fazer conexões entre informação, projetos e pessoas, utilizando meios mecânicos, eletrônicos ou o cérebro humano.

5. Criar uma base de conhecimento pessoal em uma nova área de interesse é a quinta face. A aprendizagem, no sentido de construir uma base de conhecimento é o propósito do usuário. Isso envolve o desenvolvimento de perspectivas pessoais sobre os conhecimentos adquiridos e é totalmente dependente do pensamento crítico e análise.
6. Nesta face, a Competência Informacional é experimentada no trabalhar com o conhecimento e as perspectivas pessoais adotadas, de forma que novas percepções sejam obtidas. Ou seja, desenvolver novas ideias, novos conhecimentos e soluções criativas a partir de como se trabalha a informação. É fundamentada no conhecimento pessoal e experiência, juntamente com uma capacidade de discernimento ou intuição criativa.
7. Por último, a competência informacional é experimentada na utilização das informações para o benefício dos outros com sabedoria. A qualidade pessoal da sabedoria é trazida para esta experiência de uso da informação. A consciência dos valores pessoais, de atitudes, de crenças e da ética é combinada com o conhecimento de um indivíduo e experiência ao trabalhar com outras pessoas.

A informação tornou-se um recurso primordial ao desenvolvimento de qualquer organização. Ser capaz de lidar com este recurso para proporcionar um melhor desempenho organizacional é a capacidade que todo profissional tem que buscar nos dias de hoje. Entender os contextos de atuação e usar a informação para determinar o caminho a ser seguido é a habilidade necessária que definirá o sucesso ou não da organização. Esta é uma habilidade tão importante que, já há algum tempo, ela vem sendo estudada por pesquisadores de outras áreas, como aqueles voltados para a Gestão da Informação e do Conhecimento e a Aprendizagem Organizacional.

4.3 COMPETÊNCIA INFORMACIONAL X GIC E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Apesar de a Competência Informacional estar se constituindo um campo de estudo para um grupo específico de pesquisadores da Ciência da Informação, uma leitura um pouco mais cuidadosa mostra que muito do que é tratado por este conceito é discutido por inúmeros autores do campo da Gestão da Informação e do Conhecimento e da Aprendizagem Organizacional, nos últimos anos.

Por exemplo, um olhar mais atento sobre os trabalhos de Doyle (1995), Goad (2002) e o estudo produzido pela *Association of College & Research Libraries* – ACRL, em 2000, mostrará que eles encontram ressonância na literatura sobre Gestão da Informação e do Conhecimento publicada nas últimas duas décadas. É importante observar que muitos destes autores constituem a base teórica que sustenta o modelo de Orientação Informacional (OI) proposto por Marchand, Kettinger e Rollins (2004). Um modelo de gestão da informação que integra as três capacidades vitais ao desenvolvimento das organizações: a capacidade de utilizar efetivamente as tecnologias de informação para apoiar as atividades organizacionais (Práticas de Tecnologia da Informação - PTIs); a capacidade de gerenciar a informação em todo o seu ciclo de vida (Práticas de Gestão da Informação - PGIs) e a capacidade de desenvolver comportamentos e valores adequados à utilização efetiva da informação (Comportamentos e Valores Informacionais - CVIs).

Um paralelo entre os padrões de Competência Informacional e seus respectivos indicadores de desempenho propostos pela *Association of College & Research Libraries*, evidencia as áreas de correspondência bem como as lacunas existentes entre os conceitos publicados nas duas áreas. Assim, habilidades como a capacidade de um gestor saber definir suas necessidades informacionais diante de um problema e todas as implicações que a sua obtenção (ou não) podem significar, o primeiro padrão proposto, são encontradas em textos de Drucker, Greiner, Böhmman e Krcmar, Barbosa, Davenport e Prusak e McGee e Prusak dentre outros. Na Orientação Informacional essas habilidades estão presentes nas Práticas de Gestão Informacional

Textos sobre o padrão seguinte, a importância de se acessar a informação necessária de forma eficiente, podem ser encontrados em publicações de Davenport e Prusak, McGee e Prusak e Nonaka e Takeuchi. Na OI esta importância está presente nas três capacidades: PTI, PGI e CVI.

Já a importância de se possuir capacidade para avaliar a informação obtida de forma adequada e incorporá-la à sua base de conhecimento existente, o terceiro dos padrões propostos é o que menos encontra correspondência no modelo de Orientação Informacional, mas este tema tem sido discutido por Nonaka e Takeuchi, Davenport e Prusak e Stewart, dentre outros.

O quarto deles, o uso efetivo da informação para um propósito específico, é um padrão de Competência Informacional amplamente coberto pelo modelo de Orientação Informacional sobre o qual se encontram referências em publicações de Davenport e Prusak, Sapiro, Nonaka e Takeuchi e outros.

O último padrão estabelecido pela ACRL diz respeito às questões éticas e legais que norteiam o uso da informação e, além da correspondência encontrada na Orientação Informacional, podem-se encontrar textos publicados por Sapiro, Davenport e Prusak, Bastos e Córdoba, além de outros.

Ou seja, pelo que parece, há uma ampla e fragmentada gama de publicações que, quando correlacionadas, apontam para uma mesma direção. O que pode ser um indicador da importância do tema, tamanho o número de pesquisadores preocupados com ele. Neste sentido, sem a pretensão de esgotar tudo que já foi publicado sobre Gestão da Informação e do Conhecimento (GIC) e sobre Aprendizagem Organizacional, este capítulo relaciona, a seguir, alguns textos de autores destas áreas, com suas conclusões e ponderações. Estes textos têm grande proximidade com o que se discute sobre Competência Informacional, tanto no âmbito educacional, a partir das proposições da ACRL, quanto no âmbito dos ambientes de trabalho, a partir dos modelos de Doyle (1994) e Goad (2002).

De forma destacada são relacionadas as capacidades equivalentes propostas no modelo de Orientação Informacional, um modelo que tem suas raízes na GIC. O

destaque sobre ele é importante em função de sua aplicação na próxima seção. Uma atenção especial deve ser dedicada às práticas marcadas com (*) que têm caráter reverso. Nestas práticas o que se espera dos profissionais é que elas não se façam presentes nas organizações.

Assim, a partir de cada um dos padrões de Competência Informacional propostos pela ACRL e de seus respectivos indicadores de desempenho, encontra-se, a seguir, algumas publicações relativas ao tema, de autoria de pesquisadores e estudiosos da GIC e da Aprendizagem Organizacional, que este trabalho considera como equivalentes.

O trabalho da ACRL começa definindo uma pessoa informacionalmente competente como aquela que é capaz de “determinar a extensão de suas necessidades informacionais”. E, para se determinar qual o nível de desenvolvimento que essa pessoa possui nesse padrão, foram definidos quatro indicadores de desempenho, conforme a seguir:

- 1) Definir e articular a necessidade de informação.
 - a) De forma equivalente, na literatura sobre Competência Informacional em Ambientes de Trabalho, encontra-se que possui tal competência:
 - i) um profissional que sabe reconhecer suas necessidades de informação (DOYLE, 1994);
 - ii) quem é capaz de estabelecer suas necessidades, por exemplo, reduzir o tempo de processamento de pedidos em uma dada organização (GOAD, 2002).
 - b) Sobre este indicador encontram-se algumas referências também na literatura sobre GIC:
 - i) “todos na organização devem analisar constantemente suas necessidades de informação” (DRUCKER, 2006a, p.17);

- ii) A Gestão do Conhecimento não deve ser implementada porque é bom tê-la. Ela deve estar diretamente relacionada aos objetivos da organização (GREINER, BÖHMANN e KRCCMAR, 2007);
 - iii) “a determinação de necessidades e a aferição do uso da informação constituem grandes desafios para a gestão” (BARBOSA, 2008, p. 15).
- c) Já Marchand, Kettinger e Rollins (2004) afirmam que é preciso:
- i) sempre acompanhar mudanças no mercado e na demanda de novos produtos e/ou serviços por parte dos clientes/públicos;
 - ii) sempre procurar antecipar problemas que possam vir a afetar nosso relacionamento com fornecedores e parceiros;
 - iii) procurar identificar as necessidades de informação dos funcionários para lhes garantir acesso à informação correta na hora certa;
 - iv) os funcionários sempre devem ter acesso às informações necessárias antes de tomarem decisões.
- 2) Identificar uma variedade de tipos e formatos de fontes potenciais de informação.
- a) Na literatura sobre Competência Informacional em Ambientes de Trabalho encontra-se:
- i) possui Competência Informacional quem sabe identificar potenciais fontes de informação (DOYLE, 1994);
 - ii) possui Competência Informacional quem é capaz de identificar múltiplas fontes e reconhecer a importância de se fazer isto. Por exemplo, se a fonte encontrada no passo anterior possui uma solução que está além das suas possibilidades, torna-se necessário ser capaz de encontrar alternativas (GOAD, 2002).

- b) Sobre este indicador também se encontra equivalência na literatura sobre GIC:
- i) poucos executivos sabem questionar sobre as suas necessidades informacionais, buscando identificar quais são, quando são necessárias, em que formato e onde obtê-las (DRUCKER, 1992).
 - ii) Encontrar a pessoa que tem o conhecimento que alguém necessita e depois transferi-lo de uma pessoa para outra pode ser um processo de dimensões assustadoras (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 178).
 - iii) “Dentro das empresas, o conhecimento é gerido também pelas redes informais e auto-organizadas, as quais podem tornar-se mais formalizadas com o tempo” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 79).
 - iv) O sistema precisa ser alimentado por fontes de informação tão variadas quanto o ambiente que ele busca interpretar (MCGEE e PRUSAK, 1998).
- c) Já Marchand, Kettinger e Rollins (2004) afirmam que é preciso saber utilizar os recursos de TI para obter informações para controlar processos e operações
- 3) Considerar os custos e benefícios para aquisição da informação necessária.
- a) Na literatura sobre Competência Informacional em Ambientes de Trabalho encontra-se Goad (2002) afirmando que é preciso atribuir fatores de seleção para cada opção, identificar variáveis de decisão, tal como custo e facilidade de aquisição.
 - b) Entre os autores de GIC, Davenport e Prusak (1998, p. 182) afirmam que “um dos principais atributos que se usa para definir o sucesso da gestão do conhecimento é a existência de evidências de retorno financeiro com esta atividade”.

- c) Marchand, Kettinger e Rollins (2004) destacam a necessidade de manutenção e atualização contínua das bases de dados, informações e documentos utilizados pelos funcionários pelas dificuldades para se controlar os processos e fluxos de trabalho em função da dispersão das informações.
- 4) Reavaliar a natureza e a extensão da necessidade de informação.
- a) Na literatura sobre Competência Informacional em Ambientes de Trabalho, estudada neste projeto de tese, nenhuma equivalência foi encontrada referindo-se a este indicador.
 - b) Já na literatura de GIC encontra-se Drucker (1993) afirmando que a organização tem que se preparar para abandonar o conhecimento que se tornou obsoleto e aprender a criar o novo.
 - c) Marchand, Kettinger e Rollins (2004) também não fazem colocações que se equivalham a este indicador.

De acordo com a ACRL, o segundo padrão que define um indivíduo informacionalmente competente é o desenvolvimento de sua capacidade de acessar a informação necessária eficiente e efetivamente. Este padrão de competência, segundo a ACRL, possui cinco indicadores de desempenho que definem o seu nível de desenvolvimento, conforme a seguir:

- 1) Ser capaz de selecionar o mais apropriado método de investigação ou sistema de recuperação de informação para acessar a informação correta.
- a) Na literatura sobre Competência Informacional em Ambientes de Trabalho, estudada neste trabalho, nenhuma equivalência foi encontrada referindo-se a este indicador.
 - b) Já entre os autores de GIC, Davenport e Prusak (1998) afirmam que em empresas que destinam recursos para a criação ou aquisição do conhecimento não podem se limitar a laboratórios e bibliotecas. São necessários ainda lugares de reunião, onde circulem funcionários

envolvidos com o trabalho do conhecimento. Estes espaços podem ser tanto eletrônicos como físicos.

- c) Na mesma linha de raciocínio Marchand, Kettinger e Rollins (2004) afirmam que é preciso:
- i) usar a TI para facilitar a criatividade e exploração de ideias; para analisar o ambiente de negócios ou do ambiente social externo; e para obter informações para defender a posição da empresa no mercado ou para garantir a prestação de serviços à população
 - ii) estar sempre à procura de notícias sobre inovações que afetem a organização
 - iii) usar constantemente fontes informais de informação mesmo quando as fontes formais (memorandos, relatórios, etc.) estão disponíveis e são confiáveis
 - iv) utilizar fontes informais de informação para conferir e aumentar a qualidade das fontes formais.
 - v) confiar mais em fontes formais (memorandos, relatórios, etc.) do que nas fontes informais.
- 2) Construir e implementar estratégias de busca efetivamente desenhadas (planejadas).
- i) Na literatura sobre Competência Informacional em Ambientes de Trabalho, para Doyle (1994), é preciso desenvolver estratégias bem-sucedidas de busca e, para Goad (2002), é preciso selecionar uma estratégia, que pode ser simplesmente olhar com mais atenção para os competidores ou contratar alguém que não está atuando diretamente no setor.
 - b) Na literatura sobre GIC encontra-se McGee e Prusak (1998) recomendando que, após se definir minimamente o conjunto de

informações necessárias, deve-se estabelecer um plano contínuo de aquisição e coleta das informações junto às fontes de origem.

- c) Na mesma direção Marchand, Kettinger e Rollins (2004) afirmam que é preciso:
 - i) investir na capacitação e recompensar os funcionários para que eles mesmos busquem as informações pelas quais são responsáveis;
 - ii) estar sempre à procura de informações relevantes a respeito de mudanças e tendências que vêm de fora da organização
- 3) Recuperar informação *online* ou pessoalmente utilizando uma variedade de métodos.
- a) Sobre este indicador, na literatura sobre Competência Informacional em Ambientes de Trabalho encontra-se:
 - i) Doyle (1994) afirmando que é preciso acessar as fontes, incluindo as baseadas em computador e em outras tecnologias;
 - ii) enquanto Goad (2002) afirma que é preciso ser capaz de realizar a pesquisa estabelecida.
 - b) Indicador que Nonaka e Takeuchi referendam ao afirmar que o uso criativo de redes de comunicação computadorizadas e de bancos de dados em larga escala facilita a combinação enquanto modo de conversão do conhecimento.
 - c) Marchand, Kettinger e Rollins (2004) também demonstram concordância com este indicador, ao afirmar que é preciso:
 - i) usar a TI para prever e antecipar tendências do ambiente de negócios ou do ambiente social externo e para avaliar possíveis riscos associados com o negócio ou com a organização e ainda

- ii) identificar as melhores fontes internas e externas de informação para garantir o acesso e uso da competência coletiva da organização pelos funcionários.
- 4) Refinar a estratégia de busca se necessário.
- a) Na literatura sobre Competência Informacional em Ambientes de Trabalho, este indicador só encontra ressonância em Goad (2002), segundo o qual é preciso desenvolver uma lista de perguntas. Ou seja, ser capaz de elaborar uma série de perguntas relacionadas à estratégia de busca estabelecida.
 - b) Já Davenport e Prusak (1998, p. 85) afirmam que “uma vez encontrado, alguém precisa avaliar o conhecimento para aferir sua utilidade e importância para a organização”.
 - c) Marchand, Kettinger e Rollins (2004) não fazem referências a comportamentos equivalentes a este indicador.
- 5) Extrair, registrar e gerenciar as informações e suas fontes.
- a) Sobre este indicador não foram encontradas referências na literatura sobre Competência Informacional em Ambientes de Trabalho estudada.
 - b) Enquanto Davenport e Prusak (1998, p. 85) consideram que o mapeamento das fontes do conhecimento corporativo é uma parte importante do processo de codificação do conhecimento, que, uma vez encontrado, precisa ter sua utilidade e importância avaliadas para se determinar o tipo de conhecimento disponível e a sua aplicação.
 - c) Marchand, Kettinger e Rollins (2004) demonstram preocupação equivalente a este indicador afirmando que é preciso:
 - i) indexar e classificar as informações organizacionais devidamente, para garantir a sua disponibilidade;

- ii) treinar e recompensar os funcionários para organizar corretamente a informação; e
- iii) evitar coletar de novo informação já existente na organização.

O terceiro padrão de competência informacional definido pela ACRL é o que reúne o maior número de indicadores, em um total de sete. Segundo este padrão, um indivíduo informacionalmente competente é aquele capaz de avaliar criticamente a informação e suas fontes e incorporar a informação selecionada em suas bases de conhecimento e sistema de valor. Os indicadores de desempenho deste padrão são

- 1) Inicialmente, ser capaz de sintetizar as principais ideias extraídas da informação obtida.
 - a) Goad (2002) demonstra concordância com este indicador ao afirmar que é necessário sintetizar a informação obtida.
 - b) Na mesma direção deste indicador Nonaka e Takeuchi (1997, p.77) afirmam que “a internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito”
 - c) Marchand, Kettinger e Rollins (2004) não fazem referências a comportamentos equivalentes a este indicador.
- 2) O segundo indicador proposto pela ACRL para este padrão diz respeito à capacidade de articular e aplicar critérios inicialmente estabelecidos para a avaliação das informações e suas fontes.
 - a) Doyle (1994) e Goad (2002) demonstram concordância com este indicador ao afirmar, respectivamente, que é preciso formular questões baseadas em suas necessidades e filtrar a informação mantendo o foco nos objetivos da busca, não se perdendo na ampla gama de informações disponíveis.

- b) Já Drucker (2006a, p.18) afirma que “os executivos e os profissionais especialistas precisam analisar quais as informações são relevantes para o seu trabalho e quais os dados de que precisam”, pois, assim, serão capazes de saber o que estão fazendo, o que deveriam fazer e de avaliar o seu desempenho.
 - c) Marchand, Kettinger e Rollins (2004) seguem, na mesma direção, afirmando ser sempre necessário filtrar a informação para evitar sobrecarga informacional sobre os gerentes e funcionários.
- 3) O terceiro indicador deste padrão diz respeito à capacidade de sintetizar as principais ideias para construir novos conceitos.
- a) Doyle (1994) demonstra raciocínio semelhante ao afirmar que é preciso organizar a informação para uma aplicação prática.
 - b) Entre os autores de GIC, Nonaka e Takeuchi (1991) afirmam que criar novos conceitos significa, quase literalmente, recriar a organização e todas as pessoas que a compõem. Já em Nonaka e Takeuchi (1997, p.75) encontra-se que “a reconfiguração das informações existentes (...) pode levar a novos conhecimentos”. Ainda neste segmento da literatura, Davenport e Prusak (1998, p. 81) consideram que “a empresa que não gerar conhecimento novo muito provavelmente deixará de existir”.
 - c) Já Marchand, Kettinger e Rollins (2004) consideram que é preciso sempre analisar as informações disponíveis para os funcionários extraírem delas o conhecimento necessário ao processo decisório.
- 4) O quarto indicador deste padrão se refere à capacidade de comparar novos conhecimentos com os conhecimentos iniciais para determinar o valor adicionado, contradições e outras características singulares da informação.
- a) Este indicador encontra ressonância na literatura sobre Competência Informacional em Ambientes de Trabalho, tanto em Doyle (1994), que afirma ser necessário integrar as novas informações no corpo de

conhecimento existente, como em Goad (2002), para o qual é fundamental colocar a informação no contexto. Ou seja, comparar o que se aprendeu com o conhecimento existente, para se garantir que as respostas estão dentro do contexto do problema.

- b) Nonaka e Takeuchi (1997, p.52) prosseguem, afirmando que “existem dois tipos de aprendizado, no primeiro obtém-se *know how* a fim de resolver problemas específicos com base nas premissas existentes e o segundo é o estabelecimento de novas premissas com o objetivo de anular as existentes”.
 - c) Marchand, Kettinger e Rollins (2004) não fazem referências a comportamentos equivalentes a este indicador.
- 5) O quinto indicador definido pela ACRL para este padrão diz que informacionalmente competente é o indivíduo capaz de determinar se um novo conhecimento tem impacto sobre os valores individuais e que ainda é capaz de tomar medidas para reconciliar as diferenças.
- a) Para Goad (2002) é informacionalmente competente quem é capaz de analisar a informação a partir de uma leitura com vários níveis de compreensão, a fim de selecionar especificidades escondidas em minúcias.
 - b) Já para Davenport e Prusak (1998, p. 75), é preciso “ênfatisar o potencial criativo subjacente na complexidade e diversidade de ideias, encarando as diferenças como algo positivo e não como fonte de conflitos”.
 - c) Marchand, Kettinger e Rollins (2004) não fazem referências a comportamentos equivalentes a este indicador.
- 6) O penúltimo indicador se refere à capacidade do indivíduo de validar o entendimento e a interpretação da informação através de conversas com outros indivíduos, especialistas da área em questão.
- a) Também Doyle (1994) diz que a competência Informacional depende da capacidade de se avaliar a informação. Goad (2002) vai além e diz que é

preciso autenticar a informação, determinando se a mesma possui credibilidade, integridade, precisão e confiabilidade.

- b) Nonaka e Takeuchi (1997, p.52) definem a socialização como “um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas”.
 - c) Marchand, Kettinger e Rollins (2004) também raciocinam nessa direção, à medida que afirmam uma empresa orientada à informação deve:
 - i) valorizar e/ou contratar as pessoas mais aptas para analisar e para lidar com a informação e
 - ii) promover troca de informações dentro da equipe de trabalho; de fora da equipe de trabalho, mas de dentro da organização e com clientes, fornecedores e parceiros.
- 7) O sétimo e último indicador deste padrão se refere à capacidade do indivíduo de determinar se a pergunta inicial deve ser revista.
- a) Esta pesquisa não encontrou em Doyle (1994) e em Goad (2002) propostas semelhantes a este indicador.
 - b) Já Stewart (1998, p. 104) afirma que “uma das melhores formas de aumentar o capital estrutural é acumular lições aprendidas – na verdade, *checklists* do que deu certo e do que deu errado, junto com diretrizes para outros que realizam projetos similares”.
 - c) Marchand, Kettinger e Rollins (2004) também não fazem referências a comportamentos equivalentes a este indicador.

O quarto padrão de competência informacional definido pela ACRL apresenta apenas três indicadores de desempenho. De acordo com este padrão, um indivíduo informacionalmente competente é aquele que individualmente ou como membro de um grupo é capaz de usar a informação eficientemente para

um propósito específico. Seguem-se os indicadores que determinam o nível de desempenho deste padrão:

- 1) Inicialmente, é preciso ser capaz de aplicar tanto as novas quanto as informações iniciais para planejar e criar um produto ou desempenho em particular.
 - a) Tanto Doyle (1994) quanto Goad (2002) fazem referências a comportamentos semelhantes. A primeira afirma que é preciso saber usar a informação para um pensamento crítico e para a solução de problemas, enquanto o segundo diz que é preciso aplicar a informação, tomar a decisão e implementar a solução escolhida.
 - b) Também na literatura sobre GIC encontram-se afirmações semelhantes. Para Davenport e Prusak (1998, p. 78), “pode ser necessário encontrar meios de aplicar ativos do conhecimento a novos produtos e serviços, quando mudanças externas virem a tornar os antigos não competitivos”. Enquanto para Sapiro (1993, p. 109), “a habilidade com que as organizações coletam, analisam e implementam os resultados das informações, integrando-as ao processo de melhoria contínua de suas atividades é critério de excelência nos negócios”.
 - c) Marchand, Kettinger e Rollins (2004), em diversos momentos, fazem referências a comportamentos semelhantes, que devem ocorrer em uma empresa orientada à informação. Segundo eles estas empresas devem:
 - i) usar a TI para acelerar a introdução de novos produtos e serviços; para obter informações que viabilizem ações proativas junto ao mercado ou a públicos externos; para garantir um desempenho consistente e de alta qualidade por parte dos trabalhadores de nível operacional; para aumentar a eficiência operacional; para integrar o trabalho dos funcionários com processos organizacionais; e para estabelecer conexões entre os processos da organização/empresa e os processos de fornecedores e clientes;

- ii) fazer com que os funcionários utilizem a informação para melhorar o seu próprio desempenho e
 - iii) usar a informação para encontrar respostas às mudanças e desenvolvimentos externos à organização.
- 2) O segundo indicador deste padrão define que é preciso revisar e desenvolver processos para o produto ou desempenho em questão.
- a) Neste mesmo sentido, Goad (2002) afirma que é preciso avaliar as medidas tomadas e rever o processo quando e onde necessário.
 - b) Para Davenport e Prusak (1998, p. 84), os gerentes devem ser capazes de identificar o conhecimento existente nas várias formas apropriadas para atingir seus objetivos e os codificadores do conhecimento e devem identificar o meio apropriado para a codificação e a distribuição do mesmo.
 - c) Para Marchand, Kettinger e Rollins (2004) é necessário que se esteja sempre à procura de informações para criar ou aprimorar nossos produtos, serviços e/ou processos. Além disso, as informações a respeito de fracassos, erros e equívocos devem ser compartilhadas e discutidas de maneira construtiva.
- 3) O último indicador define que um indivíduo informacionalmente competente é aquele que é capaz de usar eficientemente os meios adequados para comunicar-se sobre um produto ou desempenho.
- a) Esta pesquisa não encontrou em Doyle (1994) e em Goad (2002) propostas semelhantes a este indicador.
 - b) Já na literatura sobre GIC, Nonaka e Takeuchi (1997, p.71) afirmam que “a externalização (...) é um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos”. Além deles, para Davenport e Prusak (1998, p. 83), “o objetivo

da codificação é apresentar o conhecimento numa forma que o torne acessível àqueles que precisam dele”. A codificação torna o conhecimento inteligível, claro, portátil e organizado.

- c) Para Marchand, Kettinger e Rollins (2004) uma organização orientada à informação é capaz de:
- i) usar a TI para promover o compartilhamento do conhecimento por parte dos funcionários;
 - ii) fazer com que os funcionários recebam regularmente informações sobre o desempenho da organização e que eles sejam capacitados e incentivados a utilizar a informação de maneira adequada;
 - iii) fazer com que as diferentes bases de dados da organização sejam devidamente interconectadas e
 - iv) fazer com que as pessoas não retenham informações institucionais para si mesmas.

O quinto e último padrão de competência informacional definido pela ACRL diz que um indivíduo informacionalmente competente é aquele capaz de compreender as questões econômicas, legais e sociais que cercam a informação e a utilizar de forma ética e legal. Para este padrão a ACRL definiu os três seguintes indicadores de desempenho:

- 1) Em primeiro lugar, é preciso compreender as questões éticas, legais e socioeconômicas que cercam a informação e a tecnologia da informação.
 - a) Esta pesquisa não encontrou em Doyle (1994) e em Goad (2002) propostas semelhantes a este indicador.
 - b) Já na literatura sobre GIC há Bastos (2003, p.2) afirmando que “a ética tem-se colocado no foco da atenção dos profissionais de inteligência competitiva”. Isto porque o atual nível de competitividade impõe um aumento de pressão sobre estes profissionais. E esta situação sugere

que é necessária uma maior reflexão acerca de sua componente ética. Já para Córdoba (2006), os profissionais de informação devem ser críticos e reflexivos, ou seja, eles devem ter consciência de sua própria ética e, em particular, dos compromissos éticos que ela traz para suas intervenções.

- c) Marchand, Kettinger e Rollins (2004) também abordam este tema de diversas maneiras. Segundo eles empresas orientadas à informação devem:
 - i) preparar suas equipes para ter a exata noção de como lidar com informação sensível, criar um clima de abertura e confiança para o compartilhamento de informações, inclusive compartilhar experiências de trabalho malsucedidas;
 - ii) preparar seus funcionários para não repassarem informações incorretas intencionalmente a outras pessoas, para que não distribuam informações para justificar ou legitimar decisões já tomadas e para que não usem informações da organização em benefício próprio;
 - iii) fornecer aos seus funcionários não as informações sobre o que eles devem fazer, mas também providenciar para que eles conheçam o objetivo final do seu trabalho e
 - iv) por fim, devem ser capazes de identificar e buscar informações sobre tendências econômicas, sociais e políticas que possam afetar a organização.
- 2) Segundo a ACRL, para ser informacionalmente competente, é preciso também seguir as leis, regulamentações, políticas institucionais e etiqueta relativas ao acesso e uso dos recursos informacionais.
 - a) Também para este indicador esta pesquisa não encontrou em Doyle (1994) e em Goad (2002) propostas semelhantes.

- b) Mas, na GIC, mais uma vez encontram-se, em Córdoba (2006), algumas reflexões sobre o tema. Segundo o qual os códigos relacionados ao desenvolvimento de sistemas de informação servem como aliados para que os profissionais da área possam refletir sobre sua própria ética. Desta forma, um código de ética fornece uma declaração de missão para o profissional de sistemas de informação, descrevendo o que se espera dele. Já os códigos de conduta descrevem as atitudes do profissional de informação e o comportamento esperado. Por outro lado, os códigos de prática são mais específicos e prescrevem o que é um comportamento legalmente adequado (e o que é inadequado). Ou seja, os códigos descrevem alguns princípios ideais que os profissionais de informação devem ter em conta e buscar cumprir em suas atividades.
 - c) Marchand, Kettinger e Rollins (2004) abordam o tema ao afirmar que as pessoas devem saber em que medida podem ou não compartilhar informações sigilosas.
- 3) O terceiro e último indicativo para o quinto padrão que define um indivíduo informacionalmente competente diz que é preciso reconhecer o uso de fontes de informação na comunicação de produtos ou desempenhos.
- a) Também para este indicador esta pesquisa não encontrou em Doyle (1994) e em Goad (2002) propostas semelhantes.
 - b) Na literatura sobre GIC, Bastos (2007, p.29) afirma que “surgem evidentes e fundamentais questões de natureza ética e de propriedade intelectual, que se refletem diretamente na prática profissional e nos objetivos corporativos”. O que o leva a questionar “como devem ser tratadas as questões relativas à responsabilidade e à propriedade?”.
 - c) Marchand, Kettinger e Rollins (2004) não abordam o tema.

Mesmo não esgotando toda a literatura disponível sobre o tema aqui abordado, há evidências suficientes para se garantir a importância do mesmo principalmente em função do número de autores envolvidos. No entanto, as

lacunas existentes apontam para a necessidade de um trabalho que, a partir destes estudos e de novas necessidades que se apontam, se construa um modelo de Competência Informacional que esteja voltado para as atuais necessidades dos ambientes de trabalho.

Nestes ambientes de trabalho, cujas atividades se sustentam, cada vez mais, em artefatos e sistemas baseados em tecnologias da informação, cresce a importância das pessoas. Um crescimento promovido pela necessidade não só de atuar em ambientes onde prevalecem a TI, mas que também exige e permite acesso a uma infinidade de informações, que exigem cada vez mais habilidade para se distinguir quais são realmente importantes e quais são apenas lixo informacional. A falta de tais habilidades nestes ambientes pode provocar um incontrolável desejo por mais informações em profissionais que já lidam com uma enorme sobrecarga informacional.

No Quadro 4, a seguir, encontra-se uma síntese deste estudo comparativo. Nas duas primeiras colunas aparecem os padrões de Competência Informacional e os Indicadores de Desempenho definidos pela ACRL. As duas colunas seguintes mostram se os indicadores são abordados ou não por Doyle (1994) e Goad (2002) em seus trabalhos sobre Competência Informacional em Ambientes de Trabalho. A coluna seguinte mostra os autores da GIC e da AO cujas abordagens este estudo identificou como equivalentes aos indicadores da ACRL. E, na última coluna, aparecem os pontos em que as Práticas de TI, Práticas de GI e Comportamentos e Valores Informacionais propostos pela Orientação Informacional aponta na mesma direção desses indicadores.

QUADRO 4: Competência Informacional X GIC e Aprendizagem Organizacional X Orientação Informacional (OI)

Association of College & Research Libraries – ACRL (2000)		CI nos Ambientes de Trabalho		GIC e Aprendizagem Organizacional	OI (Tipo de Prática) *
Padrões de competência	Indicadores de Desempenho	Doyle (1994)	Goad (2002)		
1 - Determinar a extensão de suas necessidades informacionais.	Definir e articular a necessidade de informação.	Sim	Sim	Drucker (2006); Greiner, Böhmman e Krcmar (2007) e Barbosa (2008)	PGI
	Identificar uma variedade de tipos e formatos de fontes potenciais de informação	Sim	Sim	Drucker (1992); Davenport e Prusak (1998) e McGee E Prusak (1998).	PTI
	Considerar os custos e benefícios para aquisição da informação necessária	Não	Sim	Davenport e Prusak (1998)	PGI e CVI(R).
	Reavaliar a natureza e a extensão da necessidade de informação	Não	Não	Drucker (1993)	Não
2 - Acessar a informação necessária eficiente e efetivamente.	Selecionar o mais apropriado método de investigação ou sistema de recuperação de informação para acessar a informação necessária.	Não	Não	Davenport e Prusak (1998)	PTI; PGI; e CVI(R).
	Constrói e implementa estratégias de busca efetivamente desenhadas (planejadas).	Sim	Sim	McGee e Prusak (1998).	PGI e CVI.
	Recupera informação <i>online</i> ou pessoalmente utilizando uma variedade de métodos.	Sim	Sim	Nonaka e Takeuchi (1997)	PTI
	Refina a estratégia de busca se necessário.	Não	Sim	Davenport e Prusak (1998)	Não
3 - Avaliar criticamente a informação e suas fontes e incorporar a informação selecionada em suas bases de conhecimento e sistema de valor.	Extraí, registra e gerencia as informações e suas fontes.	Não	Não	Davenport e Prusak (1998)	PGI
	Sintetiza as principais ideias extraídas da informação obtida.	Não	Sim	Nonaka e Takeuchi (1995).	Não
	Articula e aplica critérios inicialmente estabelecidos para a avaliação das informações e suas fontes.	Sim	Sim	Drucker (2006).	PGI
	Sintetiza as principais ideias para construir novos conceitos.	Sim	Não	Nonaka e Takeuchi (1997); Nonaka (1991); e Davenport e Prusak (1998).	PGI
	Compara novos conhecimentos c/ conhecimentos iniciais para determinar o valor adicionado, contradições e outras características singulares da informação.	Sim	Sim	Nonaka e Takeuchi (1997).	Não
	Determina se o novo conhecimento tem um impacto sobre os valores individuais e toma medidas para reconciliar as diferenças.	Não	Sim	Davenport e Prusak (1998),	Não
	Valida o entendimento e a interpretação da informação através de conversas com outros indivíduos, especialistas da área em questão.	Sim	Sim	Nonaka e Takeuchi (1997).	PGI e CVI.
Determina se a pergunta inicial deve ser revista.	Não	Não	Stewart (1998)	Não	
4 - Individualmente ou como membro de um grupo usar a informação eficientemente para um propósito específico.	Aplica tanto as novas quanto as informações iniciais para planejar e criar um produto ou desempenho em particular.	Sim	Sim	Davenport e Prusak (1998) e Sapiro (1993).	PTI e CVI.
	Revisa e desenvolve processos para o produto ou desempenho em questão.	Não	Sim	Davenport e Prusak (1998, p. 84).	PCVI
	Usa eficientemente os meios adequados para comunicar-se sobre o produto ou desempenho.	Não	Não	Nonaka e Takeuchi (1995) e Davenport e Prusak (1998).	PTI; CVI; PGI; e CVI(R).
5 - Compreender as questões econômicas, legais e sociais que cercam a informação e a utilizar de forma ética e legal.	Compreende as questões éticas, legais e socioeconômicas que cercam a informação e a tecnologia da informação.	Não	Não	Bastos (2003) e Córdoba (2006).	PGI; CVI; e CVI(R).
	Segue as leis, regulamentações, políticas institucionais e etiqueta relativas ao acesso e uso dos recursos informacionais.	Não	Não	Córdoba (2006).	CVI.
	Reconhece o uso de fontes de informação na comunicação de produtos ou desempenhos.	Não	Não	Bastos (2007).	CVI(R).

* PTI: Práticas de Tecnologia da Informação; PGI: Práticas de Gestão da Informação; CVI: Comportamentos e Valores Informacionais. CVI(R) – CVI com enunciado reverso.

Fonte: O autor.

A construção deste comparativo leva a algumas reflexões:

1. Os estudos sobre Competência Informacional, originalmente constituídos no seio dos ambientes educacionais, encontram ressonância nos estudos desenvolvidos para os ambientes de trabalho. No entanto, as tentativas de adaptar os padrões originais de Competência Informacional aos ambientes de trabalho deixam evidentes lacunas que sugerem questionamentos sobre o seu grau de adequação ao propósito que lhe está sendo colocado;
2. Por outro lado, o conjunto de trabalhos publicados sobre GIC e sobre Aprendizagem Organizacional, dada a sua abrangência e consolidação, demonstra que os aspectos tratados, até então, sobre Competência Informacional têm um elevado grau de importância nos ambientes de trabalho, mesmo não fazendo parte de um corpo único de pesquisas.
3. Já o modelo de Orientação Informacional, idealizado por Marchand, Kettinger e Rollins (2004), faz uma proposta de abordagem integradora dos aspectos aqui tratados e foi concebido dentro dos ambientes organizacionais. No entanto, o modelo foi desenvolvido tendo como ponto de referência a organização como um todo e não os profissionais que a compõem. Assim, o modelo tenta identificar o padrão de utilização das Práticas de TI, das Práticas de GI e dos Comportamentos e Valores Informacionais para determinar se a informação está sendo efetivamente utilizada no sentido de melhorar o desempenho organizacional e não o comportamento individual dos profissionais.

É a partir deste contexto (i) no qual as organizações se veem cada vez mais mergulhadas em informação; (ii) tornando-se cada vez mais dependentes de expertise e de recursos de TI para o seu funcionamento e (iii) que considera como elementos-chave para lhe proporcionar um alto padrão de desempenho à sua capacidade de desenvolver e adotar em seus profissionais comportamentos, atitude e conhecimentos que lhes permitam compreender os ambientes de negócios onde atuam, como condição para responder às demandas do ambiente externo de forma efetiva, que este trabalho propõe uma nova abordagem para o conceito de Competência Informacional nos ambientes de trabalho.

4.4 COMPETÊNCIA INFORMACIONAL EM AMBIENTES DE TRABALHO: UMA NOVA ABORDAGEM

Como discutido no capítulo anterior, os estudos até aqui realizados, em função desta pesquisa, demonstraram que os conceitos de Competência Informacional aplicados às organizações têm uma característica comum: são estudos derivados da pioneira pesquisa que se originou no campo da biblioteconomia, para aplicação na área educacional.

Estes estudos, que possuem uma enorme importância nos ambientes educacionais e são, hoje, objetos da atenção de diversos governos de nações como os EUA, Grã-Bretanha e Austrália, deixam em descoberto uma série de lacunas, quando aplicados aos atuais ambientes organizacionais, uma vez que não foram concebidos para tal emprego. Uma observação um pouco mais atenta permite ver com clareza estas adaptações e as suas conseqüentes não conformidades. Estas lacunas e adaptações são evidentes como demonstrado no QUADRO 4, na seção anterior.

Diante deste cenário, esta pesquisa procurou desenvolver um constructo de Competência Informacional para ser aplicado dentro da realidade dos atuais ambientes organizacionais. Uma proposição que leva em consideração os fundamentos sobre a Competência informacional que se desenvolveram a partir da proposição do conceito, por Paul Zurkowski, chegando até aos padrões de competência e indicadores de desempenho *da Association College & Research Libraries* (2000) e materializados nos inúmeros trabalhos desenvolvidos, até então, por pesquisadores de diversas áreas, mas principalmente da Ciência da Informação.

Um conceito que tenha como elementos fundamentais de sustentação comportamentos e valores informacionais, a Gestão da Informação e o uso de Tecnologias de Informação para o desenvolvimento de profissionais e, por

consequência, suas organizações na Sociedade da Informação e do Conhecimento.

É com este propósito que, considerando o aspecto integrador do trabalho sobre gestão da informação desenvolvido por Marchand, Kettinger e Rollins (2004), a Orientação Informacional, propõe-se este novo constructo para a Competência Informacional, que se baseia integralmente em práticas organizacionais. Desta forma, as chamadas Práticas de TI, as Práticas de Gestão Informacional e os Comportamentos e Valores Informacionais utilizados por esses autores para identificar o nível de Orientação Informacional das organizações, passam a ser consideradas no nível individual, para permitir a identificação de competências em práticas, comportamentos e valores que caracterizem a Competência Informacional de um indivíduo nos ambientes organizacionais.

Este novo constructo pressupõe que o desempenho organizacional é fruto de sua competência coletiva e que este é diretamente determinado pelo nível das competências individuais dos profissionais que a compõem. Logo, para uma organização atingir um determinado nível de Orientação Informacional, ela precisa de uma composição de competências individuais, que são determinadas pelo padrão de Competência Informacional dos membros de suas equipes, principalmente de seu corpo gestor. Neste sentido, pode-se afirmar que um elevado padrão de Orientação Informacional, que pressupõe uma visão de gestão centrada nas pessoas, só pode ser obtido a partir da reunião, em uma determinada organização, de um grupo de profissionais com um elevado padrão de Competência Informacional.

Este raciocínio nos leva à argumentação de que a Competência Informacional em Ambientes de Trabalho é definida como um conjunto de habilidades, atitudes e conhecimentos que permitam a um profissional desenvolver, de forma integrada, a sua competência em práticas de gestão informacional, em práticas de utilização de Tecnologia da Informação e em um conjunto de comportamentos e valores informacionais, que o permita tomar decisões, cujos resultados e realizações contribuam para uma organização alcançar um alto padrão de desempenho.

Com a Competência Informacional sendo dependente dos resultados de decisões tomadas que levem à percepção de que a organização tenha um desempenho de alto padrão, dentro da mesma linha de raciocínio de Marchand, Kettinger e Rollins (2004) e de Boyatzis (1982), pode-se afirmar também que as características do ambiente de negócios e das demandas organizacionais podem fazer com que pessoas com diferentes padrões neste conjunto de habilidades, atitudes e conhecimentos sejam consideradas pessoas de alto padrão de Competência Informacional.



FIGURA 6 – Modelo Competência Informacional para os ambientes de trabalho
Fonte: O autor

Conforme demonstrado na FIGURA 6, é preciso considerar ainda a importância da integração destas três capacidades (Competência em Práticas de Gestão Informacional, Competência em Práticas de Tecnologia da Informação e Competência em Comportamentos e Valores Informacionais) para se determinar o

padrão de Competência Informacional de um profissional. Uma vez que o estudo sobre a Orientação Informacional já demonstrou que a integração entre essas capacidades é crítica para que se possa competir no futuro e para se suportar as estratégias organizacionais emergentes.

Faz-se necessário destacar que cada uma dessas três capacidades, aqui relacionadas às competências individuais e de suas subdivisões tratadas a seguir, foram estatisticamente identificadas e comprovadas por análise fatorial confirmatória, na pesquisa conduzida por Marchand, Kettinger e Rollins (2004), como presentes na mente dos altos executivos como importantes capacidades para um uso efetivo da informação. Dando origem, assim, ao conceito de Orientação Informacional (OI).

A FIGURA 7 apresenta o detalhamento do modelo, no qual a capacidade de uso de Tecnologias da Informação é dividida de acordo com os seus propósitos: apoio operacional, apoio aos processos de negócios, inovação e apoio à gestão. A capacidade de gerenciamento informacional é dividida de acordo com o ciclo de vida da informação: sensoriamento, coleta, organização, processamento e manutenção. E, por fim, são especificados os comportamentos e valores associados a um alto desempenho organizacional e para os quais também se espera um alto desempenho profissional: proatividade, transparência, integridade, compartilhamento, controle e formalidade.

É importante observar que este modelo, a competência Informacional, é diretamente dependente da organização e do ambiente em que ela atua. Esta dependência se dá porque o conceito de alto desempenho varia de acordo com as demandas organizacionais e com as pressões que lhe impõe o seu ambiente de atuação. Como afirma Boyatzis (1982, p.18), “uma organização é criada e se desenvolve em um ambiente e o desempenho de seus profissionais depende do quanto eles entendem as demandas impostas por este ambiente e de quanto estas demandas estão, ou não, explicitadas”.

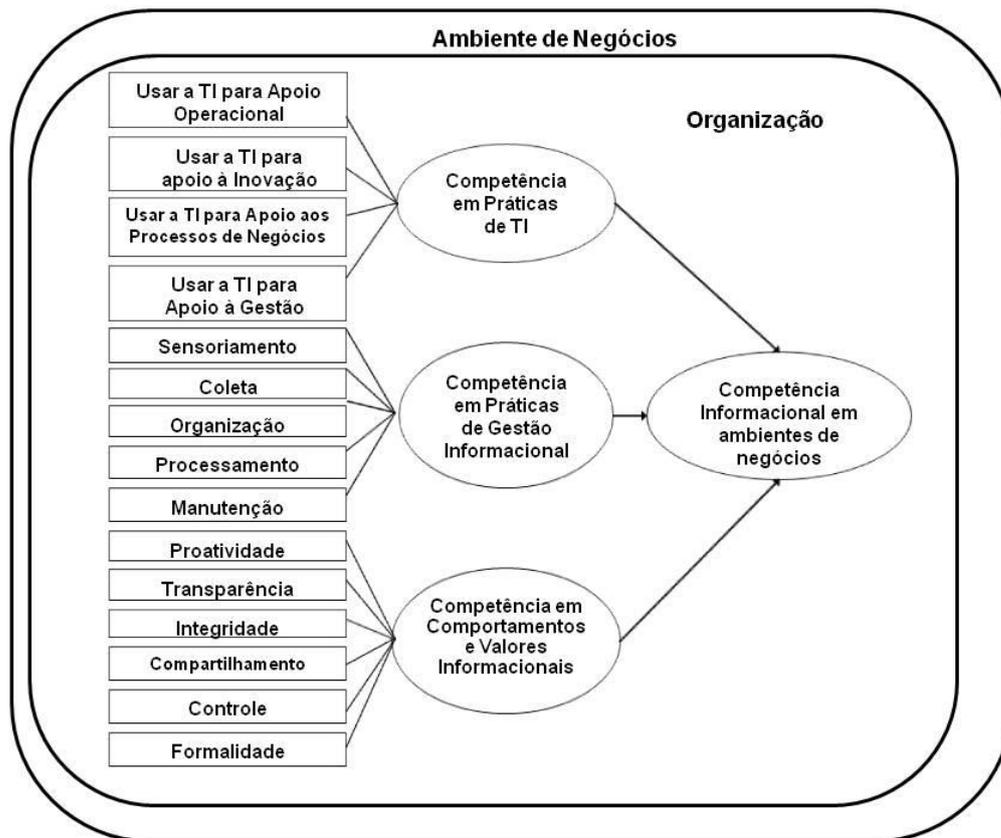


FIGURA 7 – Modelo detalhado de competência Informacional para os Ambientes de Trabalho

Fonte: Adaptado de Marchand, Kettinger e Rollins (2004)

4.4.1 Competência em Práticas de TI

A Competência em Práticas de Tecnologia da Informação ou Práticas de TI se refere à capacidade de um profissional utilizar efetivamente os conhecimentos, aplicações e infraestrutura de TI, à sua disposição, para suportar o desempenho em suas atividades, os processos organizacionais em que esteja envolvido, a tomada de decisão sob sua responsabilidade e para promover a inovação em seu ambiente de trabalho. Esta competência envolve a capacidade do profissional de utilizar *software*, *hardware*, redes de telecomunicações e *know-how* técnico para suportar operações rotineiras com alto nível de qualidade, assim como suportar a execução e a gestão dos processos de negócios através da organização e de seus clientes internos e externos.

Um profissional com um elevado padrão dessa competência utiliza a TI para explorar, desenvolver e compartilhar novas ideias e facilitar o seu processo de tomada de decisão. Esta competência deve melhorar, ainda, a sua capacidade de monitoramento e análise de questões internas e externas relativas ao ambiente de negócios.

A competência em utilizar a TI para suportar o seu desempenho em atividades profissionais contribuirá para que as operações sob sua responsabilidade sejam executadas com mais eficiência, consistência e qualidade, colaborando inclusive para a redução de custos. Isto porque o uso da TI favorece o preenchimento de lacunas de conhecimentos necessários às atividades das organizações, tanto em atividades básicas como nas de maior complexidade.

A complexidade desses conhecimentos varia de acordo com o recurso de TI à disposição do profissional. Pode ser a percepção da necessidade de uma simples correção ortográfica, possibilitada por um editor de textos ou a identificação de uma mudança de comportamento em demandas da sociedade, demonstradas em um *software* de monitoramento de redes sociais, na Internet. Pode ser ainda, o entendimento de um simples alerta de uma fórmula circular em uma planilha eletrônica, até a capacidade de uso de *softwares* de análises estatísticas ou de análises financeiras que permitam um melhor funcionamento de sua organização. Estas capacidades contribuem, assim, para a redução de tempo na execução de tarefas, para se evitar erros, perdas e conseqüentemente o retrabalho, além de aumentar a produtividade e a eficiência das atividades profissionais.

Especificamente na educação, coordenadores de cursos têm utilizado os recursos de TI para suportar tanto atividades de acompanhamento acadêmico quanto administrativas. Nas primeiras esta competência permite, por exemplo, que coordenadores tenham acesso a conteúdo de aulas disponibilizadas, realizem orientações de alunos de forma síncrona, por web conferência, ou assíncrona, via ambientes virtuais de aprendizagem ou ainda para distribuir materiais que serão utilizados em sala de aula. Nas últimas, além de atividades básicas como o lançamento de registros acadêmicos, os coordenadores já têm à sua disposição

sistemas que lhes fornecem estatísticas e sinais de alerta a partir de eventos previamente definidos e cadastrados.

A competência em utilizar a TI pode contribuir também para uma maior eficiência nos processos organizacionais à medida que um eficiente emprego destes recursos contribua para o armazenamento, a disseminação e a reutilização de conhecimentos disponíveis na organização. Contribui, também, à medida que um profissional consegue, por exemplo, melhorar seus processos de comunicação com outros membros da organização e de outras organizações com as quais ele se relaciona, reduzindo custos, ganhando velocidade e flexibilidade.

Habilidades e conhecimentos para o uso de e-mails, redes sociais e outras funcionalidades disponíveis na Internet são fundamentais para que estes recursos se tornem aliados ao funcionamento da organização. Caso o profissional não tenha esta competência ele pode não só torná-los um desperdiçador de tempo, como também pode contribuir para prejudicar os processos de relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros, dentre outros elementos em seu ambiente de negócios.

Tão importante quanto a competência para utilizar os recursos disponíveis na Internet é a capacidade de utilizar com eficiência os sistemas de informação e os aparatos computacionais disponíveis para suportar os processos organizacionais. Conhecer as funcionalidades desses sistemas, saber que dados são necessários para alimentá-los e quais informações podem ser obtidas a partir deles, torna-se uma exigência básica para se desenvolver um alto padrão de competência informacional. Utilizar, com eficiência, tanto computadores de mesa quanto os dispositivos móveis são habilidades fundamentais em tempos de intenso dinamismo nos desejos dos consumidores, competitividade crescente e uma necessidade cada vez mais premente de se acelerar os processos de tomada de decisão.

Na gestão de processos educacionais, além dos processos empresariais já citados, os ambientes virtuais de aprendizagem disponibilizam recursos que contribuem para a melhoria dos processos de comunicação e acompanhamento

das atividades tanto de alunos quanto de professores. Estes recursos conferem a coordenadores eficiência e qualidade em suas atividades, à medida que eles podem, por exemplo, acompanhar quem teve, ou não, acesso a determinado comunicado. Estes ambientes permitem também acompanhar os processos de publicação de planos de ensino e planejamento de aulas, além da publicação de ementas e referências bibliográficas. Os recursos de TI podem ser empregados também para auxiliar profissionais na elaboração de horários, alocação de salas de aulas e professores em suas respectivas turmas.

Do ponto de vista da inovação, um elevado padrão de competência em TI pode contribuir para incrementar as redes de relacionamento e o diálogo, proporcionando, assim, a troca de experiências e ideias, tanto interna quanto externamente e, por consequência, a criatividade e a criação do conhecimento. *Softwares* baseados na Internet, por exemplo, permitem que projetos sejam desenvolvidos de forma compartilhada. Assim, um profissional que domine estas funcionalidades pode tanto manipular documentos e bancos de dados de forma compartilhada, quanto participar de projetos de grande complexidade, de forma simultânea, com equipes literalmente dispersas pelo mundo.

Um profissional com alta competência em TI pode também realizar simulações e análises que lhe permitam fazer previsões manipulando dados em uma planilha eletrônica ou ainda utilizando recursos de modelagem e simulação em aplicativos desenvolvidos especificamente para este fim. Desta forma é possível antecipar-se às tendências e promover melhorias em produtos e serviços, além de se proteger de eventuais ameaças que estejam por surgir.

No ambiente educacional, além destas habilidades, os coordenadores podem também buscar conhecimentos e desenvolver habilidades para discutir com seus professores sobre a necessidade de utilizar os recursos de TI na preparação de aulas mais atrativas, por exemplo, utilizando recursos para criação e publicação de vídeos, realização de webconferências e aulas virtuais, dentre outros. Este pode ser um caminho para criar um diferencial competitivo com relação a outras instituições de ensino.

Do ponto de vista do suporte à gestão, gerentes familiarizados com os recursos de TI os têm utilizado para melhorar suas decisões no campo da estratégia, para uma melhor alocação de recursos e para uma maior eficácia no controle gerencial. Num plano de baixa complexidade, o uso eficiente destes recursos permite, por exemplo, a elaboração de planilhas dinâmicas que auxiliem na análise de dados estatísticos relativos ao seu ambiente, permitindo a antecipação de tendências e a definição de ações que protejam a sua organização de possíveis ameaças ou a habilite para o aproveitamento de oportunidades. Em ambientes de maior complexidade, profissionais necessitam de competência para fazer uso de *cockpits* digitais, *data mining*, metadados e outras ferramentas de *Business Intelligence* para realizar análises que lhes permitam compreender as mudanças nos ambientes de negócios antecipando tendências, avaliando riscos e preparando respostas proativas às demandas do mercado.

Na gestão de instituições educacionais, estas capacidades são necessárias para se prever, por exemplo, o crescimento orgânico da instituição que pode demandar a construção de novas salas de aulas ou a percepção de um padrão de reprovação em uma dada disciplina que demande uma abertura de novas turmas ou ações pedagógicas que deem aos alunos as bases de conhecimento necessárias ao seu conteúdo. A monitoração do ambiente externo também faz-se cada vez mais necessária e presente na gestão de instituições educacionais.

Considerando que, do ponto de vista coletivo, essas práticas integraram a pesquisa sobre Orientação Informacional, a partir dos enunciados utilizadas por Marchand, Kettinger e Rollins (2004), foi elaborada uma série de enunciados, adaptada ao ponto de vista individual, listada no QUADRO 5, para identificar o quão capaz o profissional se sente em cada uma das Práticas de TI.

QUADRO 5: Práticas de TI indicadoras de Competência Informacional

TI para suporte operacional	Sempre utilizo recursos de TI (<i>software, hardware, redes, etc.</i>) para obter informação que me permitem controlar processos e operações.
	A TI é importante para proporcionar um desempenho consistente e de alta qualidade por parte dos professores e alunos.
	A TI é importante para aumentar a eficiência operacional.
TI para suporte aos processos organizacionais	A TI é importante para integrar o trabalho dos funcionários com processos organizacionais.
	A TI é importante para estabelecer conexões entre os processos da instituição e os processos de professores e alunos.
TI para suporte à inovação	Eu uso os recursos da Tecnologia da Informação para facilitar a criatividade e exploração de ideias na minha instituição.
	Faço uso da TI para acelerar a introdução de novos produtos e serviços na minha instituição
TI para suporte à gestão	Utilizo os recursos de TI para obter informações que me permitam analisar o ambiente de negócios ou o ambiente social externo.
	Os recursos de TI me ajudam a obter informações para defender a posição da minha Instituição no mercado ou para garantir a prestação de serviços à população.
	Constantemente uso os recursos de TI para prever e antecipar tendências do ambiente de negócios ou do ambiente social externo.
	Constantemente uso os recursos de TI para obter informação que me permita avaliar os riscos associados às atividades do meu curso ou da minha instituição.
	Constantemente uso os recursos de TI para obter informações para viabilizar ações proativas junto aos públicos externos.
	Constantemente uso os recursos de TI para promover o compartilhamento do conhecimento.

Fonte: Adaptado de Marchand, Kettinger e Rollins (2004)

4.4.2 Competência em Práticas de GI

A Competência em Práticas de Gestão Informacional ou Práticas de GI se refere à capacidade de um profissional gerenciar efetivamente a informação em todo o seu ciclo de vida. Assim, um profissional com alto padrão de competência em práticas de GI possui habilidades, atitudes e conhecimentos que lhe proporcionam uma elevada capacidade de percepção e consciência dos eventos que influenciam as atividades da sua organização, sejam ameaças ou oportunidades; sabe onde encontrar as informações demandadas por estes eventos, descartando eventuais

excessos e o lixo informacional; além de possuir um elevado senso de organização, processamento e manutenção dessas informações. Ou seja, aqui o foco está na capacidade de um profissional gerenciar um efetivo uso da informação para coordenar e controlar a solução de problemas organizacionais e a tomada de decisão.

Na gestão de cursos em instituições de ensino, com as mudanças ocorridas neste contexto informacional nos últimos anos, já discutidas na Seção 2.3, esta capacidade se faz necessária aos seus profissionais no mesmo nível em que nas demais organizações. O grande desafio, neste caso, é desenvolver uma competência sobre um recurso abstrato, a informação, em profissionais cuja formação, em sua maioria, não contemplou tais capacidades.

A competência em práticas de GI começa por uma aguçada capacidade de sensoriamento, ou seja, de percepção, consciência e detecção de eventos no ambiente organizacional. Estes eventos podem ser sobre questões econômicas, sociais, políticas, inovações, competidores, novas demandas de clientes e antecipação problemas com fornecedores e parceiros e que, normalmente, não emitem sinais claros de sua ocorrência. É a partir desta percepção e tomada de consciência que, às vezes, se exige a elaboração de complexas correlações, que são definidas as necessidades e as prioridades de informação que serão utilizadas para o desenvolvimento de estratégias e para a tomada de decisão.

Os ambientes de negócios estão cada vez mais dinâmicos, o que não só exige uma constante atividade de monitoração das variáveis organizacionais, mas também uma capacidade de interpretação e reinterpretação do significado de eventuais mudanças nelas identificadas. Para um adequado entendimento destas mudanças, é preciso que os profissionais envolvidos nesta atividade estejam dispostos a aprender e reaprender em tempo integral. Manter a mente fechada em uma atividade de sensoriamento significa correr o risco de não identificar ameaças e oportunidades que estejam fora de seu padrão mental.

Uma boa capacidade de sensoriamento exige que o profissional não desconsidere eventos que inicialmente pareçam absurdos. Esta é uma capacidade diretamente

afetada pelo conhecimento que o profissional tem da organização em que ele está atuando, do seu negócio e do ambiente no qual a organização está inserida.

Para uma efetiva gestão da informação é preciso realizar uma coleta sistemática de informações sobre mudanças relevantes identificadas no ambiente de negócios. Para executar esta atividade é necessário que os profissionais nela envolvidos tenham competência para definir o perfil das necessidades informacionais, de acordo com os usuários das mesmas, para garantir que a informação correta chegue a quem necessita dela no momento adequado. É preciso ainda ter capacidade para filtrar as informações obtidas, para evitar a sobrecarga, sem descartar informações relevantes. Assim como conhecer fontes-chave de conhecimento e obter sempre a informação mais precisa e completa possível.

Estas capacidades são fundamentais à atividade de coleta e exigem um elevado padrão de competência dos profissionais que a executam, para produzir resultados efetivos. O desenvolvimento dos recursos de TI tem contribuído para aumentar a capacidade de coleta, mas a qualidade das informações coletadas depende principalmente da competência dos profissionais por ela responsáveis. A eles cabe definir quais e de que tipo são as informações necessárias, o quanto de informação deve ser coletado, onde encontrá-las e como coletá-las.

Um grande desafio posto para as organizações é a conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito que ganha relevância porque só o conhecimento explícito é passível de ser organizado e disponibilizado para as pessoas envolvidas com esta organização, que necessitem deste conhecimento em suas atividades. Ter competência para indexar, classificar e disponibilizar informações em bases de dados exige um conhecimento técnico que pode e deve ser objeto de capacitação por parte das organizações. No entanto, esta é uma competência que passa também por uma mudança cultural que leve os profissionais a reconhecer que a informação tenha valor para si, tanto quanto para os outros. E, sendo assim, deve ser compartilhada, não apenas no nível funcional ou departamental, mas numa base organizacional.

A competência em Práticas de GI exige também que os profissionais sejam capazes de acessar as fontes de informação adequadas, analisá-las e extrair delas conhecimento aplicável nas decisões organizacionais. A capacidade de análise é uma habilidade crítica para se desenvolver a competência de processamento da informação. Pois é a partir da análise que a informação é transformada em conhecimento para ser utilizado pelos membros de uma organização na busca de seus objetivos. Ou seja, a competência para o processamento é a base para a tomada de decisão e interfere ainda na capacidade de se decidir se a informação disponível é boa o bastante para a tomada de decisão iminente³, uma vez que as mudanças são constantes e os profissionais não dispõem de recursos ilimitados para avaliar as mudanças que ocorrem no ambiente.

O último conjunto de habilidade, atitudes e conhecimentos necessários à competência em Práticas de GI se refere à capacidade de manutenção da informação, que diz respeito à percepção de que, quando uma informação necessária existir na organização, ela deve ser reutilizada e não simplesmente coletada novamente. Para tal, é preciso que ela esteja sempre atualizada e que, seguramente, ela seja a melhor informação disponível no momento. A prática de se reutilizar informações já coletadas, organizadas e processadas exige o enfrentamento de diversos obstáculos.

Para promover a reutilização de informações é preciso considerar que as pessoas, normalmente, não têm consciência se informações já foram ou não coletadas e se elas estão, ou não, à sua disposição nas organizações. Mas, quando têm, elas tendem a considerar que as informações existentes são obsoletas. Além disso, há uma resistência natural à utilização de informações que “pertencem a outras pessoas”. A capacidade de manter uma informação sempre atualizada e de reutilizá-la, quando necessário, pode contribuir para que decisões sejam tomadas no momento adequado, contribuindo para a satisfação de clientes, melhoria de serviços e de um melhor desempenho das organizações.

³As pessoas tomam a decisão suficiente para atender suas necessidades, não consideram, necessariamente, todas as possibilidades e opções conhecidas (Simon, 1979)

O desenvolvimento de *softwares* de *workflow*, programas integrados de gestão e a intensiva incorporação da Internet nos processos de negócios têm favorecido a atualização de informações em tempo real. Uma operação fundamental, principalmente, para as organizações que possuem unidades geograficamente espalhadas ou complexas linhas de projeto e/ou produção.

Atualmente, em função da onipresença da TI em todos os processos organizacionais, outro aspecto que é determinante para se definir a competência em Práticas de GI são os comportamentos adotados em relação à segurança da informação. O desenvolvimento dos recursos de TI e sua incorporação aos processos de negócios trouxeram infindáveis benefícios para as organizações, mas também abriram uma série de novas fragilidades nas questões de segurança.

Assim, um profissional competente em práticas de GI tem que, necessariamente, desenvolver habilidades, atitudes e conhecimentos que lhe permitam tratar as informações sensíveis no meio digital com todos os critérios de segurança que elas mereçam. Escolher senhas fortes que sejam trocadas periodicamente e desenvolver cuidados extremos com *backups* de informações que não estejam nos bancos de dados corporativos, como os HDs de seus *desktops* e *notebooks*. Ou armazenamento de informações importantes em dispositivos móveis ou *pen drives* são exemplos de comportamentos que merecem uma atenção especial, em função da facilidade de perdas e extravios

Também os enunciados para identificar o quão capaz o profissional se sente em cada uma das fases das Práticas de GI (QUADRO 6) foram adaptados dos enunciados utilizados na pesquisa sobre OI para o nível individual. Mas aqui foram acrescentadas outras para contemplar padrões de competência definidos pela ACRL bem como questões sobre segurança, que não tiveram correspondência na Orientação Informacional.

QUADRO 6: Práticas de GI indicadoras de Competência Informacional

Sensoriamento	Eu sempre acompanho as mudanças no mercado e a demanda de novos produtos e/ou serviços por parte de nossos alunos.
	Sempre procuro antecipar problemas que possam vir a afetar o relacionamento com alunos, professores e equipe administrativa.
	Estou sempre à procura de notícias sobre inovações que possam afetar nossa Instituição.
	Sempre identifico e busco informações sobre mudanças econômicas, sociais e políticas que possam afetar nossa instituição.
Coleta	Sempre procuro identificar as necessidades de informação para garantir acesso à informação correta na hora certa.
	Invisto na minha capacitação e sinto-me recompensado por ser capaz de buscar as informações pelas quais sou responsável.
	Quando encontro uma nova solução para um problema eu sempre avalio se esta é a melhor solução que eu poderia encontrar.
	Normalmente, antes de procurar pela solução de um problema penso se a solução deste problema é mesmo necessária.
	Os custos para obtenção das informações necessárias às minhas atividades são sempre objeto da minha preocupação.
	Sempre filtro a informação, descartando as desnecessárias, para evitar uma sobrecarga informacional.
	Sempre seleciono as melhores fontes internas e externas de informação e as compartilho com meus colegas da Instituição.
Organização	Sinto-me treinado e incentivado a organizar corretamente informações sobre o meu curso/instituição.
	Eu sempre classifico e organizo as informações institucionais para garantir a sua disponibilidade.
	Quando compartilho uma informação na rede da organização, espero que todos que têm acesso a ela estejam preparados para entender a linguagem, terminologias e esquemas de classificação que eu utilizo.
Processamento	Sempre procuro obter as informações necessárias antes de tomar uma decisão.
	Eu sempre analiso as informações disponíveis para delas extrair o conhecimento necessário às minhas decisões.
	Quando preciso compor grupos de trabalho sempre valorizo professores e/ou funcionários mais aptos a analisar e a lidar com a informação.
	Sinto-me capacitado a utilizar a informação de maneira adequada.
Manutenção	Sempre evito coletar de novo a informação que já existe na instituição.
	Uma vez solucionado um problema eu revejo todo o processo para ter certeza de que fiz a melhor escolha.
	Eu sempre mantenho atualizados meus registros acadêmicos e administrativos nos Bancos de Dados.
	Eu mantenho os professores continuamente atualizados sobre as informações e documentos utilizados por eles.
	Sempre que preciso faço cópias de arquivos da minha organização em <i>pen drives</i> e outros dispositivos móveis. (*)
	O meu computador e meus sistemas são sempre protegidos por sistemas de segurança atualizados e senhas de acesso.
	Eu sempre troco minhas senhas de acesso aos sistemas da instituição.

(*) Enunciado reverso

Fonte: Adaptado de Marchand, Kettinger e Rollins (2004)

4.4.3 Competência em Comportamentos e Valores Informacionais

A competência em comportamentos e valores informacionais diz respeito à capacidade de um profissional desenvolver, praticar e valorizar comportamentos e valores que o levem a um efetivo uso da informação com o objetivo de promover uma melhoria na tomada de decisão. Perceber a importância desses comportamentos e valores informacionais e incorporá-los em sua prática diária é uma condição crítica para o desenvolvimento de qualquer organização. Sendo assim, os departamentos responsáveis pela gestão de pessoas nas organizações, se não o fazem, deveriam formalizar procedimentos e capacitação que incentivassem o seu desenvolvimento.

De acordo com Marchand, Kettinger e Rollins (2004, p.98), para os departamentos de RH nas organizações, esta não é uma preocupação prioritária. Tanto que eles afirmam não ter encontrado nas correntes de pensamento da Escola de Comportamento e Controle uma teoria na qual eles pudessem sustentar sua pesquisa sobre comportamentos e valores informacionais. Para eles, “esta falta de ênfase da área de Recursos Humanos na construção de um comportamento informacional efetivo é incompreensível”.

No que diz respeito ao desenvolvimento e incorporação de comportamentos e valores informacionais, os gestores de instituições de ensino têm uma responsabilidade ainda maior que os gestores de outros setores da economia. Isto porque, além de serem comportamentos e valores exigidos para que eles possuam um elevado padrão de competência informacional, eles têm como público-alvo futuros profissionais em estágio de formação.

Um profissional competente em comportamentos e valores informacionais tem que ser proativo no uso da informação, pois, assim, ele terá uma maior sensibilidade para definir novas necessidades informacionais que ajudarão na escolha dos recursos de TI a serem utilizados para melhoria da tomada de decisão e na solução de problemas. Assim, a valorização desta capacidade por coordenadores de cursos, pode provocar grandes benefícios à sociedade, na medida em que suas

atitudes servem de exemplo para profissionais que amanhã estarão à frente de outras organizações.

Para ser proativo, um profissional precisa ser íntegro, ou seja, tem que desenvolver um comportamento que gere confiança nos outros membros da organização. Para isso é preciso coerência entre o que ele prega e as suas práticas. Ter capacidade para lidar com a informação de forma direta, sincera e sem distorções. Não utilizar a informação para interesses próprios em detrimento dos interesses organizacionais e nem manipulá-la para justificar decisões já tomadas. Enfim, é preciso ter a ética para parâmetro fundamental para lidar com a informação.

Ser informacionalmente proativo implica também em aprender a utilizar a informação formal preferencialmente sobre a informal. O uso da informação formal melhora a confiabilidade e a qualidade da informação utilizada. Desde que se possua integridade, que conferirá à informação veracidade e conseqüente melhoria de sua utilidade. Um profissional proativo reconhece que a informação formal confere mais eficiência às operações, aos processos de gestão, à tomada de decisão e à inovação.

Um profissional com elevado padrão de competência informacional sabe ainda relacionar a influência do seu desempenho com o desempenho organizacional. Sendo assim, ele reconhece a importância dos indicadores proporcionados pelo controle informacional para o desempenho da organização. A partir desse reconhecimento o profissional consegue promover a melhoria de sua aprendizagem e se automotiva para utilizar a informação organizacional para melhorar o próprio desempenho.

A transparência é outro comportamento fundamental à proatividade. Imbuído desse comportamento, um profissional consegue tratar seus próprios erros, falhas e enganos, de forma aberta, para corrigir decisões tomadas e melhorar sua capacidade de resposta às mudanças do ambiente de negócios. Um profissional transparente é sincero, justo e promove a confiança junto aos outros membros da organização e aquele que não valorize este comportamento pode provocar sérios danos a ela, à medida que o não reconhecimento de erros pode fazer com que

problemas já identificados continuem influenciando negativamente as suas atividades.

Por fim, a competência informacional exige dos profissionais a capacidade de realizar um compartilhamento voluntário de conhecimentos e informações nas organizações em que eles atuam. Questões culturais constituem um forte obstáculo à adoção desse comportamento. A ideia de que a informação significa poder faz com que muitos profissionais literalmente retenham informações numa tentativa de aumentar o próprio valor. Mas o que é preciso reconhecer é que a informação e os conhecimentos só têm valor se forem utilizados e que, à velocidade com que as transformações têm ocorrido nos ambientes de negócios, têm aumentado de forma significativa a velocidade da obsolescência das informações e conhecimentos utilizados pelas organizações.

Neste sentido, ser capaz de perceber e obter novas informações e conhecimentos necessários à organização se tornou uma capacidade muito mais importante do que se comportar como um repositório repleto, mas estático, de tais recursos. Para melhorar este comportamento, um profissional tem que promover ainda a confiança junto aos outros membros da organização e valorizar o uso de linguagens e significados comuns.

Na elaboração dos enunciados para identificar o quão capaz o profissional se sente em cada uma das dimensões relativas aos Comportamentos e Valores Informacionais (QUADRO 7), também ocorreu a adaptação dos enunciados utilizadas na pesquisa sobre Orientação Informacional para o ponto de vista individual. Além disto, foram acrescentados outros enunciados para contemplar padrões de competência definidos pela ACRL e para contextualizar o respondente no ambiente da gestão de instituições de ensino, que não encontraram correspondência na OI.

QUADRO 7: Comportamentos e Valores indicadores de Competência Informacional

Proatividade	Estou sempre à procura de informações relevantes a respeito de mudanças e tendências no âmbito educacional que venham de fora da minha instituição.
	Estou sempre à procura de informações para criar ou aprimorar nossos produtos, serviços e/ou processos.
	Constantemente uso informação para encontrar respostas às mudanças e desenvolvimentos externos à minha instituição.
Transparência	Confio nos meus colegas no sentido de compartilhar experiências de trabalho malsucedidas.
	Procuro sempre criar um clima de abertura e confiança para compartilhar informações entre os professores e demais funcionários da instituição.
	Procuro compartilhar e discutir de maneira construtiva informações a respeito de fracassos, erros e equívocos com outros coordenadores e professores.
Integridade	Tenho exata noção sobre até onde compartilho, ou não, uma informação sigilosa.
	Se julgar necessário, distribuo uma informação para justificar ou legitimar uma decisão que já tomei. (*)
	Considero correto o uso de informação institucional para obtenção de um crescimento pessoal, ou obtenção de um benefício. (*)
	Os professores do meu curso estão plenamente capacitados para tratar com cuidado informações sensíveis sobre os alunos.
	Problemas com professores identificados em avaliações dos alunos são sempre discutidos de forma coletiva. (*)
	Considero normal eu reter uma informação institucional comigo, evitando compartilhá-la com outros coordenadores. (*)
	Sempre que julgo necessário repasso informação incorreta a outras pessoas.
Compartilhamento	Sempre troco informações com minha equipe de trabalho.
	Dentro da minha instituição, sempre troco informações com pessoas dos outros cursos e/ou setores de trabalho.
	Sempre troco informações com pessoas de fora da instituição, como instituições parceiras e prestadores de serviços na área educacional.
Controle	Eu normalmente comunico aos professores o que eles devem fazer, mas não necessariamente o objetivo final do seu trabalho. (*)
	Eu sempre utilizo a informação para melhorar o meu próprio desempenho.
	Regularmente comunico aos professores informações sobre o desempenho da instituição.
Formalidade	Obtenho informações de outras pessoas mesmo quando as fontes formais, como memorandos e relatórios, estão disponíveis e são confiáveis. (*)
	Utilizo as informações de outras pessoas para conferir e aumentar a qualidade das informações obtidas em relatórios e memorandos. (*)
	Estou sempre atento e utilizo as informações obtidas nas portarias, normas e demais regulamentos da instituição.
	Sempre oriento professores e alunos sobre a importância do respeito a direitos autorais.
	Eu sempre confio mais em informações obtidas com os colegas do que naquelas que obtenho em relatórios e comunicados oficiais. (*)
	Eu sempre confio na qualidade da informação de fontes formais, como relatórios e comunicados institucionais e não preciso recorrer a fontes informais, como colegas de trabalho.

(*) Enunciado reverso

Fonte: Adaptado de Marchand, Kettinger e Rollins (2004)

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Definir um método e construir um modelo que permita a compreensão da competência informacional nos ambientes de trabalho constitui um grande desafio porque, dependendo da ótica, neste caso, lida-se com um atributo subjacente a um indivíduo ou um desempenho observável, ambos de caráter extremamente subjetivo. Mas é preciso considerar que a busca do conhecimento sempre demandará certo esforço.

A busca do conhecimento exige interpretação e autorreflexão na tentativa de se apreender as características essenciais do fenômeno estudado. No entanto, a validade deste esforço será diretamente influenciada pela determinação de um método que busque, acima de tudo, um compromisso entre o fenômeno estudado e a concordância da consciência. Ou seja, um método que tenha compromisso com o que há de mais essencial ao conhecimento: a verdade.

A verdade exige concordância entre o pensamento e o objeto observado, no entanto, para Hessen (2000), “a questão do conceito de verdade está estreitamente ligada ao critério de verdade”. É neste sentido que o método se torna fundamental à realização de qualquer pesquisa, pois é através dele que se define os critérios de investigação e observação que levarão à reflexão sobre o fenômeno.

Para Case (2002, p. 161), os métodos são necessários “para controlar o erro humano, que está sempre presente quando se pensa e faz observações sobre a realidade”. Ele justifica sua afirmação relacionando fontes comuns de erro humano, apontadas por autores como Babbie (2000), Katzer, Cook & Crouch (1998) e Schutt, (1999). Dentre os erros apontados estão: 1) a dificuldade das pessoas em observar aquilo que não se está “vendo”; 2) o ser humano tende por fazer generalizações, mesmo sem realizar uma investigação profunda; 3) ele tende ainda a notar mais aquilo que reforça suas crenças e a descartar o que vai contra elas; 4) às vezes, ele cria informações para dar veracidade às suas crenças; 5) já o ego os torna defensivos quando o seu ponto de vista é desafiado; 6) em casos extremos chega-se a fechar totalmente a mente para qualquer coisa que desafie

nossas crenças e opiniões; e 7) por último, há a tendência de se descartar aquilo que é muito complexo para a própria compreensão.

Assim, é com a definição de um método que se pode prevenir a influência negativa destes comportamentos na análise da situação observada e nos resultados obtidos a partir desta análise. Um método deve, assim, estabelecer técnicas de mensuração e análise daquilo que é observado, desta forma contribuindo para minimizar a influência dos erros humanos.

Outro importante aspecto a ser observado é a ética. Não se pode esquecer que pesquisadores são seres humanos que possuem crenças e valores que acabam por influenciar suas observações sobre outras pessoas.

O método é diretamente influenciado pela teoria, daí a importância de se ter claramente a teoria, ou as teorias, que sustentam a pesquisa. Para Case (2002), em um esquema hierárquico uma teoria está imediatamente abaixo de um paradigma que é mais global e abrangente.

O conceito de teoria diverge um pouco, dependendo do autor, mas todas as definições convergem para um ponto comum, que é a especificação do fenômeno a ser explicado. Para Case (2002, p.114), teoria é “um conjunto de declarações relacionadas que explicam, descrevem ou preveem um fenômeno em um dado contexto”. Para Bates (2005, p. 2), teoria constitui-se de “todo corpo de generalizações e princípios desenvolvidos para um campo”. Ou seja, um sistema de pressupostos, princípios e relacionamentos que explicam uma parte específica do fenômeno.

A partir de uma dada teoria, um pesquisador pode buscar um modelo, que tipicamente foca em um problema mais limitado do que as teorias. Um modelo pode ser visto como um tipo de prototeoria ou uma tentativa de proposição de um conjunto de relacionamentos que podem ser testados para validação. Os modelos podem ser puramente pragmáticos e descritivos ou até mesmo modelos formais, que fazem uso de lógica matemática. Modelos complexos podem ser encontrados

nos estudos de procedimento de consumidores, que são de interesse dos estudos sobre comportamento informacional (BATES, 2005; CASE, 2002).

Modelos são utilizados para descrever e entender um fenômeno, o que, às vezes, ocorre, quando a representação de seus elementos-chave esclarece uma dada abordagem e proporciona uma explicação para o fenômeno. Uma vez desenvolvida esta explicação, passa-se então a existir uma teoria.

5.1 ESTÁGIOS DE UMA PESQUISA

Segundo Case (2002), a visão clássica de um processo de pesquisa o retrata em cinco estágios

- 1) Na primeira fase é quando se concebe o projeto. Esta fase é definida a partir de uma motivação pessoal e é nela que normalmente aflora a teoria que aponta os caminhos a seguir. Quanto à motivação, ela pode surgir de um interesse profissional ou pessoal;
- 2) Na segunda fase, um estudo específico é formatado quando um fenômeno específico a ser observado é selecionado. Esta seleção pode trazer consigo implicações simples, como a necessidade de se escolher um local de observação, assim como uma possível necessidade de se definir uma amostra estatística em uma dada população;
- 3) O terceiro passo é a escolha do método ou métodos de observação. É importante, sempre que possível, que se escolha múltiplas fontes de evidência, pois, assim, será possível produzir conclusões mais convincentes;
- 4) Na quarta etapa, uma vez coletadas as evidências, elas serão analisadas e interpretadas, o que pode ocorrer, também, simultaneamente à coleta. Em muitas análises, a classificação é uma etapa-chave;
- 5) Por fim, o pesquisador deve sumarizar e considerar suas descobertas. É preciso ainda compartilhar as conclusões, o que pode acontecer com outros pesquisadores ou, se for o caso, com a comunidade.

5.2 CONCEPÇÃO DO MODELO DE PESQUISA

Definir a natureza de uma pesquisa social e uma correta direção epistemológica a ser tomada ainda é um desafio. Até o final do século XIX, para pensar a ciência, era determinante que o pesquisador adotasse uma concepção empirista exigida pelo método científico, positivista por natureza. Neste momento, produzir conhecimento científico significa mergulhar nas chamadas ciências naturais a partir de um enfoque que adote o modelo hipotético-dedutivo, experimental, que busca leis causais e universais.

No entanto, com o surgimento das chamadas ciências humanas, um novo desafio epistemológico surgiu. As ciências sociais têm no homem a sua unidade básica e considera que ele pode compreender-se, assim como compreender o comportamento de outros indivíduos, em um contexto, onde não necessariamente existe uma só lei. No contexto das abordagens humanísticas, pessoas diferentes podem ter estilos cognitivos diferentes e pensamentos próprios que são naturais a eles. Nas abordagens humanistas, em geral, a realidade social é construída por meio de ação social (BATES, 2005; COLTRO, 2000; WILSON, 2002).

Da mesma forma, conduzir uma pesquisa no campo da Ciência da Informação nunca foi uma tarefa simples com um caminho perfeitamente delineado. Inicialmente, é preciso enfrentar a polêmica estabelecida entre a condução de uma pesquisa quantitativa ou qualitativa. A força estabelecida pelo positivismo no estudo das ciências da natureza exige, com frequência, um esforço a mais quando se adota o caminho do enfoque fenomenológico. Pois, a fenomenologia é um estudo das essências, no qual se descreve diretamente a experiência tal como ela é. Para Husserl, citado por Triviños (1987, p.43), “trata-se de descrever, e não de explicar nem de analisar”.

Para Bruce (1999, p.35), a “fenomenografia é uma pesquisa de abordagem qualitativa que procura interpretar o mundo como ele é entendido pelos outros”. É uma abordagem geralmente utilizada para permitir que se compreenda como os fenômenos acontecem. Para Sayão (2001), na busca por novos fenômenos e

conhecimentos, o ser humano recorre à reflexão e ao conhecimento acumulado, através da formulação de hipóteses e da estruturação de modelos.

Sayão (2001, p. 82) ainda afirma que a abstração é uma ferramenta poderosa no exercício de aquisição do conhecimento, pois ela nos leva à compreensão dos fenômenos e à construção de “esquemas abstratos da realidade, nos quais as coisas são reduzidas a seus perfis mais convenientes”.

É a partir das criações da mente humana e do mapa conceitual que elaboram da realidade, que os cientistas desenvolvem o conhecimento que reflete uma aproximação da realidade e não necessariamente a própria realidade. Um conhecimento fruto da reflexão e da aproximação dos fenômenos da natureza, a partir o qual se propõem modelos que podem ajudar no desenvolvimento do pensamento sobre assuntos de interesses específicos.

Os modelos são úteis principalmente nas fases de descrição e previsão para se compreender um fenômeno, pois, como visto anteriormente, somente com o desenvolvimento desta explicação para um dado fenômeno é que se elabora uma teoria. Assim, um modelo serve fundamentalmente para promover um entendimento mais completo da realidade (BATES, 2005; SAYÃO, 2001).

Uma pesquisa no campo da Ciência da Informação tem que considerar, ainda, a própria falta de consenso sobre o conceito de informação. Isso leva a Ciência da Informação a percorrer variados caminhos, de acordo com a origem da pesquisa, que pode vir da computação, de especialistas em recuperação da informação, da biblioteconomia ou de especialistas em gestão. Assim, a informação possui diferentes níveis de organização, em torno dos quais, diferentes teorias e práticas são construídas. Há uma compreensão intuitiva, mas não uma explicação profunda e formal do seu significado (WILSON, 2002; SARACEVIC, 1999).

Para Saracevic (1999), é ainda importante considerar que a Ciência da Informação é, por natureza, interdisciplinar, que ela é uma ciência inexoravelmente ligada à tecnologia da informação e que ela possui uma forte dimensão social e humana, que vai além da tecnologia.

Todas essas considerações deixam claro que desenvolver uma pesquisa sobre Competência Informacional em Ambientes de Trabalho, que seja integradora e promova resultados efetivos para as organizações, exige um grande esforço no sentido de tecer uma rede que passe pelo campo da Ciência da Informação para se compreender comportamentos informacionais e gestão da informação; que contemple o campo da Tecnologia da Informação em função de todas as suas implicações para o desenvolvimento organizacional e que considere as teorias da Administração, em função das características subjacentes aos profissionais envolvidos no processo e a construção de estratégias vencedoras, como o grande objetivo organizacional.

Para Julien, Pecoskie e Reed (2011), o comportamento informacional, enquanto área preocupada com a análise da busca informacional tanto ativa quanto passivamente e o seu uso, é uma importante área de interesse e pesquisa na Biblioteconomia e Ciência da Informação. Estes autores afirmam ainda que as variáveis identificadas no comportamento informacional como relevantes pela academia constituem evidência da erudição da área pesquisada.

A motivação para esta pesquisa surgiu a partir do trabalho do pesquisador que, atuando como docente no ensino superior há mais de vinte anos e como gestor em uma Instituição de Ensino Superior (IES) privada, filantrópica, há mais de dez anos, tem observado as diversas mudanças impostas ao seu ambiente. O que lhe tem provocado uma inquietação e uma vontade de buscar caminhos para se compreender qual é o comportamento informacional adequado para gestores dessas Instituições que atuam hoje em ambientes cada vez mais competitivos.

Se outrora a condução de instituições de ensino não exigia de seus gestores a compreensão e o desenvolvimento de habilidades comuns a executivos de organizações industriais e comerciais, hoje esta realidade está modificada. Assim, esta pesquisa pressupõe que a compreensão do que seja Competência Informacional nos Ambientes de Trabalho, no contexto das IES privadas sem fins lucrativos, tornou-se um fator primordial para a sobrevivência dessas instituições.

5.3 ESPECIFICAÇÃO DA PESQUISA

Considerando a importância da economia brasileira no cenário mundial, o atual nível de internacionalização de suas organizações, a importância do setor educacional neste cenário e o papel da informação neste contexto, esta pesquisa se propôs a estudar um grupo de IESs privadas brasileiras, sem fins lucrativos, buscando compreender a Competência Informacional de seus gestores e a sua relação como desenvolvimento de suas atividades.

Desta forma, esta pesquisa busca resposta para a seguinte questão: O que é competência informacional em ambientes de trabalho, para os coordenadores das Instituições de Ensino Superior privadas sem fins lucrativos no Brasil?

A pesquisa buscou ainda identificar se as Práticas de TI, as Práticas de Gestão Informacional e os Comportamentos e Valores Informacionais, fatores que permitem determinar o grau de Orientação Informacional de uma organização, podem contribuir para se chegar, no plano individual, a um indicador de Competência Informacional.

Para se alcançar estes objetivos, um estudo quantitativo foi realizado com gestores das diversas IESs que compõem o grupo educacional no qual o pesquisador trabalha. Um estudo qualitativo também foi realizado, a partir de uma entrevista semiestruturada, com dois gestores da instituição onde o pesquisador trabalha, para se tentar compreender, com maior profundidade, os conceitos e resultados obtidos nesta pesquisa.

Com resultado prático, esta pesquisa apresenta um modelo de Competência Informacional em Ambientes de Trabalho que toma como base teórica o modelo de Orientação Informacional desenvolvido por Marchand, Kettinger e Rollins (2004). Na mesma linha de raciocínio do trabalho sobre a Orientação Informacional, acredita-se que se lançam aqui as bases para a definição de uma métrica que permita calcular um indicador do nível de desenvolvimento da Competência Informacional em Ambientes de Trabalho.

5.4 MÉTODOS DE COLETA DE DADOS

O foco da abordagem desta pesquisa está na investigação da capacidade das pessoas de (i) utilizarem os recursos disponibilizados pelo desenvolvimento das Tecnologias de Informação para suportar suas atividades de trabalho, (ii) de gerenciarem adequadamente a informação em todo o seu ciclo de vida e (iii) valorizarem e adotarem comportamento e valores adequados a um uso efetivo da informação, de forma integrada, para se obter um melhor desempenho das suas organizações, no contexto em que atuam.

O estudo teve como universo de pesquisa os coordenadores dos cursos das Instituições Universitárias Salesianas - IUS, que atuam no Brasil (ver QUADRO 8). Este universo foi escolhido por constituir em um grupo de instituições de ensino superior, sem fins lucrativos; pelo fato do pesquisador trabalhar em uma de suas instituições e pela distribuição geográfica das instituições, uma vez que estão presentes em todo o Brasil e pode-se encontrar pelo menos uma de suas instituições em cada uma das cinco regiões brasileiras.

QUADRO 8: Instituições Universitárias Salesianas que atuam no Brasil.

Ítem	Instituição	Coordenadores		UF	Região
		Atuando na IES	Participantes		
1	Centro Universitário Salesiano de São Paulo - UNISAL/SP	30	7	SP	Sudeste
2	Faculdade Salesiana Dom Bosco/Piracicaba	4	2	SP	Sudeste
3	Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium/Lins-Araçatuba	14	1	SP	Sudeste
4	Faculdade Católica Salesiana do Espírito Santo/Vitória	14	0	ES	Sudeste
5	Centro Universitário do Leste de MG/Fabriciano-Ipatinga,	20	14	MG	Sudeste
6	Faculdade Salesiana de Santa Teresa/Corumbá	3	0	MS	Centro-Oeste
7	Universidade Católica Dom Bosco/Campo Grande	33	8	MS	Centro-Oeste
8	Universidade Católica de Brasília.	27	8	DF	Centro-Oeste
9	Faculdade Dom Bosco/Porto Alegre	5	2	RS	Sul
10	Faculdade Salesiana do Nordeste/Recife	5	3	PE	Nordeste
11	Faculdade Salesiana Dom Bosco/Manaus	4	1	AM	Norte
	Total	159	46		

Fonte: Sites do MEC/Inep e das IES estudadas

Assim, o estudo buscou identificar a Competência Informacional dos coordenadores de cursos destas instituições de ensino, a partir de três fatores que

influenciam efetivamente a busca de um desempenho superior pelas organizações: as competências em Práticas de TI, as competências em Práticas de Gestão Informacional e as competências em Comportamentos e Valores Informacionais.

Para a realização da pesquisa foram definidos dois métodos de coleta de dados: a aplicação de um questionário cujos resultados foram estatisticamente analisados e, a partir do questionário formatado, a realização de entrevistas que permitissem um aprofundamento no estudo qualitativo dos dados.

Para realização das entrevistas foram escolhidos dois coordenadores de curso da instituição em que o pesquisador trabalha. Um deles coordenador do Curso de Sistemas de Informação e o outro coordenador do Curso de Administração. Esta escolha se deu por dois motivos: (i) a facilidade de acesso aos entrevistados e (ii) o fato dos entrevistados, em função de suas formações e responsabilidades, vivenciarem cotidianamente com os fatores aqui estudados. A primeira entrevista foi realizada na sala de trabalho do coordenador e durou uma hora, cinco minutos e trinta e cinco segundos. A segunda foi realizada via *Skype* e durou uma hora, quatro minutos e cinquenta segundos. Ambas foram gravadas.

O convite para responder ao questionário foi enviado a todos os coordenadores de cursos das onze instituições, o mesmo podia ser acessado através de um *link* para um *site* na Internet, armazenado em um servidor na instituição em que o pesquisador trabalha. A opção de um questionário fechado a ser respondido na Internet foi feita em função da distribuição geográfica das instituições envolvidas na pesquisa e as dificuldades inerentes à aplicação de um questionário pessoalmente.

O controle de acesso ao questionário foi feito pelo *e-mail* do respondente. Este controle se fez necessário porque, se o respondente desejasse, era possível interromper o procedimento e retornar ao questionário mais tarde para voltar a respondê-lo. Foi solicitado ainda aos respondentes que declarassem: (i) o seu tempo de experiência como coordenador de cursos (até 5 anos, de 6 a 10 anos ou mais de 10 anos); (ii) se ele já tinha ocupado cargos gerenciais em outras instituições; (iii) qual o tamanho da instituição na qual ele trabalha (até 1.000 alunos, de 1.001 a 5.000, de 5.001 a 10.000 e acima de 10.000).

Os sessenta e quatro enunciados referentes às práticas, comportamentos e valores, somadas aos vinte e cinco referentes ao padrão de acesso às fontes de informação foram divididos em seis páginas, pelas quais o profissional podia navegar durante o tempo em que o estivesse respondendo. Os enunciados foram exibidos em uma estrutura matricial com uma escala *Likert* de cinco pontos, onde 01 significou discordo totalmente e 05 concordo plenamente. O respondente tinha ainda uma sexta opção, onde ele podia assinalar “Não sei”.

Segundo Babbie (1999), esta disposição apresenta como vantagem um eficiente uso do espaço; ela passa a sensação de que se pode responder o questionário com rapidez, além de o formato facilitar a comparação entre as respostas dadas para as diferentes perguntas. Permitindo, inclusive, uma revisão pelo respondente das questões que ele já respondera.

Partindo do pressuposto que um elevado padrão de Orientação Informacional, conforme o modelo desenvolvido por Marchand, Kettinger e Rollins (2004), somente pode ser obtido com um elevado grau de Competência Informacional, construiu-se o instrumento de coleta, adaptando-se os enunciados do questionário original. Esta adaptação foi necessária uma vez que o estudo sobre Orientação Informacional se dá no plano organizacional e as habilidades, atitudes e conhecimentos de um profissional informacionalmente competente no ambiente de trabalho ocorrem no plano individual.

Para se permitir, posteriormente, uma análise adequada dos dados coletados, os enunciados adaptados foram classificados de acordo com os padrões de competência e seus equivalentes indicadores de desempenho, definidos pela *Association of College & Research Libraries* (2000), conforme o QUADRO 3, como as características de um indivíduo informacionalmente competente.

Um enunciado do estudo original, ligada à gestão informacional não se enquadrou na proposta deste estudo e foi descartada. Para se identificar todas as competências e indicadores objetivados, foi necessário acrescentar outros onze enunciados não elencados no estudo sobre OI. Este procedimento de adaptar o questionário utilizado por Marchand, Kettinger e Rollins (2004), já

realizado anteriormente por Choo et al (2008), tem como objetivo adaptá-lo às características específicas do estudo em questão.

Dois outros grupos de perguntas foram acrescentados ao questionário. O primeiro buscou identificar a familiaridade do respondente com dispositivos e aplicativos de TI bastante utilizados hoje. Em relação aos dispositivos foi perguntado se coordenador utilizava em casa ou no trabalho um ou mais dos dispositivos listados (*Desktop, notebook, tablet* e celular). Com relação aos aplicativos foi pedido a ele que classificasse o próprio conhecimento sobre *Access, Excel, Power Point* e *Word* como “Excelente”, “Muito Bom”, “Bom”, “Regular”, “Fraco” ou “Não Conheço”.

Em um segundo grupo, composto por vinte e cinco tipos de fontes de informação, foi pedido que indicasse a frequência de acesso a cada uma delas. Para responder a este bloco de questões também se utilizou uma escala de cinco pontos, onde 01 significou “Nunca” e 05 “Sempre, em todo momento”.

Estes dois blocos de perguntas foram incluídos para se permitir um aprofundamento na análise dos dados coletados. Caso o respondente solicitasse a conclusão do questionário e ainda houvesse questões em branco o questionário emitia uma mensagem de alerta pedindo a confirmação para se finalizar o questionário incompleto.

5.5 PRÉ-TESTE

A aplicação de um pré-teste é importante para se verificar a qualidade das perguntas elaboradas e a clareza do instrumento de pesquisa a ser empregado. A partir de um pré-teste é possível promover eventuais ajustes e verificar se o instrumento de pesquisa está adequado aos objetivos da pesquisa. Sendo assim, um pré-teste foi realizado com três gestores fora do grupo objeto da pesquisa. Um deles é Gerente de TI de uma Instituição de Ensino Superior, um coordenador de curso de uma IES não pertencente ao grupo a ser estudado e o terceiro um Gerente Administrativo-financeiro de uma outra organização.

O pré-teste permitiu que o questionário fosse repensado e diversas questões tiveram sua redação melhorada, principalmente para deixar mais clara a intenção do pesquisador ao fazer tal questionamento. A tentativa de buscar compreender características muito subjetivas sobre o comportamento dos indivíduos impõe a dificuldade de se encontrar palavras para elaboração de questionamentos que, na maioria das vezes, não podem ser diretos. Assim, na primeira versão do questionário, muitas palavras empregadas deixaram um sentido dúbio.

O pré-teste reforçou ainda a necessidade da inclusão de perguntas que permitissem identificar a familiaridade dos profissionais com o uso de recursos de Tecnologia da Informação e com os procedimentos de segurança em relação à informação.

Nenhum questionamento foi feito sobre o tamanho do instrumento, o que levou a crer que o seu tamanho era aceitável. Esta preocupação é necessária, pois um questionário muito grande pode levar o respondente a um estado de desinteresse e falta de comprometimento.

Apesar da necessidade de adaptar o questionário utilizado por Marchand, Kettinger e Rollins (2004) para identificação do nível de Orientação Informacional, uma variável organizacional, para se identificar a Competência Informacional e uma variável individual, houve sempre a preocupação de se manter a mesma intenção da pergunta original nas perguntas adaptadas. Esta preocupação ocorreu para que, ao final, se vislumbrasse um caminho para relacionar a Competência Informacional à Orientação Informacional de uma organização.

Ao se incluir os enunciados para preencher lacunas em relação aos padrões de competência informacional propostos pela *Association of College & Research Libraries* (2000), Doyle (1995) e Goad (2002), assim como às questões relativas à segurança, teve-se o cuidado de seguir a mesma estrutura proposta no estudo sobre Orientação Informacional, pela mesma razão.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados apresentados neste capítulo são fruto de uma pesquisa realizada junto a quarenta e seis coordenadores de cursos, de nove instituições de ensino superior localizadas em seis estados mais o Distrito Federal, nas cinco regiões brasileiras. O número de coordenadores participantes representa 29% do total de coordenadores das instituições componentes do universo de pesquisa, que atuam em 82% das instituições convidadas a participar. Coordenadores de duas instituições não responderam ao convite, sendo uma pequena (3 cursos) e outra de médio porte (14 cursos). No total, foram convidados 159 coordenadores de 11 instituições, que constituem o grupo das Instituições Universitárias Salesianas no Brasil. A pesquisa ficou à disposição dos coordenadores do dia 07/04/2013 a 30/05/2013.

Para os coordenadores da IES em que o pesquisador trabalha os convites foram enviados diretamente pelo pesquisador, uma vez que todos já o conhecem e mantêm relações de trabalho cotidianamente. Para os coordenadores de outras instituições, inicialmente, os convites para participação na pesquisa foram enviados aos Reitores/Diretores das IESs que compõem o grupo, no dia 09/04/2013. Esta decisão foi tomada com o objetivo de conferir uma maior credibilidade à pesquisa, uma vez que o Reitor da Instituição em que o pesquisador trabalha se ofereceu para fazer este primeiro contato. Assim, foi pedido a eles que encaminhassem o convite aos seus coordenadores.

Na primeira semana foram obtidas 19 respostas, sendo que seis delas estavam bastante incompletas. Na segunda semana o ritmo de respostas caiu muito, apenas nove, e foi necessário um reforço aos convites enviados anteriormente. Para os coordenadores da instituição do pesquisador o reforço foi feito por telefone ou pessoalmente. Quanto aos demais, o pesquisador levantou os e-mails de todos os coordenadores das instituições envolvidas e enviou um convite aos que ainda não haviam participado. O levantamento foi feito através dos *sites* das instituições, pela página na Internet do e-mec e pelos currículos na Plataforma Lattes. Nestes *sites*, o pesquisador levantou informações como nome do coordenador, sua

titulação, formação e área de pesquisa para elaborar um *e-mail* de caráter mais pessoal, acreditando que assim melhoraria o padrão de resposta.

Com estas ações, na terceira semana foram obtidas outras 16 respostas. A partir daí foram mais três respostas por semana, nas três semanas que se seguiram e logo após mais duas semanas sem nenhuma resposta. Um último esforço por parte do pesquisador foi feito entre os dias 23 e 25/04 com novos e-mails nominais para coordenadores que não haviam respondido. Ao final foi enviado um e-mail de agradecimento a todos que participaram.

6.1 DADOS OBTIDOS COM OS QUESTIONÁRIOS

Dentre os 46 respondentes, 17 foram do gênero feminino e 29 do masculino. Trinta coordenadores (65%) estão no cargo há até cinco anos, dez deles (22%) têm entre 6 e 10 anos na função e os outros seis (13%) estão há mais de 10 anos no cargo. Vinte e um coordenadores (46%) têm experiência anterior como gestores e vinte e cinco (54%) estão exercendo a função pela primeira vez. Em relação ao porte das IESs onde eles atuam, 17,5% dos respondentes trabalham em IES de até 1.000 alunos, outros 17,5% em IES de 1.001 a 5.000 alunos, 30% em instituições possuem entre 5.001 e 10.000 alunos e 35% em instituições de mais de 10.000 alunos.

Uma vez caracterizados os participantes da pesquisa, a seguir são apresentados e analisados os resultados obtidos. Os enunciados do questionário foram agrupados nos três componentes do modelo de Competência Informacional em Ambientes de Trabalho proposto por este estudo, conforme a adaptação feita à classificação proposta por Marchand, Kettinger e Rollins (2004), no modelo de Orientação Informacional: Práticas de Tecnologia da Informação (PTI), Práticas de Gestão da Informação (PGI) e Práticas de Comportamentos e Valores Informacionais (CVI).

Os dados foram analisados empregando-se estatística descritiva e inferencial, para a qual se utilizou o *software* SPSS, versão 11.0. As variáveis quantitativas foram descritas através de média e desvio padrão, sendo aplicado ANOVA e Teste T para comparação das médias dos grupos. Para verificar a correlação

entre as variáveis utilizou-se o teste de Pearson. O nível de significância adotado foi de 5%, sendo considerado significativo valor de $p \leq 0,05$.

Para a análise estatística das medidas de tendência central e de dispersão, foram consideradas apenas as respostas dos participantes que se posicionaram sobre o enunciado. Ou seja, foram desconsideradas as respostas dos enunciados marcados como “Não sei” e os deixados em branco. As declarações para os enunciados de caráter reverso foram invertidas para permitir a comparação com os demais enunciados. Esta conversão foi necessária, pois nesses enunciados uma declaração de alto nível significava uma postura ruim e as de baixo nível a postura ideal. Assim, com a conversão, as declarações de nível 5 foram alteradas para 1, as de nível 4 para 2, as de nível 3 foram mantidas, as de nível 2 para 4 e as de nível 1 para 5.

6.1.1 Competência nas Práticas de Tecnologia da Informação

Os dados na TABELA 6 demonstram claramente que os gestores das instituições de ensino pesquisadas percebem a utilização dos recursos de TI como ferramentas para suportar o desempenho de suas atividades operacionais e para o apoio aos processos de negócios como suas principais capacidades na utilização desses recursos. Nos cinco enunciados destes dois fatores encontram-se não só os três maiores índices de concordância entre todos os treze enunciados sobre a capacidade de utilização da TI, como ainda observa-se que em todos os enunciados dessas capacidades o nível de concordância está acima de quatro.

Os enunciados sobre apoio aos processos de negócios são os que, no conjunto, apresentam o maior nível de concordância, sendo a integração do trabalho dos funcionários com os processos organizacionais com 4,52 e o estabelecimento de conexões entre os processos da instituição e os processos de professores e alunos com 4,47. Estas duas afirmativas também estão entre as dez com o maior número de respostas “Concordo plenamente”, num total de 25 escolhas para cada uma delas. O que as levou a estar também entre as dez afirmativas com o menor desvio padrão, 0,59 e 0,69 respectivamente.

TABELA 6: Grau de concordância com as Práticas de TI indicadoras de CI

Competência nas Práticas de Tecnologia da Informação				
Função	Se sente capaz de utilizar TI (software, hardware, redes, etc.) para:	Qtd	Média	DP
Apoio Operacional	Controlar processos e operações	46	4,13	0,81
	Proporcionar desempenho consistente de alta qualidade	44	4,23	0,68
	Aumentar a eficiência operacional	44	4,45	0,59
Apoio a Processos de Negócios	Integrar o trabalho dos funcionários com os processos organizacionais	44	4,52	0,59
	Estabelecer conexões entre os processos da instituição e os processos de professores e alunos.	45	4,47	0,69
Apoio à Inovação	Facilitar a criatividade e exploração de ideias na minha instituição.	46	4,28	0,72
	Acelerar a introdução de novos produtos e serviços na minha instituição	45	3,56	0,94
Apoio Gerencial	Obter informações que me permitam analisar o ambiente de negócios ou o ambiente social externo.	46	4,20	0,72
	Obter informações para defender a posição da minha Instituição no mercado ou para garantir a prestação de serviços à população.	46	4,26	0,74
	Prever e antecipar tendências do ambiente de negócios ou do ambiente social externo.	43	3,70	1,01
	Obter informação que me permita avaliar os riscos associados às atividades do meu curso ou da minha instituição.	45	3,91	0,92
	Obter informações para viabilizar ações proativas junto aos públicos externos.	44	3,80	0,98
	Promover o compartilhamento do conhecimento.	45	4,24	0,68

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Em relação aos enunciados sobre a capacidade de utilização da TI para apoio à inovação, os resultados não se mostraram homogêneos. Pois, enquanto o primeiro enunciado apresenta uma declaração com um alto nível de concordância, o quarto maior desta competência e um dos vinte maiores entre todos os enunciados, “Facilitar a criatividade e exploração de ideias na minha instituição” com 4,28 de média. O segundo enunciado apresenta a declaração com o menor nível de concordância nesse conjunto de competências e um dos cinco menores quando se considera todos os enunciados, excetuando-se os enunciados reversos, “Acelerar a introdução de novos produtos e serviços na minha instituição”, com apenas 3,56 de média, com apenas 7 respondentes indicando que concordavam plenamente e 1 indicando “Discordo totalmente”.

Com relação à capacidade de utilizar os recursos de TI para apoio gerencial, os resultados mostram que esses gestores são mais capacitados para utilizá-los no apoio operacional e nos processos de negócios do que no apoio gerencial. Esta

constatação corrobora o que também foi identificado por Barbosa e Nassif (2012). O uso da TI para prever e antecipar tendências, para obter informação que sustente a avaliação de riscos e a viabilização de ações proativas, apresentou os menores níveis de concordância: 3,70; 3,91 e 3,80 respectivamente. Em cada um desses enunciados, pelo menos um respondente indicou que “discordava totalmente” da sua utilização com este propósito.

Ainda com relação à capacidade de uso da TI para apoio gerencial, apenas cerca de 36% dos respondentes disseram “concordar plenamente” que a utilizam para “obter informações que permitam analisar o ambiente de negócios” e para “promover o compartilhamento do conhecimento”.

Além das medidas de tendência central e de dispersão, também se calculou os coeficientes de correlação Pearson entre as competências de Práticas em TI e o porte das instituições, a experiência anterior e o tempo como gestor. Nenhum dos resultados mostrou-se estatisticamente significativo no nível de 0,05. Foi ainda encontrada uma fraca correlação entre as capacidades de uso dos recursos de TI e o uso de aplicativos ($r=0,28$) e de dispositivos computacionais ($r=0,11$) listados na TABELA 7, não estatisticamente significativo no nível de 0,05.

TABELA 7: Uso e domínio de recursos de TI

Uso e domínio de recursos de TI							
Equipamentos	Total	Não possui/Não utiliza			Possui e utiliza		
Desktop	41	15			26		
Notebook	41	3			38		
Tablet	41	21			20		
Smartphone	41	25			16		
Domínio de softwares básicos	Total	Não Conheço	Excelente	Muito Bom	Bom	Regular	Fraco
Access	40	13	1	2	7	8	9
Excel	41	0	7	14	14	4	2
Power Point	41	0	13	20	6	1	1
Word	41	0	15	20	5	1	0

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Quando se compara os níveis de concordância de todos os enunciados da pesquisa, o conjunto de Competências de Práticas em TI é o que apresenta a menor concentração de enunciados com baixo nível de concordância. Sendo que 62% de seus enunciados estão na metade superior da tabela. Este conjunto de competências é o que apresenta o maior nível médio de concordância entre os três conjuntos de competências: 4,13.

6.1.2 Competência nas Práticas de Gestão da Informação

Com relação ao segundo conjunto de capacidades que conferem competência informacional a um profissional, Competência em Práticas de Gestão Informacional (ver TABELA 8), a pesquisa revelou que há um alto nível de concordância com os enunciados sobre sensoramento. O destaque neste ciclo fica com “Sempre procuro antecipar problemas que possam vir a afetar o relacionamento com alunos, professores e equipe administrativa”, com 4,46 de média e um desvio padrão relativamente baixo 0,69. Entre os 46 respondentes deste enunciado, 26 declararam que concordam plenamente com ele. Este é também um dos dez enunciados de maior nível de concordância entre todos os 64 da pesquisa.

O ciclo de coleta apresentou um nível de concordância mais heterogêneo em relação ao sensoramento. Com alto nível de concordância ficou “Sempre procuro identificar as necessidades de informação para garantir acesso à informação correta na hora certa”, com 4,50 de média, vinte e quatro declarações de nível 5 na escala *Likert* e um desvio padrão de apenas 0,55. O terceiro menor desvio padrão de todos os enunciados. Também, com um alto nível de concordância, ficou o enunciado “Invisto na minha capacitação e sinto-me recompensado por ser capaz de buscar as informações pelas quais sou responsável”, 4,35 de média e vinte e três declarações de nível 5.

Entre as de menor nível de concordância neste ciclo, se destacaram dois enunciados. Com o menor nível de concordância ficou “Normalmente, antes de procurar pela solução de um problema penso se a solução deste problema é mesmo necessária”, com 3,59 de média e um desvio padrão relativamente alto de 1,02. Outro enunciado com baixo nível de concordância foi “Os custos para

obtenção das informações necessárias às minhas atividades são sempre objeto da minha preocupação”, apresentou uma média de 3,73 e 1,00 de desvio padrão.

TABELA 8: Grau de concordância com as Práticas de GI indicadoras de CI

Competência nas Práticas de Gestão da Informação				
Fases	Se sente capaz de:	Qtd	Média	DP
Sensoriamento	Sempre acompanhar as mudanças no mercado e a demanda de novos produtos e/ou serviços por parte dos alunos.	46	4,07	0,80
	Sempre antecipar problemas que possam vir a afetar o relacionamento com alunos, professores e equipe administrativa.	46	4,46	0,69
	Sempre procurar de notícias sobre inovações que possam afetar nossa Instituição.	45	4,22	0,77
	Sempre identificar e buscar informações sobre mudanças econômicas, sociais e políticas que possam afetar nossa instituição.	46	3,98	0,91
Coleta	Sempre procurar identificar as necessidades de informação para garantir acesso à informação correta na hora certa.	46	4,50	0,55
	Investir na própria capacitação e sentir-se recompensado por ser capaz de buscar as informações pelas quais é responsável.	46	4,35	0,77
	Quando encontrar uma nova solução para um problema, sempre avaliar se esta é a melhor solução que eu poderia encontrar.	46	4,13	0,75
	Normalmente, antes de procurar pela solução de um problema, penso se a solução deste problema é mesmo necessária.	46	3,59	1,02
	Sempre me preocupar com os custos para obtenção das informações necessárias às minhas atividades.	44	3,73	1,00
	Sempre filtro a informação, descartando as desnecessárias, para evitar uma sobrecarga informacional.	46	4,24	0,92
	Sempre seleciono as melhores fontes internas e externas de informação e as compartilho com meus colegas da Instituição.	46	4,20	0,75
Organização	Sinto-me treinado e incentivado a organizar corretamente informações sobre o meu curso/Instituição.	45	4,02	0,94
	Sempre classificar e organizar as informações institucionais para garantir a sua disponibilidade.	45	3,80	0,97
	Quando compartilhar uma informação na rede da organização, providenciar para que todos que tenham acesso a ela estejam preparados para entender a linguagem, terminologias e esquemas de classificação que eu utilizo.(*)	44	1,95	0,99
Processamento	Sempre procurar obter as informações necessárias antes de tomar uma decisão.	46	4,57	0,58
	Sempre analisar as informações disponíveis para delas extrair o conhecimento necessário às minhas decisões.	45	4,44	0,59
	No meu curso/instituição, quando preciso compor grupos de trabalho, sempre valorizar professores e/ou funcionários mais aptos a analisar e a lidar com a informação.	45	4,29	0,82
	Utilizar a informação de maneira adequada.	45	4,27	0,96
Manutenção	Sempre evitar coletar de novo a informação que já existe na Instituição.	45	3,22	1,06
	Uma vez solucionado um problema eu revejo todo o processo para ter certeza de que fiz a melhor escolha.	46	4,04	0,84
	Sempre manter atualizados meus registros acadêmicos e administrativos nos Bancos de Dados.	46	4,17	0,80
	Manter os professores continuamente atualizados sobre as informações e documentos utilizados por eles.	46	4,30	0,55
	Evito cópias de arquivos da minha organização em pen drives e outros dispositivos móveis.(*)	46	2,17	1,10
	Sempre proteger o meu computador e meus sistemas por sistemas de segurança atualizados e senhas de acesso.	44	4,04	1,22
	Sempre trocar as minhas senhas de acesso aos sistemas da instituição.	46	3,54	1,19
(*) Questões tratadas no questionário de forma reversa.				

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Nas competências do terceiro ciclo da Gestão Informacional, a Organização, o destaque fica para o baixo nível de concordância do enunciado reverso “Quando compartilho uma informação na rede da organização, espero que todos que têm acesso a ela estejam preparados para entender a linguagem, terminologias e esquemas de classificação que eu utilizo”. Este enunciado apresentou 1,95 de média, após a conversão das declarações e o maior número de declarações de nível 1 em toda a pesquisa (15). Este resultado demonstra um baixo nível de preocupação com o nivelamento da linguagem, terminologias e esquemas de classificação utilizados por estes profissionais.

O destaque no ciclo de processamento é o alto nível de concordância em todos os seus quatro enunciados. Sendo que três deles estão na lista dos vinte maiores níveis de concordância da pesquisa. “Sempre procurar obter as informações necessárias antes de tomar uma decisão”, com 4,57 de média teve 28 declarações de nível 5. “Sempre analisar as informações disponíveis para, delas, extrair o conhecimento necessário às decisões” com 4,44 de média, houve 22 declarações de nível 5. “No meu curso/instituição, sempre valorizar professores e/ou funcionários mais aptos a analisar e a lidar com a informação quando precisar compor grupos de trabalho” com 4,29 de média e também 22 declarações de nível 5. E “Sinto-me capaz de utilizar a informação de maneira adequada”, 4,27 de média e 24 declarações de nível 5. Este foi o conjunto de capacidades de maior nível de concordância entre todos os conjuntos que compõem a pesquisa.

O ciclo de manutenção é o que apresentou as maiores diferenças nos níveis de concordância entre os seus enunciados. Com um alto nível de concordância se destaca a capacidade de manter os professores atualizados sobre as informações e documentos utilizados por eles, com 4,30 de média e desvio padrão de apenas 0,55.

Por outro lado, dois enunciados relativos à segurança e um sobre o reuso da informação existente se destacam pelo baixo nível de concordância. “Evito

fazer cópias de arquivos da minha organização em *pen drives* e outros dispositivos móveis”, um enunciado reverso, no questionário aplicado, ficou com apenas 2,17 de média e treze declarações de nível mínimo, após a conversão. “Eu sempre troco minhas senhas de acesso aos sistemas da instituição”, ficou com 3,54 de média, mas com um dos mais elevados resultados de desvio padrão, 1,19. E “Sempre evito coletar de novo a informação que já existe na Instituição” com apenas 3,22 de média e um desvio padrão de 1,06. Estes resultados demonstram que os procedimentos de segurança ainda são frágeis nas instituições pesquisadas e que o reuso da informação não é uma prioridade.

Os coeficientes de correlação Pearson entre as competências de Práticas em GI e o porte das instituições, a experiência anterior e o tempo como gestor não se mostraram estatisticamente significante no nível de 0,05. Mas a pesquisa demonstrou que há uma correlação moderada ($r=0,54$) entre as práticas que indicam Competência Informacional na Gestão Informacional e as Práticas de TI com uma associação estatisticamente significante ($p=0,000$).

Uma correlação moderada ($r=0,36$) com associação estatisticamente significante ($p=0,015$) também foi identificada entre as Práticas de Gestão Informacional e os Comportamentos e Valores que promovem a Competência Informacional. Uma terceira correlação moderada ($r=0,46$) com uma associação estatisticamente significante ($p=0,001$) foi encontrada entre as Práticas que indicam Competência Informacional na Gestão Informacional e o acesso às fontes de informação listadas na TABELA 9.

Quanto ao acesso às fontes de informação, um comportamento informacional observável, de acordo com Wilson (2005), chama à atenção o fato das quatro fontes com o maior nível de concordância estarem ligadas ao uso de Tecnologias de Informação. Neste grupo se destaca o *e-mail*, para o qual, dos 44 respondentes, 40 declaram o nível 5 para esta fonte, ou seja, sempre a utilizam. Para efeito de comparação, para o segundo colocado na lista, os mecanismos de busca, houve 27 declarações de nível 5.

TABELA 9: Frequência de acesso e uso de fontes de informação

Frequência de acesso e uso de fontes de informação				
It	Fonte de Informação	Qtde	Média	Desvio Padrão
1	E-mail.	44	4,89	0,39
2	Mecanismos de busca (Google, Portal CAPES e outros).	42	4,64	0,48
3	Intranet / Portal institucional.	42	4,33	0,82
5	Navegação em sites de portais de notícias.	42	4,21	0,78
4	Notas e arquivos pessoais.	40	4,18	0,78
7	Reuniões administrativas.	44	4,14	0,70
6	Documentos institucionais (Resoluções, memorandos, etc).	40	4,13	0,69
8	Revistas especializadas.	42	3,93	0,89
9	Relatórios de avaliação institucional INTERNA.	41	3,88	0,95
12	Revistas científicas e Journals.	40	3,85	0,95
10	Sistemas administrativos (Folha, orçamento, sistema acadêmico, etc).	45	3,84	0,80
11	Ambientes Virtuais de Aprendizagem.	45	3,84	1,02
14	Jornais de circulação nacional, impressos ou digitais.	44	3,82	0,87
13	Navegação em sites de órgãos reguladores (MEC, INEP, CAPES, etc).	42	3,79	0,75
15	Jornais locais, impressos ou digitais.	45	3,73	0,99
16	Relatórios de avaliação institucional EXTERNA.	42	3,64	0,91
17	Conversas informais sobre gestão da Instituição com colegas e outros.	42	3,57	1,04
19	Biblioteca.	44	3,48	0,79
20	Sistemas para suporte à gestão (BI e outros)	44	3,48	1,09
18	Redes Sociais (Twitter, LinkedIn, Facebook, etc).	45	3,47	1,39
22	Palestras.	42	3,45	0,80
21	Seminários e congressos.	45	3,44	0,94
23	Relatórios estatísticos locais e nacionais.	40	3,35	1,00
24	Chat (Google Talk, Skype, etc.)	44	3,16	1,22
25	Relatórios de consultorias especializadas.	40	2,98	1,10

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Outro ponto interessante é que o maior desvio padrão (1,39) ocorre nas declarações sobre o uso de redes sociais. Um indicativo que elas são muito usadas por uns, mas pouco por outros. Aqui há indícios de que este comportamento esteja sendo influenciado de maneira importante pela familiaridade e a confiabilidade das fontes discutidas por Leckie (2005). Se, de um lado, alguns coordenadores ainda não se mostram familiarizados com ela, por outro, parece que alguns já estão descobrindo a riqueza da Internet para a inteligência de negócios ressaltada por Turban et al (2010).

6.1.3 Competência em Comportamentos e Valores Informacionais

O terceiro o grupo de capacidades que confere Competência Informacional a um profissional é o conjunto de capacidades para valorizar e adotar comportamentos e valores que contribuem para uma organização atingir um alto nível de desempenho (ver TABELA 10). A pesquisa demonstrou que este é o conjunto de capacidades que dominou os extremos com relação ao nível de concordância com os enunciados, quando se compara os níveis de concordância de todos os enunciados da pesquisa. Entre os dezesseis enunciados com o maior nível de concordância, oito (25% do total) são enunciados referentes a Comportamentos e Valores Informacionais. Sendo que as quatro capacidades de maior nível de concordância entre todos os enunciados pertencem a esta competência. Já no outro extremo, entre os dezesseis enunciados com o menor nível de concordância, oito também são relativos à CVI.

Marchand, Kettinger e Rollins (2004) identificaram na pesquisa que conduziram sobre Orientação Informacional que os valores e comportamentos informacionais contribuem em diferentes níveis de intensidade para se atingir este alto nível de desempenho nas organizações. Segundo a pesquisa desses autores, o compartilhamento, a transparência e o controle são as três dimensões que dão o maior nível de contribuição. Em seguida e, nesta ordem, viriam a integridade, a proatividade e a formalidade.

Nesta pesquisa sobre competência informacional, o conjunto de capacidades que aparece com maior nível de concordância médio é a transparência, onde todos os enunciados apresentam um alto nível de concordância e um nível relativamente baixo de desvio padrão. O destaque fica para “Criar um clima de abertura e confiança para o compartilhamento de informações entre os professores e demais funcionários da instituição” tem uma concordância média de 4,59 com desvio padrão de 0,54. O segundo menor de todos os enunciados.

TABELA 10: Grau de concordância com os Comportamentos e Valores indicadores de CI

Competência em Comportamentos e Valores Informacionais				
Dimensões	Eu sempre valorizo e incentivo miha equipe a:	Qtd	Média	DP
Proatividade	Procurar informações relevantes a respeito de mudanças e tendências no âmbito educacional que venham de fora da minha Instituição.	46	4,33	0,60
	Procurar informações para criar ou aprimorar produtos, serviços e/ou processos.	45	4,13	0,63
	Usar informação para encontrar respostas às mudanças e desenvolvimentos externos à minha instituição.	45	4,09	0,73
Transparência	Confiar nos colegas no sentido de compartilhar experiências de trabalho malsucedidas.	45	4,11	0,71
	Criar um clima de abertura e confiança para o compartilhamento de informações entre os professores e demais funcionários da instituição.	46	4,59	0,54
	Compartilhar e discutir de maneira construtiva informações a respeito de fracassos, erros e equívocos com outros coordenadores e professores	45	4,20	0,63
Integridade	Ter a exata noção sobre até onde se deve, ou não, compartilhar informações sigilosas.	46	4,52	0,75
	Não distribuir uma informação para justificar ou legitimar uma decisão já tomada, se julgar necessário.(*)	44	2,34	1,22
	Não usar informação institucional para obter crescimento pessoal ou um benefício.(*)	43	3,37	1,48
	Tratar com cuidado informações sensíveis sobre os alunos.	46	3,78	0,94
	Não discutir de forma coletiva problemas com professores, identificados em avaliações dos alunos.(*)	46	2,98	1,27
	Não reter uma informação institucional, evitando compartilhá-la com outros coordenadores.(*)	46	4,27	0,92
	Não repassar uma informação incorreta a uma outra pessoa, se julgar necessário.(*)	45	4,60	0,94
	Orientar professores e alunos sobre a importância de se respeitar direitos autorais.	45	4,68	0,56
Compartilhamento	Sempre trocar informações com a equipe de trabalho.	44	4,63	0,53
	Sempre trocar informações com pessoas dos outros cursos e/ou setores de trabalho.	46	4,46	0,59
	Sempre trocar informações com pessoas de fora da instituição, como instituições parceiras e prestadores de serviços na área educacional.	46	3,59	0,98
Controle	Evitar armazenar informação de forma muito dispersa, para não dificultar o controle de processos e fluxos de trabalho.	46	4,17	0,85
	Comunicar aos professores o que eles devem fazer, mas não necessariamente o objetivo final do seu trabalho.	46	3,68	1,29
	Utilizar a informação para melhoria do próprio desempenho.	45	4,24	0,77
	Comunicar regularmente aos professores informações sobre o desempenho da instituição.	45	4,11	0,78
Formalidade	Não obter informações de outras pessoas quando as fontes formais, como memorandos e relatórios, estão disponíveis e são confiáveis.(*)	45	2,39	1,17
	Não utilizar informações de outras pessoas para conferir e aumentar a qualidade das informações obtidas em relatórios e memorandos.(*)	44	2,04	0,95
	Estar atento e utilizar as informações obtidas nas portarias, normas e demais regulamentos da instituição.	45	4,46	0,62
	Não confiar mais em informações obtidas com colegas do que naquelas que se obtém em relatórios e comunicados oficiais.(*)	46	4,40	0,84
	Confiar na qualidade de fontes formais, como relatórios e comunicados institucionais, não recorrendo a fontes informais, como colegas de trabalho.	44	3,34	1,08
(*) Questões tratadas no questionário de forma reversa.				

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

O segundo conjunto de capacidades com maior nível de concordância é o compartilhamento, onde “Sempre trocar informações com a equipe de trabalho” se destaca por ser o enunciado com o segundo maior nível de concordância da pesquisa (4,63) e com o menor desvio padrão (0,53). Assim como na pesquisa sobre Orientação Informacional, o enunciado de menor nível de concordância naqueles referentes ao compartilhamento foi “Sempre trocar informações com pessoas de fora da instituição, como instituições parceiras e prestadores de serviços na área educacional”.

Se, na pesquisa sobre Orientação Informacional, a proatividade aparece como quinta dimensão na lista dos comportamentos e valores que mais contribuem para se obter um alto desempenho nas organizações, aqui a proatividade é a dimensão que apresenta o terceiro maior nível de concordância com os seus enunciados apresentando média de 4,09, 4,13 e 4,33 com baixos níveis de desvio padrão.

Na dimensão controle o destaque está no enunciado “Comunicar aos professores o que eles devem fazer, mas não necessariamente o objetivo final do seu trabalho” que apresentou um baixo nível de concordância (3,68), mas com um desvio padrão de 1,29. O segundo maior entre todos os enunciados.

Os baixos níveis de concordância também são destaque na dimensão integridade, que apresenta três entre os dez piores níveis de toda a pesquisa. Os três tratados como enunciados reversos são: “não distribuir uma informação para justificar ou legitimar uma decisão já tomada, se julgar necessário” com 2,34 de média e 1,22 de desvio padrão; “discutir de forma coletiva problemas com professores, identificados em avaliações dos alunos”, com 2,98 de média e 1,27 de desvio padrão e “usar informação institucional para obter crescimento pessoal ou um benefício” com 3,37 de média e 1,48 de desvio padrão. Estes três enunciados chamam a atenção também pelo número de declarações de nível mínimo, 12, 7 e 7, respectivamente. Estes resultados podem sinalizar que, talvez, o conceito de integridade não esteja muito claro, levando pessoas a pensar, por exemplo, que utilizar informação institucional em benefício próprio ou manipular informações para justificar decisões tomadas sejam comportamentos adequados.

A formalidade é a última dimensão em nível de concordância média, que, na pesquisa de Marchand, Kettinger e Rollins (2004), apresentou a menor carga fatorial. Os destaques aqui são os baixos níveis de concordância dos enunciados “não utilizar informações de outras pessoas para conferir e aumentar a qualidade das informações obtidas em relatórios e memorandos” e “não obter informações de outras pessoas quando as fontes formais, como memorandos e relatórios, estão disponíveis e são confiáveis”. Estes dois enunciados foram tratados de forma reversa e que apresentaram uma média de 2,04 e 2,39, respectivamente. Chama à atenção também o número de declarações de nível mínimo destes dois enunciados: 12 e 10, respectivamente.

TABELA 11: Correlação entre as variáveis pesquisadas

Variáveis	r	p
PTI x CVI	0,16	0,291
PTI x PGI	0,54	0,000*
CVI x PGI	0,36	0,015*
Software x PTI	0,28	0,061
Hardware x PTI	0,11	0,483
Software x PGI	0,40	0,007*
Hardware x PGI	0,07	0,650
Software x CVI	0,07	0,661
Hardware x CVI	0,06	0,703
Uso de Fontes x PTI	0,47	0,005*
Uso de Fontes x PGI	0,46	0,001
Uso de Fontes x CVI	0,31	0,037*

Correlação de Pearson * $p \leq 0,05$

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Os coeficientes de correlação Pearson, listados na TABELA 11, encontrados entre os comportamentos e valores que conferem Competência Informacional a um profissional e o porte das instituições, a experiência anterior, o tempo como gestor e as de Práticas de TI não apresentaram uma correlação estatisticamente significativa no nível de 0,05. No entanto, a pesquisa demonstrou que há uma correlação moderada ($r=0,36$) com uma associação estatisticamente significativa ($p=0,015$) entre as variáveis relativas às práticas que indicam Competência Informacional na Gestão Informacional e as variáveis de Comportamentos e Valores Informacionais. Também há uma correlação

moderada ($r=0,31$) com uma associação estatisticamente significativa ($p=0,037$) entre as variáveis relativas às práticas que indicam Competência Informacional em Comportamentos e Valores Informacionais e o acesso às fontes de informação.

6.2 DADOS OBTIDOS COM AS ENTREVISTAS

As entrevistas foram realizadas com dois coordenadores de cursos de uma Instituição de Ensino Superior de médio porte (aproximadamente 7000 alunos e 25 cursos). A instituição integra um grupo educacional juntamente com outras duas instituições de ensino superior que têm a mesma mantenedora e está localizada em uma região metropolitana de aproximadamente 500 mil habitantes, no interior do país.

Como roteiro para as entrevistas foi utilizado o modelo de Competência Informacional em Ambientes de Trabalho proposto pelo pesquisador. E os resultados descritos, a seguir, seguirão esta mesma estrutura. Ou seja, as respostas estão agrupadas pelas capacidades que conferem Competência Informacional a um profissional, não distinguindo o coordenador que fez a afirmação. No início das entrevistas o coordenador recebeu uma explicação geral sobre a proposta do trabalho e da estrutura do modelo de Competência Informacional proposto.

6.2.1 Competência nas Práticas de Tecnologia da Informação

Em relação à competência para desenvolver práticas de uso da TI para apoio operacional, os coordenadores afirmaram que o uso dos sistemas disponibilizados é muito favorável à realização de suas atividades, mas o uso destas ferramentas é limitado pelo conhecimento que as pessoas têm do funcionamento do mesmo. Por exemplo, o cadastramento inadequado de parâmetros no sistema limita o seu uso. Neste sentido, o ganho poderia ser maior, dependendo da atuação dos atores deste processo. Em algumas situações este prejuízo ocorre por uma falta de alinhamento entre os processos e os parâmetros cadastrados nos sistemas. Principalmente por falta de integração entre os setores.

Os dois entrevistados ressaltaram a falta de ferramentas e funcionalidades não tratadas pelos sistemas disponíveis, mas garantem que o uso das funcionalidades existentes promove um ganho de eficiência e de produtividade às suas atividades. Acredita-se também que as pessoas usam o essencial de cada sistema e que de uma maneira geral não há uma preocupação institucional com a capacitação para se explorar o máximo de cada um deles.

O acompanhamento de informações, como as geradas pelos registros acadêmicos melhorou com o uso de redes *wireless* e gera um ganho importante para a gestão. Mas um deles ressaltou que limitações nos sistemas utilizados para este acompanhamento refletem negativamente na atividade do coordenador. Um dos entrevistados ressaltou o “ganho fantástico” que o uso da TI proporcionou à elaboração da grade horária semestral. Principalmente em função da facilidade de alocação de recursos sem que ocorram choques de horários. No entanto, a adoção de novas tecnologias não acontece sem que ocorram resistências.

O uso de sistemas tem permitido diversos ganhos para a instituição. Como, por exemplo, o ganho de eficiência na disponibilização de planos de aulas e planos de ensino, o que traz um ganho operacional, assim como no acompanhamento desta disponibilização por parte dos coordenadores. Traz também ganho para os processos de negócios, bem como para o acompanhamento de processos, como requisições feitas ao Centro de Serviços Compartilhado da instituição, inclusive com acesso ao histórico e ao tempo de resposta das solicitações.

Quanto à competência de se utilizar a TI para promover a inovação há a percepção de que, ocorrendo inovações no plano operacional, o gestor tem mais tempo para pensar as questões estratégicas do setor. No entanto, ainda não há uma exploração adequada dos recursos à disposição dos gestores da instituição.

Por exemplo, se, por um lado, os ambientes virtuais de aprendizagem disponibilizam bibliotecas virtuais, ambientes de vídeos, dicionários *online* e ferramentas de comunicação que podem ser utilizadas para inovação das práticas educacionais, no dia-a-dia, estes ambientes ainda são apenas repositórios de

conteúdo. Mas um dos coordenadores ressalta que os alunos começam a ter aversão aos professores que não utilizam estes ambientes.

Provavelmente porque, como um deles afirma, os jovens estão um passo à frente no que diz respeito ao uso da TI. Segundo um coordenador, alguns professores têm dificuldade para lidar com alunos conectados o tempo todo às redes *wireless* (disponíveis em praticamente toda a instituição) e que é preciso iniciar uma discussão para mudar este paradigma. Apesar das dificuldades, a TI tem proporcionado inovação no sentido de se criar empresas virtuais, planos de negócio e outras atividades em ambientes digitais.

Os processos de negócios têm melhorado com a adoção de recursos de TI, por exemplo, com ganhos significativos que acontecem nos processos de comunicação. Mas a variedade de canais que estes recursos proporcionam dificulta a atuação. O ideal é que se utilize um sistema de *workflow*. O uso de sistemas integrados de gestão e de aplicações de *Business Intelligence* permite acesso a informações importantes para a gestão do curso e da instituição. Inclusive para se confirmar, ou não, informações obtidas de maneira informal.

O uso de sistemas permite também a integração de diversos setores, como a controladoria, a contabilidade, o financeiro e o acadêmico. Assim, o acesso a informações sobre evasão, inadimplência, resultado financeiro, a construção de gráficos e a elaboração de projeções permitem a visualização da parcela de contribuição do curso para os resultados institucionais, conferindo aos coordenadores uma visão sistêmica.

Apesar desses recursos estarem disponíveis para todos os coordenadores, a capacidade para acessá-los e utilizá-los não é homogênea entre todos os coordenadores da instituição, como ambos afirmaram. Um dos coordenadores ressalta a impossibilidade de acesso a estas informações sem o uso de recursos de TI e que o coordenador tem a função de gestor. Assim, mesmo que não seja formado em Administração ou Sistemas de Informação, ele tem que ter domínio sobre essas ferramentas.

Para o apoio gerencial a TI é utilizada para se entender as mudanças no ambiente de negócios, para se manter uma rede de relacionamento com outras instituições, para acesso aos órgãos reguladores da profissão, regulamentadores da educação (como MEC e CAPES) e para análise do mercado de trabalho. O uso de redes sociais tem auxiliado principalmente no relacionamento com alunos e outras instituições de ensino.

Um deles ressaltou que a competência para se utilizar os recursos de TI para apoiar essas atividades é fundamental para que uma organização obtenha resultados. E o outro afirmou que a não utilização desses recursos faz com que, até hoje, papéis fiquem “perdidos em gavetas” por um longo período.

6.2.2 Competência nas Práticas de Gestão da Informação

Quanto à competência para desenvolver práticas de gestão da informação que propiciem um melhor desempenho da instituição, alguns caminhos têm sido adotados. Uma oportunidade para se realizar o sensoriamento ou a percepção de eventos que possam afetar sua atividade gerencial, é a realização de visitas técnicas, inclusive a outras instituições de ensino que se estabeleceram como uma referência no setor educacional. Os contatos pessoais também são fundamentais a esta atividade.

No entanto, esta não é uma prática formalizada do ponto de vista institucional e, segundo os entrevistados, nem todos os coordenadores têm a mesma capacidade de buscar informações que interessam aos seus cursos. Depende muito das habilidades de cada um. Um deles ainda afirma que não há uma capacitação institucional para este tipo de prática e que, caso ela ocorresse, o pensamento estratégico seria mais bem desenvolvido na instituição.

Com relação às consultorias externas, elas têm influenciado as decisões dos coordenadores de cursos. Mas esta influência acontece de forma indireta, a partir de decisões da Reitoria, uma vez que eles não têm muito acesso aos consultores quando os mesmos atuam na instituição.

Para a realização da coleta, há uma preocupação com as fontes, assim como com os filtros a serem utilizados. Para as informações internas os sistemas gerenciais são muito utilizados, mas o ambiente externo, na opinião de um deles não é gerenciado de forma sistemática. Por isso pode ocorrer atrasos na obtenção de informações importantes para a gestão da instituição. Uma adequada capacitação para desenvolver esta competência é importante, mas segundo um dos entrevistados, isto não acontece do ponto de vista institucional. Um deles ressalta a importância da percepção do cenário regional e nacional para as decisões de um coordenador, como a definição do currículo do seu curso.

Um dos coordenadores tem sofrido com a sobrecarga informacional, principalmente em relação aos e-mails. Para este recurso informacional ele estabelece filtros de acordo com a prioridade. Ele afirma que nunca foi capacitado para esta atividade e que esta é uma dificuldade generalizada.

Com relação à organização eles afirmam que as informações coletadas pelos coordenadores são armazenadas de forma individual e que cada um resolve o que guarda, ou não. Além disso, nem sempre as informações são disponibilizadas para os coordenadores de forma institucional. Em algumas situações, um coordenador para ter acesso a uma informação tem que procurar o outro pessoalmente. Neste sentido, um deles afirma que na opinião dele “as informações deveriam ser mais compartilhadas”. E que já aconteceu, várias vezes, dele precisar de uma informação, procurá-la e depois descobrir que ela já existia na instituição. Este mesmo coordenador faz uso de notas pessoais para armazenar informações que ele considera importantes.

Um entrevistado afirmou que de maneira geral há uma preocupação com o nivelamento de conceitos e terminologias importantes tratadas dentro da instituição, como o conceito de evasão e os parâmetros de avaliação de desempenho dos professores. Aqui cabe a observação de que este foi o enunciado de menor concordância no questionário aplicado.

Quanto ao processamento, as entrevistas revelaram que há um consenso sobre a importância de se ter acesso à informação antes de se tomar uma decisão. Por exemplo, acompanhar o volume de matrículas em andamento permite definir ações de orientação. E que os ambientes virtuais de aprendizagem permitem acesso às informações de semestres anteriores, sendo possível uma análise histórica de atividades dos cursos. Mas nem sempre as informações necessárias aos coordenadores estão à disposição deles.

Sobre a fase de manutenção, os entrevistados afirmaram que informações como normas, regras e regimentos são disponibilizadas institucionalmente para os professores. No entanto, é comum que coordenadores armazenem informações institucionais em seus *desktops* e que, às vezes, acontece de ser ter o sentimento de que uma informação institucional é propriedade de alguém.

Quanto à segurança, percebem-se problemas e fragilidades institucionais, principalmente na infraestrutura de redes wireless, mas a consciência sobre os riscos de exposição de determinadas informações não é generalizada. Há também falhas como no armazenamento de informações institucionais em seus *desktops* sem um devido procedimento de segurança. Às vezes falta conhecimento sobre como proceder para evitar estes riscos. “Eu não sei como me defender de um *hacker*”, afirmou um dos entrevistados.

Ambos os entrevistados concordam que um bom gerenciamento da informação é importante para se atingir um adequado desenvolvimento organizacional, Mas um deles ressalta que “nos dia de hoje não é possível gerenciar informação sem TI”.

6.2.3 Competência em Comportamentos e Valores Informacionais

O último grupo de capacidades diz respeito ao desenvolvimento de comportamentos e valores informacionais adequados ao desenvolvimento das organizações. Os entrevistados afirmaram que não veem a proatividade como um comportamento muito desenvolvido, mas se fosse haveria ganhos importantes. Um dos entrevistados ressalta o momento de mudanças pelo qual a sua instituição está passando e a importância da proatividade para que se

possa preparar as consequências dessas mudanças sobre o curso que ele coordena. Ele afirma ainda que para entender o grau de influência de um dado evento sobre o seu curso é preciso conhecer todo o seu contexto de atuação.

Outro comportamento abordado foi a transparência. Ambos afirmam valorizar e praticar a transparência e um deles ressalta a importância do ambiente organizacional para se promover tal comportamento. Um deles afirmou ser sempre muito transparente, que ele gosta de “compartilhar e ouvir opiniões”. Mas ambos afirmam que a transparência é influenciada pelo tipo de informação e pelo momento, que determinam se a informação deve ou não ser divulgada. Afirmam ainda que existem informações que não podem ser tratadas de forma muito aberta. “Do ponto de vista estratégico existem informações que eu retenho na coordenação e não passo nem para o professor”, afirma um deles.

Quanto à integridade, as entrevistas identificaram que, segundo os coordenadores, ela é “fundamental e indispensável”. “Eu tenho que ser verdadeiro o tempo todo”, afirmou um deles. O outro considera que lidar com a verdade, praticando-a sempre é difícil, mas é necessário, mesmo que seja desconfortável. Pois, “não dizer a verdade pode trazer consequências ruins”, afirma ele, para quem é importante que informações sensíveis sejam tratadas de forma individual, sejam elas sobre professores ou alunos. E usar informação institucional para benefício próprio é inadequado. “É falta de ética”, afirma.

O compartilhamento é um comportamento que varia de acordo com as pessoas com as quais você vai compartilhar uma dada informação, colegas, parceiros ou superiores do ponto de vista hierárquico. “Para compartilhar informações eu tenho que saber com quem eu estou compartilhando”, afirma o outro. Ele ainda complementa e afirma que é mais fácil compartilhar informação com as pessoas da sua confiança. “Com os membros do Núcleo Docente Estruturante”, cita como exemplo. Estas afirmações estão de acordo com o que foi identificado na pesquisa sobre Orientação Informacional.

Quanto ao controle, eles consideram importante que as informações armazenadas sejam utilizadas como alavancas estratégicas. Assim,

informações históricas podem ser utilizadas para se fazer projeções para o semestre seguinte. Um deles evidenciou inclusive a importância de informações sobre evasão, geradas por uma equipe de sua instituição, que foram distribuídas aos coordenadores que as utiliza para melhorar o relacionamento com os alunos e a gestão do curso. Ele também utiliza informações institucionais para gerar o perfil das turmas e melhorar o seu relacionamento com os alunos.

O último dos comportamentos tratados diz respeito à valorização da formalidade. Um dos entrevistados afirmou que gosta de trabalhar com informações formais e que confia nas informações recebidas dos níveis superiores na hierarquia organizacional. Mas que, por exemplo, ele conversa com colegas para verificar se a percepção sobre as implicações de uma nova norma estabelecida é a mesma que ele teve. Ele afirma ainda que há situações em que é importante não formalizar uma dada informação. Já o outro considera que, situações como a migração de sistemas podem provocar um período de falta de confiança e a necessidade de se verificar as informações fornecidas pelo novo sistema implantado. Ele afirma ainda que “a troca de figurinhas” entre coordenadores é normal e sempre acontece.

Os dois coordenadores encerraram as entrevistas ressaltando a importância de se desenvolver a competência para lidar com as três práticas tratadas (PTI, PGI e CVI) para se promover um adequado desenvolvimento organizacional. No entanto, o primeiro evidenciou que “a TI precisa ser tratada com mais responsabilidade e transparência, sem as quais haverá um grande dano para as organizações”. Ele encerra afirmando que as três práticas têm a mesma importância para as organizações e que elas têm que ser desenvolvidas de forma nivelada e integrada.

O segundo coordenador encerrou a entrevista dizendo que “a competência depende de um equilíbrio entre estas três práticas”. E que a melhoria nestas capacidades contribui para melhorar as respostas às demandas ambientais e que a falta de capacitação nesta área prejudica a atuação dos gestores. No entanto, ele também evidencia o papel das Tecnologias de Informação nas

organizações, afirmando que hoje somos muito dependentes delas. “Se um gestor não souber trabalhar com e-mail, não tiver um celular ou não souber acessar um relatório gerencial, ele terá suas atividades influenciadas de forma negativa”, afirma ele.

7 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo identificar o que vem a ser a Competência Informacional em Ambientes de Trabalho, tendo como objeto de estudo um grupo de coordenadores de cursos de Instituições de Ensino Superior, privadas, sem fins lucrativos, no Brasil. Um conceito que ganha um crescente destaque em função dos avanços tecnológicos e da aceleração da globalização nas últimas décadas e que tem tornado cada vez mais complexos os ambientes organizacionais.

O estudo deixa claro que há, em diversos segmentos da sociedade, uma preocupação crescente com a capacidade dos profissionais lidarem com a informação e com os recursos demandados pelo mercado necessários para gerenciá-la. Esta preocupação se faz presente nos setores governamentais, nos diversos setores da economia privada e em especial nos diversos organismos ligados à educação, tanto públicos quanto privados.

A partir desta preocupação, diversos estudos e ações têm sido promovidos numa tentativa de se criar uma base teórica sólida que permita à sociedade lidar melhor com este recurso cada vez mais fundamental às ações do homem em nossa sociedade: a informação. No entanto, essa pesquisa evidencia que, no campo organizacional, os estudos sobre competência e particularmente sobre a competência informacional têm encontrado dificuldades de serem aplicados nas organizações. Isto ocorre em função do seu caráter altamente subjetivo, em função da intangibilidade da informação e em função da ausência de uma teoria integradora dos diversos fatores que a influenciam e que tenha sido concebida a partir das demandas dos ambientes organizacionais.

A pesquisa também demonstrou que os estudos sobre Competência Informacional, desenvolvidos a partir dos ambientes educacionais, são de fundamental importância para desenvolver nos indivíduos as bases conceituais necessárias para a sua atuação como cidadão na sociedade da Informação. No entanto, para que ele possa atuar nos atuais ambientes organizacionais, tanto no âmbito educacional como nos demais setores, faz-se necessário o tratamento de especificidades. Dentre elas, a alta competitividade, a crescente dependência das

organizações aos recursos de TI, as demandas comportamentais oriundas da sociedade, o ritmo da obsolescência e a crescente velocidade das mudanças nos ambientes de negócios.

A revisão de literatura demonstrou que estudiosos da Ciência da Informação e da Administração têm engendrado grandes esforços no sentido de propiciar uma base teórica que leve os profissionais a compreenderem melhor as demandas da gestão informacional e as suas consequências sobre as atividades organizacionais. Estudos estes que têm demonstrado a importância do papel das pessoas em um cenário em que os computadores e toda a infraestrutura demandada por eles se fazem cada vez mais presentes e de forma imprescindível.

Demonstrou também que, nos ambientes organizacionais das Instituições de Ensino Superior, as relações entre pessoas, informação e recursos tecnológicos são cada vez mais determinantes do padrão de atuação e da capacidade de obtenção de resultados em cenários competitivos e em constante transformação. Assim, desenvolver um estudo com o objetivo de proporcionar melhorias no padrão de desenvolvimento organizacional tem que, necessariamente, levar em conta a integração de teorias que tratem do comportamento humano, da gestão informacional e do emprego dos recursos de Tecnologia de Informação.

A revisão de literatura desta pesquisa permitiu diversas constatações. Algumas sobre o ambiente de atuação das instituições de ensino no Brasil. Outras sobre o papel da informação e das tecnologias que se desenvolvem ao seu redor. E outras mais sobre a importância das pessoas e de seu comportamento para o desenvolvimento dos ambientes organizacionais.

No entanto, apesar da ampla literatura publicada sobre o tema, foi possível constatar também a necessidade de se buscar um conceito de “Competência Informacional” que contemplasse as atuais demandas organizacionais em seus esforços de desenvolvimento. Neste sentido, cabe destacar a importância da contribuição dada por esta pesquisa ao propor um constructo relativo ao tema, fundamentado no modelo de Orientação Informacional de Marchand, Kettinger e Rollins (2004), provavelmente a proposta mais integradora de Gestão da

Informação e do Conhecimento atualmente em discussão. Um constructo de Competência Informacional que carrega em si o pressuposto de que uma organização só poderá usar efetivamente a informação para melhorar o seu desempenho nos negócios se mantiver em seus quadros pessoas com um alto nível de competência no trato com a informação. E para isto elas precisam, além de desenvolver uma capacidade de gerenciar efetivamente a informação em todo o seu ciclo de vida e também deverão desenvolver no maior nível possível, habilidades para lidar com as tecnologias que potencializam esta gestão e desenvolver comportamentos e valores, fundamentais adequados ao trato deste recurso tão primordial ao desenvolvimento de qualquer organização do século XXI: a informação.

Assim, para se tornar efetivamente orientada à informação e usar a informação efetivamente como instrumento para melhoria do seu desempenho, uma organização precisa perceber e valorizar este recurso superando os obstáculos impostos à sua gestão em função da sua subjetividade e intangibilidade. Neste sentido, o constructo aqui proposto, ao considerar como válido o modelo de Orientação Informacional proposto por Marchand, Kettinger e Rollins (2004), dá um importante passo inicial para se desenvolver uma métrica que possibilite apontar o nível de desenvolvimento de uma pessoa para lidar com a informação. Uma métrica que, após passar por outras etapas de validação e de desenvolvimento, pode ajudar as organizações a estabelecerem novos parâmetros de seleção e de capacitação de suas equipes, tornando-se assim melhor preparadas para enfrentar os atuais níveis de competitividade que elas enfrentam.

A pesquisa permitiu ainda a constatação de que o ambiente educacional, de maneira semelhante a outros setores da economia, vem passando por profundas transformações. Fato que tem exigido dos gestores que atuam nesse segmento da sociedade, outrora bastante protegido das intempéries, uma nova postura e uma capacidade cada vez maior de compreender os ambientes de negócios, nos quais suas instituições estão imersas. Caso contrário, certamente as verão sucumbir frente a este novo cenário. Se por um lado, os rumos que tem tomado o segmento da educação trazem grandes preocupações para os diversos atores que hoje

atuam nas instituições de ensino, por outro, ignorar as mudanças em curso pode significar a disposição para se enfrentarem consequências de negar-se à atualização das novas práticas globais e informacionais..

Não há mais espaço para se discutir se a informação é ou não importante para as organizações. Mas a pesquisa reforça o sentimento de que é preciso despender um esforço no sentido de deixar claras as diferenças entre a gestão da informação e a gestão das Tecnologias de Informação. Essa última se mostrou muito mais desenvolvida, valorizada e consolidada que o recurso informação tanto nos resultados dos questionários quanto nas entrevistas. Uma evidência que sustenta esta afirmação é a que nos dez enunciados de menor concordância, entre todos os sessenta e quatro enunciados da pesquisa, encontram-se quatro enunciados de Práticas de Gestão da Informação e seis de Comportamentos e Valores.

TABELA 12: Comparativo entre os níveis de concordância dos enunciados

Quadrante	Comportamentos e Valores Informacionais			Práticas de Gestão Informacional			Práticas de Tecnologia da Informação		
	1º	8	31%		5	20%		3	23%
2º	4	15%	46%	7	28%	48%	5	38%	62%
3º	6	23%		7	28%		3	23%	
4º	8	31%	54%	6	24%	52%	2	15%	38%
	26			25			13		

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Na Tabela 12 apresenta-se a comparação entre os níveis de concordância de todos os enunciados da pesquisa. Para elaboração desta tabela os sessenta e quatro enunciados foram divididos em quatro grupos de dezesseis, classificados por ordem crescente do nível de concordância. Nela pode-se observar que o conjunto de Competências em Práticas de TI é o que apresenta a maior concentração de enunciados com alto nível de concordância, com oito de seus enunciados (62%) na metade superior da tabela. Sendo que Comportamentos e Valores Informacionais domina o quadrante inferior com 31% de seus enunciados.

Uma análise horizontal da Tabela 12, assim como os dados da Tabela 13 e da Tabela 14, nos mostra uma forte ambiguidade com relação à competência em Comportamentos e Valores Informacionais. Na Tabela 12 esta competência domina tanto o seu quadrante superior quanto o inferior. Ou seja, com 50% dos enunciados de maior nível de concordância e referem a esta prática, assim como 50% dos enunciados de menor nível. Já na Tabela 13, encontramos entre os oito enunciados de maior nível de concordância cinco enunciados referentes à competência em CVI. O mesmo ocorre entre os enunciados de menor nível de concordância, conforme demonstrado na Tabela 14.

TABELA 13: Enunciados com maior nível de concordância

Extremo superior da classificação geral por nível de concordância médio						
It	Prát	Função	Capacidades	Qtd	Med	DP
1	CVI	Integridade	Sempre oriento professores e alunos sobre a importância de se respeitar direitos autorais.	44	4,68	0,6
2	CVI	Compartilhamento	Sempre troco informações com minha equipe de trabalho.	46	4,63	0,5
3	CVI	Integridade	Sempre que julgo necessário eu repasso uma informação incorreta a uma outra pessoa.(*).	45	4,6	0,9
4	CVI	Transparência	Procuo sempre criar um clima de abertura e confiança para o compartilhamento de informações entre os professores e demais funcionários da instituição.	46	4,59	0,5
5	PGI	Processamento	Sempre procuro obter as informações necessárias antes de tomar uma decisão.	46	4,57	0,6
6	PTI	Suporte a Processos de Negócios	A TI (software, hardware, redes, etc.) é importante para integrar o trabalho dos funcionários com processos organizacionais.	44	4,52	0,6
7	CVI	Integridade	Ter a exata noção sobre até onde se deve, ou não, compartilhar informações sigilosas.	46	4,52	0,8
8	PGI	Coleta	Sempre procuro identificar as necessidades de informação para garantir acesso à informação correta na hora certa.	46	4,5	0,6
			(*) Questões tratadas no questionário de forma reversa.			

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Compondo os oito enunciados de menor nível de concordância, conforme Tabela 14, estão dois enunciados sobre segurança, que demonstram um nível inadequado de preocupação com troca de senhas e a maneira como se realizam cópias de segurança. Dois enunciados em relação à Gestão Informacional que dizem respeito ao reuso da informação existente na organização e ao nivelamento de conceitos e terminologias. Três são sobre integridade, envolvendo o uso de informação institucional em benefício próprio, para justificar decisões já tomadas e

tratamento de forma coletiva de problemas identificados. Os últimos três se referem ao uso e a uma maior confiança em fontes informais do que em formais.

TABELA 14: Enunciados com menor nível de concordância

Extremo inferior da classificação geral por nível de concordância médio						
	Prát	Função	Capacidades	Qtd	Med	DP
8	CVI	Formalidade	Confiar na qualidade da informação de fontes formais, como relatórios e comunicados institucionais, não recorrendo a fontes informais, como colegas de trabalho.	44	3,34	1,08
7	PGI	Manutenção	Sempre evito coletar de novo a informação que já existe na Instituição.	45	3,22	1,06
6	CVI	Integridade	Não discutir de forma coletiva problemas com professores, identificados em avaliações dos alunos.(*)	46	2,98	1,27
5	CVI	Formalidade	Não obter informações de outras pessoas quando as fontes formais, como memorandos e relatórios, estão disponíveis e são confiáveis.(*)	44	2,39	1,17
4	CVI	Integridade	Não distribuir uma informação para justificar ou legitimar uma decisão já tomada, se julgar necessário.(*)	44	2,34	1,22
3	PGI	Manutenção	Evito cópias de arquivos da minha organização em pendrives e outros dispositivos móveis.(*)	46	2,17	1,1
2	CVI	Formalidade	Não utilizar informações de outras pessoas para conferir e aumentar a qualidade das informações obtidas em relatórios e memorandos.(*)	45	2,04	0,95
1	PGI	Organização	Quando compartilhar uma informação na rede da organização, providenciar para que todos que tenham acesso a ela estejam preparados para entender a linguagem, terminologias e esquemas de classificação que eu utilizo.(*)	44	1,95	0,99
(*) Questões tratadas no questionário de forma reversa.						

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

As competências em Práticas de TI foram as que apresentaram a maior concentração de enunciados com alto nível de concordância. Sendo que treze enunciados desta prática obtiveram níveis de concordância entre 4,5 e 3,5. Este conjunto de competências é também o que apresentou o maior nível médio de concordância entre os três conjuntos de competências, com 4,13. Por outro lado, a competência em Comportamento e Valores Informacionais possui seis enunciados com nível de concordância abaixo de 3,5, sendo que o mais baixo deles foi de 2,04. Assim, a análise deste conjunto de resultados nos mostra Comportamentos e Valores Informacionais com o menor nível médio de concordância de 3,90. As Práticas em GI apresentaram um nível médio de concordância de 3,93.

Certamente ainda existem limitações a serem superadas, como evidenciaram as entrevistas, mas há de se considerar que entre os vinte enunciados com as maiores quantidades de nível mínimo de concordância, não aparece nem um enunciado referente às Práticas de TI. Além disso, as cinco fontes de informação com maior nível médio de frequência de acesso estão ligadas à TI.

É de suma importância que os profissionais dominem as competências para o uso dos recursos de TI na busca pelos propósitos organizacionais. Mas isto não implica que as outras competências têm um valor menor. É preciso ter um equilíbrio entre pessoas e TI, como afirmam McGee e Prusak (1998), jamais esquecendo a influência do fator humano no desenvolvimento das competências em recursos TI.

Por isso é importante que se crie a consciência de que a competência informacional, para se atingir altos padrões, precisa ser desenvolvida de forma integrada em todas as suas capacidades.

A competência, como afirma Gramigna (2002) tem a atitude como raiz e o conhecimento como tronco. Então ela pode e deve ser desenvolvida. Afinal, habilidades para definir necessidades, tomar decisões, usar recursos tecnológicos e se comportar com ética e transparência são conhecimentos que podem ser adquiridos com capacitação.

Alguns resultados da pesquisa sinalizam para a necessidade de uma maior atenção com o aspecto comportamental por parte dos gestores das instituições de ensino pesquisadas. Principalmente os resultados sobre enunciados reversos referentes à competência em se desenvolver comportamento e valores informacionais. Por exemplo, a grande confiança e uso de fontes informais pode ser um indicativo de fragilidades nos processos formais destas instituições. A presença dessa informalidade também foi identificada por Marchand, Kettinger e Rollins (2004, p.122), segundo os quais os gestores reconhecem o uso de fontes informais de informação em certas situações “mesmo que fontes de informação formais existam e sejam confiáveis”.

Os resultados sobre os comportamentos e valores que denotam integridade sugerem a necessidade destas instituições tornarem explícitos os limites sobre o que elas consideram como adequado e o que não consideram, nesta questão que está intimamente ligada à ética.

O cruzamento de alguns resultados também chama a atenção. Por exemplo, se, de um lado, o compartilhamento aparece com dois enunciados com alto nível de concordância, o compartilhamento entre os colegas e com outros departamentos da instituição, “Conversas informais sobre gestão com colegas” só aparece em 17º lugar na lista de frequência de acesso e uso de fontes de informação. Pelos níveis de concordância com os enunciados sobre formalidade, que denotaram uma forte valorização das fontes informais, esta fonte também deveria ser mais acessada. Talvez este resultado seja proveniente apenas da falta de consciência dos profissionais sobre comportamentos informacionais, mas é preciso investigar melhor essa percepção.

A pesquisa evidenciou um dos problemas típicos deste momento em que as organizações ainda estão adaptando suas operações às exigências da Sociedade da Informação: a presença da sobrecarga informacional. O estabelecimento de filtros eficientes passa, necessariamente, por mudanças culturais. Uma vez que, a ideia de que “quanto mais informação melhor” deve ser repensada com urgência. Como ressalta Turban et al (2010, p. 689), “a capacidade da tecnologia da informação de introduzir crescentes quantidades de dados e informações em nossas vidas pode exceder nossa capacidade de nos mantermos atualizados”. Este fato pode dificultar a localização das informações necessárias a um processo decisório eficiente.

Outro resultado evidente foi a assimetria no uso de redes sociais. A exploração do potencial das redes sociais também passa pela necessidade de mudança cultural. A percepção de que as redes sociais não constituem fontes de informação séria deve ser repensada com urgência. Turban et al (2010, p. 169) ressalta que este é um dos “tópicos importantes para gerentes no nosso mundo cada vez mais *online* com uma força de trabalho global”.

Apesar do tamanho da amostra, apenas 46 respondentes em um universo de 159 coordenadores, que impõe limitações à análise quantitativa e não permite fazer amplas generalizações, é importante ressaltar a cobertura geográfica dos respondentes, que trabalham em instituições espalhadas pelas cinco regiões do Brasil. É preciso considerar também que a amostra tem uma significativa

representação dentro do grupo de instituições investigado pela pesquisa. Desta forma, acredita-se que os resultados demonstram um claro caminho para se compreender o que seja Competência Informacional em Ambientes de Trabalho.

Eventuais variações nos resultados obtidos podem ter ocorrido em função de problemas no instrumento de pesquisa, uma vez que ele é fruto de uma adaptação de outro instrumento existente. Mas, os resultados obtidos em outros trabalhos publicados como os de Barbosa e Nassif (2012) e Choo et al (2008), além dos resultados obtidos no trabalho original de Marchand, Kettinger e Rollins (2004), evidenciam a validade desta linha de pesquisa. Assim, é importante que novas pesquisas busquem os ajustes que por ventura se façam necessários.

7.1 INDICAÇÕES DE PESQUISAS FUTURAS

A pesquisa evidenciou uma série de possibilidades para futuros trabalhos. A principal delas é dar continuidade à busca de um indicador de Competência Informacional nos Ambientes de Trabalho. Um caminho a ser trilhado nesta busca é a realização de uma análise estatística fatorial a partir de uma amostra grande e diversificada o suficiente para que seus resultados possam ser generalizados.

Outro caminho é o de correlacionar a evolução estatística do padrão de Competência Informacional dos funcionários de uma dada organização aos resultados por eles obtidos, individualmente, e ao desempenho desta organização ao longo de um período. Desta forma seria possível estabelecer uma ligação direta entre a competência informacional e o desempenho organizacional, uma ligação que há muito tempo vem sendo buscada pela área de Recursos Humanos. Afinal, como defendem Marchand, Kettinger e Rollins (2004), os indicadores de desempenho são fundamentais para o controle organizacional e eles têm sido utilizados para gerenciamento de pessoas, à medida que permitem vincular o desempenho da organização ao desempenho individual de seus funcionários.

Outras linhas de pesquisa podem ser estabelecidas também no sentido de verificar a presença de variáveis e fatores já identificados em outros modelos de comportamento informacional. Por exemplo, como as características da fonte

(como facilidade ou dificuldade de acesso), as características do indivíduo (como falta de conhecimento, conflitos cognitivos e nível educacional) ou o ambiente em que ele atua (como questões geográficas, pressão de tempo ou nacionalidade), descritas no modelo revisado de Wilson (1999), se comportam neste modelo de Competência Informacional. Ou seja, neste modelo de Competência Informacional as variáveis intervenientes constituem barreiras à busca, obtenção e uso da informação? Como?

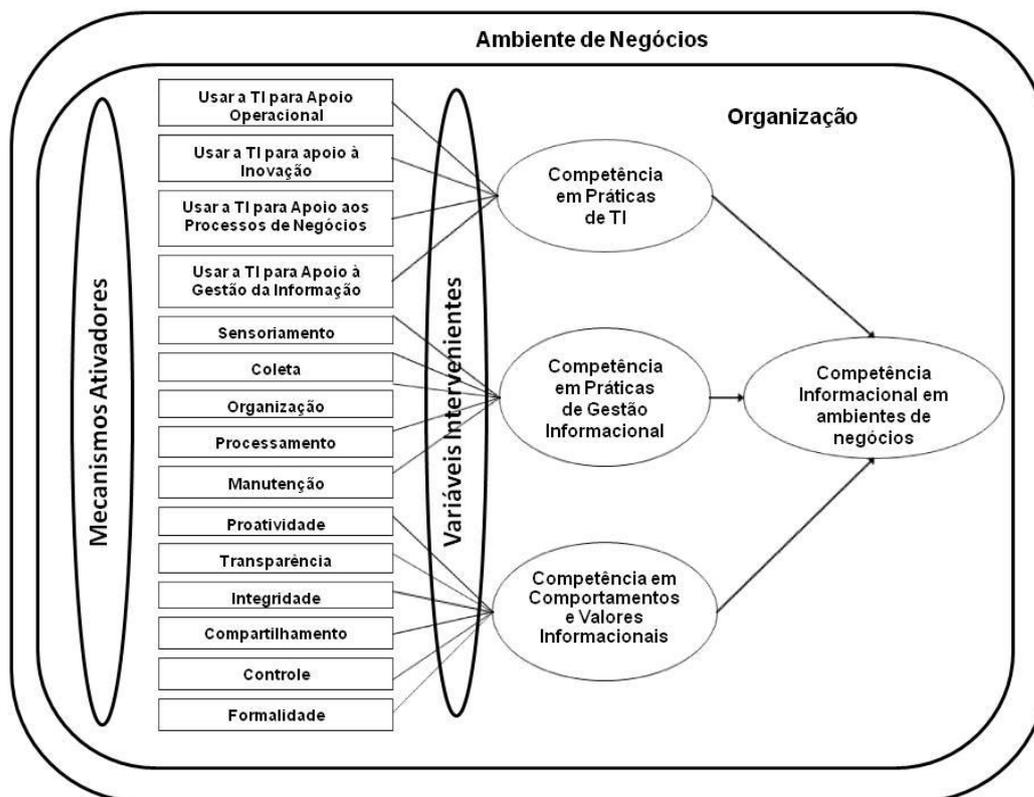


FIGURA 8 – Sugestão de pesquisa para um Modelo de Competência Informacional

Fonte: O autor

Como os mecanismos ativadores representados pelas teorias de *Stress/coping* (FOLKMAN, 1984), do Risco e Recompensa (MURRAY, 1991) e da Autoeficácia (BANDURA, 1977) interferem na Competência Informacional? Uma demanda percebida como excessiva aos próprios recursos altera a capacidade de um profissional para lidar com a informação nos ambientes de trabalho? O risco percebido define a necessidade de informação? Como a convicção de que se pode executar com sucesso um comportamento exigido para se obter o resultado altera

a capacidade de profissionais lidarem com as Tecnologias de Informação nos ambientes em que atuam? Uma proposta a ser analisada é apresentada na FIGURA 8.

Ainda com relação aos modelos clássicos de comportamento informacional se pode investigar as relações entre as diversas capacidades determinantes da Competência Informacional e os papéis exercidos pelo profissional e as tarefas a eles associadas, definidas por seu status na organização, sua experiência e especialização, discutidas por Leckie (2005).

Por fim, podem-se verificar ainda as influências dos Fatores de Fundo, como as características demográficas e a experiência pessoal do profissional com as situações por ele vivenciadas e dos Fatores Pessoais de Relevância, como a importância que o profissional dá ao assunto tratado e suas crenças, discutidos por Johnson (2001).

7.2 RECOMENDAÇÕES PARA OS GESTORES

Apesar da limitação estabelecida pelo universo de pesquisa composto por um só tipo de organização, Instituições de Ensino Superior, alguns resultados, certamente permitem extrapolar as recomendações gerenciais para todo tipo de organização. Sendo assim, para os gestores das organizações em geral, os resultados da pesquisa evidenciam a importância de se tratar a informação de forma integrada, englobando todos os fatores que influenciam na sua utilização como recurso organizacional. Neste sentido, os Departamentos de Recursos Humanos devem voltar sua atenção não apenas para a capacitação em uso de Tecnologia da Informação, mas também para a gestão informacional e para o desenvolvimento de comportamentos e valores que têm potencial para agregar valor às organizações. Afinal, como afirma Green (1999, p.9), as competências estão vinculadas a treinamento. “Uma vez que se decida o que é necessário aprender para realizar um trabalho, as competências individuais sugerem os objetivos instrucionais para as atividades de treinamento”.

Investimentos em tecnologias caras que não estejam perfeitamente alinhadas aos propósitos do negócio ou com uso limitado pela falta de compreensão das pessoas de todo o potencial que elas carregam, prejudicam a geração de resultados. E, em ambientes de alta competitividade, o não aproveitamento pleno do potencial de uma organização pode ser determinante para o seu fracasso.

Aos gestores educacionais não cabe mais se concentrarem, de maneira exclusiva, apenas nos objetivos educacionais de suas instituições. Eles precisam ter capacidade para acessar informações geradas por organismos internacionais e órgãos governamentais que indicam mudanças em curso, o desenho de cenários e a definição de posturas adequadas a eles e têm ainda que compreender e tomar decisões sobre o emprego ou não de recursos de Tecnologia de Informação. Recursos que englobam infraestrutura, aplicações e dispositivos ligados tanto à gestão da instituição como à realização das atividades às quais ela se propõe. E por fim, eles têm que mediar mudanças de comportamento exigidas da escola pela sociedade com as demandas de novas gerações. Jovens que chegam, a cada ano, mais imbuídos destes novos conceitos, sem se esquecer da continuidade de valores fundamentais às relações humanas, que devem ser preservados a despeito da evolução tecnológica.

7.3 RECOMENDAÇÕES PARA A CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Para Crawford & Irving (2009), Kirton & Barham (2005), Mutch (1997), Bruce (1999) e muitos outros a Competência Informacional é um conceito muito importante em ambientes de trabalho. Daí a importância das contribuições para a Ciência da Informação que esta pesquisa traz, ao buscar preencher lacunas nos estudos sobre Competência Informacional em Ambientes de Trabalho, como a falta de relevância deste conceito no mundo corporativo, já identificada por O'Sullivan (2002) e a falta de pesquisas baseadas em evidências sobre a transferência da Competência Informacional para o contexto do trabalho, a partir do contexto educacional. Por isto, o preenchimento destas lacunas seguiu na direção de estudos como o da *Association of College & Research Libraries* (2000), para o qual foram apresentadas complementações e adequações.

Como resultado deste trabalho pode-se afirmar com convicção que: a Competência Informacional em Ambientes de Trabalho é determinada por um conjunto de habilidades, atitudes e conhecimentos que permitam a um profissional desenvolver, de forma integrada, a sua competência em práticas de gestão informacional, em práticas de utilização de Tecnologia da Informação e em um conjunto de comportamentos e valores informacionais, que o leve a tomar decisões, cujos resultados e realizações façam com que uma organização atinja um alto padrão de desempenho.

Este constructo permitiu o desenvolvimento de um modelo de Competência Informacional que reúne fatores que lhe conferem importância, como o uso de variáveis relevantes e o seu potencial de generalização, defendidas por Case (2000). Além de ser bastante útil, por estar voltado para os resultados organizacionais, como estabelece o mesmo autor.

Este modelo demonstra ainda a capacidade para sintetizar o núcleo de definições de Competência Informacional propostas por vários autores. Como exemplos, pode-se citar Zurkowski, segundo o qual pessoas treinadas para aplicar os recursos informacionais nos seus trabalhos podem ser chamadas "*information literates*". Já para Miranda (2004) esta é uma competência ligada a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas às atividades de alguém. Enquanto Dudziak (2003) afirma que ela está ligada a fundamentos conceituais, atitudinais e de habilidades que permitam interação com o universo da informação.

É fundamental que se perceba que esta pesquisa reforça de maneira importante o papel dos profissionais de informação nas organizações. Isto ocorre porque, em uma sociedade cada vez mais dependente do uso de informação em tempo integral, os profissionais de informação se tornarão peças fundamentais, à medida que eles sejam capazes de traçar estratégias que promovam nas organizações um melhor uso e uma melhor percepção, por seus profissionais, sobre a importância da informação e de seu uso para a obtenção de um alto padrão de desempenho.

Referências

1. ADUSP. **Financeirização do ensino superior privado ameaça docentes**. 2007. Disponível para consulta em: http://www.adur-rj.org.br/mobilizacao_ja_43.htm#financ. Acesso em 07 de julho de 2009.
2. ALLEN, D. Information Behavior and Decision Making in Time-Constrained Practice: A Dual-Processing Perspective. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 62, n. 11, p. 2165–2181, 2011.
3. ALTBACH, P. G., REISBERG, L. & RUMBLEY, L. E. **Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution**. Paris: UNESCO, 2009.
4. Argyris, C. Ensinando Pessoas Inteligentes a Aprender. In: **Aprendizagem Organizacional: os melhores artigos da Harvard Business Review**. Rio de Janeiro, 2006.
5. ASSOCIATION OF COLLEGE & RESEARCH LIBRARIES (2000). **Information literacy competence standards for higher education**. Disponível para consulta em: <http://www.ala.org/ala/mgrps/divs/acrl/standards/informationliteracycompetency.cfm>. Acesso em 21 de novembro de 2010.
6. BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
7. BABBIE, E. **The practice of social research**. Belmont: Wadsworth, 2000 apud CASE, D. O. **Looking for Information: A Survey of Research on Information Seeking, Needs, and Behavior**. San Diego, CA: Academic Press – Elsevier, 2002.
8. BANDURA, A. Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. **Psychological Review**, v. 84, n. 2, p.191-2151977.
9. BARBOSA, R. R. Monitoração Ambiental: uma visão interdisciplinar. **Revista de Administração**, v. 32, n. 4, p. 42-53, 1997.
10. _____. Uso de Fontes de Informação para a Inteligência Competitiva: um estudo da influência do porte das empresas sobre o comportamento informacional. **Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. Encontros Bibli (UFSC), n. esp., p. 91-102, 2006.
11. _____. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**. Vol. 13, N. Esp., p. 1-25, 2008.
12. BARBOSA, R. B. e NASSIF, M. E. Práticas de Gestão e de Tecnologia da Informação e seu Relacionamento com o Desempenho Organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 2, N. Especial, p.104-117,

2012. Disponível para consulta em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/13748>. Acesso em: 05 de janeiro de 2013.
13. BASTOS, J. S. Web 2.0: Gestão do Conhecimento e ética informacional. **GC Brasil**. N. 5, 2007. Disponível para consulta em: <<http://www.jaimebastos.com.br/docs/publicacoes/GC-Brasil-5D.pdf>>. Acesso em 13 de dezembro de 2010.
 14. _____. Inteligência Competitiva: a necessidade de uma prática ética. IN: **KM Brasil 2003**, 2003, São Paulo, Anais. Disponível em: <http://www.jaimebastos.com.br/docs/publicacoes/pub0001.pdf>. Acesso em: 13 de dezembro de 2010.
 15. BATES, M. J. An Introduction to Metatheories, Theories, and Models In: FISHER, K.E.; ERDELEZ, S.; McKECHNIE, L. (E.F.) (Eds), **Theories of Information Behavior**. Medford, N.J.: American Society for Information Science and Technology, 2005.
 16. _____. Toward an Integrated Model of Information Seeking and Searching In: **Fourth International Conference on Information Needs, Seeking and Use in Different Contexts**, Lisbon, Portugal, September, 2002.
 17. BAWDEN, D. Information and digital literacies; a review of concepts. **Journal of Documentation**, v. 57, n. 2, p. 218-259, 2001.
 18. BERGAMINI, C. W. **Competência: a chave do desempenho**. São Paulo: Atlas, 2012.
 19. BITTAR, M. **O ensino superior privado no brasil e a formação do segmento das universidades comunitárias**. 2000. Disponível para consulta em: <http://www.anped.org.br/reunioes/23/textos/1108T.PDF>. Acesso em: 07 de julho de 2009.
 20. BLOOM, D. "Raising the Pressure: Globalization and the Need for Higher Education Reform". In: G. Jones, P. McCarney and M. Skolnik (eds.). **Creating Knowledge: Strengthening Nations: The Changing Role of Higher Education**. Toronto: University of Toronto Press, pp. 21-41, 2005 apud OECD. **Higher Education to 2030, Volume 2: Globalisation**. Paris: OECD Publishing, 2009
 21. BOYATZIS, R. **The Competent Manager: a model for effective performance**. New York, NY: John Wiley & Sons, 1982.
 22. BRAGA, R. (Coord.) **Análise Setorial o Ensino Superior Privado**. Hoper: Foz do Iguaçu, 2009.
 23. _____. (Coord.) **Análise Setorial o Ensino Superior Privado**. Hoper: Foz do Iguaçu, 2011.

24. BREIVIK, P. Education in the Information Age. **New Directions for Higher Education**, v. 78, p.5-13, 1992 apud Goad, T. W. **Information Literacy and Workplace Performance**. Westport, CT: Quorum Books, 2002.
25. BRUCE, C. S. Workplace Experiences of Information Literacy. **International Journal of Information Management**, v. 19, n. 1, p.33-47, 1999.
26. CAMPBELL, A., WHITEHEAD, J. & FINKELSTEIN, S. Por que bons líderes tomam decisões ruins. **Harvard Business Review Brasil**. v. 87, n. 2, p. 48-55, 2009.
27. CAMPELLO, B. O movimento da competência informacional: uma perspectiva para o letramento informacional. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 3, p.28-37. Dez 2003.
28. CARTER, C., CLEGG, S. R. & KORNBERGER, M. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
29. CASE, D. O. **Looking for Information: A Survey of Research on Information Seeking, Needs, and Behavior**. San Diego, CA: Academic Press – Elsevier, 2002.
30. CASTELLS, M. **The Internet Galaxy: Reflections on the Internet, Business and Society**. Oxford: Oxford University Press, 2001 apud OECD. **Higher Education to 2030, Volume 2: Globalisation**. Paris: OECD Publishing, 2009.
31. CASTRO, C. de M. Prefácio. In: COLOMBO, S. S. & RODRIGUES, G. M. **Desafios da Gestão Universitária Contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011.
32. CHOO, C. W. **Information management for the intelligent organization**. The Art of Scanning the Environment. Medford, NJ: ASIS Monograph Series, 1998a.
33. _____. **The Knowing Organization** - How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. New York: Oxford University Press, 1998b.
34. _____. **Information Seeking and knowledge work on the World Wide Web**. Dordrecht, Netherlands: Kluwer Academic Press, 2000.
35. _____. Information Use and Earle Warning Effectiveness: Perspectives and Prospects. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 60, n. 5, p.1071-1082, 2009.
36. CHOO, C. W., BERGERON, P., DETLOR, B. e HEATON, L., 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.

37. CHOO, C. W. e 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.
38. 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
39. COLOMBO, S. S. & RODRIGUES, G. M. **Desafios da Gestão Universitária Contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011.
40. CÓRDOBA, J. R. Developing ethical awareness in information systems practice: A Foucaultian view. **Info, Comm & Ethics in Society**. Vol. 4, N. 4, p.181-190, 2006.
41. COLTRO A. A Fenomenologia: um enfoque metodológico para além da modernidade. **Cadernos de Pesquisa em Administração**. São Paulo, v.1, n.11, p.37-45, 2000.
42. COUNCIL OF AUSTRALIAN UNIVERSITY LIBRARIANS. **Information Literacy Standards**. Canberra: Council of Australian University Librarians. 2001. Disponível para consulta em: <http://www.caul.edu.au/content/upload/files/caul-doc/InfoLitStandards2001.doc>. Acesso em: 07 de setembro de 2010.
43. CRAWFORD, J. & IRVING C. Information literacy in the workplace. **Journal of Librarianship and Information Science**, v.41, n.1, p.29-38, 2009.
44. DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**. Como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
45. _____. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Editora Futura, 1998.
46. DAVENPORT, T. H. e PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
47. Da SILVA, A. M. Modelos e modelizações em Ciência da Informação: o modelo eLit.pt e a investigação em literacia informacional. **Prisma.com**, n.13, 2010. Disponível para consulta em: <http://revistas.ua.pt/index.php/prismacom/article/viewFile/785/710>. Acesso em: 28 de outubro de 2012.
48. DERVIN, B. What Methodology Does To Theory: Sense-Making Methodology as Exemplar In: FISHER, K.E.; ERDELEZ, S.; McKECHNIE, L. (E.F.) (Eds), **Theories of Information Behavior**. Medford, N.J.: American Society for Information Science and Technology, 2005.

49. DOYLE, C. S. **Information literacy in an Information Society**: a concept for the information age. Syracuse: New York, 1994.
50. _____. Information literacy in an Information Society. **Emergency Librarian**, v. 22, n.4, p.30-33, 1995.
51. DRUCKER, P. F. Be Data Literate -- Know What to Know. **The Wall Street Journal**, New York, Dec. 3, 1992. Disponível para consulta em: <http://online.wsj.com/news/articles/SB113208395700897890>. Acesso em 07/11/2010.
52. _____. **Administrando para o futuro**. São Paulo: Enio Matheus Guazzelli & Cia Ltda., 1993.
53. _____. O Advento da Nova Organização. In: **Aprendizagem Organizacional**: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro, 2006a.
54. _____. A Decisão Eficaz. In **Processo Decisório**: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro, 2006b.
55. DUDZIAK, E. A. Information Literacy: princípios, filosofia e prática. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n.1, p.23-35, Jan/abr 2003.
56. FISHER, K. E., ERDELEZ, S. & MCKECHNIE L. (E.F.). (Eds), **Theories of Information Behavior**. Medford: Information Today, 2005.
57. FISHER, K. E. and JULIEN, H. Information behavior. **Annual Review of Information Science and Technology**. v. 43, n.1, p.1-73, 2009.
58. FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2008.
59. FOLKMAN, S. Personal control and stress and coping processes: a theoretical analysis. **Journal of Personality and Social Psychology**. v. 46, n. 4, p. 839-852, 1984.
60. FOLKMAN, S. and LAZARUS, R.S. If it changes it must be a process: study of emotion and coping during three stages of a college examination. **Journal of Personality and Social Psychology**. v. 48, n. 1, p. 150-170, 1985.
61. FRAUCHES, C. da C. **A gestão acadêmica e o PPC**. 2011, Coronel Fabriciano. Transparências apresentadas em uma Reunião de Gestores Acadêmicos do Unileste.
62. FRIEDMAN, T. L. O mundo é plano: uma breve história do século XXI. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.
63. GAJ, L. **Administração estratégica**. São Paulo: Editora Ática, 1987.

64. GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1991.
65. GILAD, B. e GILAD, T. **The Business Intelligence System: A New Tool for Competitive Advantage**. New York, NY: Amacom. 1988.
66. GLEICK, J. **The information: a history, a theory, a flood**. New York: Vintage Books, 2012.
67. GOAD, T. W. **Information Literacy and Workplace Performance**. Westport, CT: Quorum Books, 2002.
68. GORDON, S. R. e GORDON, J. R. **Sistemas de Informação: uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.
69. GORRY, G. A., MORTON M. S. S. **A Framework for Management Information System**. Cambridge: MIT, v. 30, p. 49-61, Spring 1989.
70. GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: MAKRON Books, 2002.
71. GREEN, P. C. **Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.
72. GREINER, M. E., BÖHMANN, T. e KRCCMAR, H. A strategy for knowledge management. **Journal of Knowledge Management**. Vol. 11 N. 6, pp. 3-15, 2007.
73. HAMEL, G. Grandes metas para a Administração. **Harvard Business Review Brasil**. v. 87, n. 2, p. 77-85, 2009.
74. HANSEN, P. Work Task Information-Seeking and Retrieval Processes In: FISHER, K. E., ERDELEZ, S. & MCKECHNIE L. (E.F.). **Theories of Information Behaviour**. Medford: Information Today, 2005.
75. HENEFER, J. e FULTON, C. Krikelas's Model of Information Seeking In: FISHER, K.E.; ERDELEZ, S.; McKECHNIE, L. (E.F.) (Eds), **Theories of Information Behavior**. Medford, N.J.: American Society for Information Science and Technology, 2005.
76. HESSEN, J. **Teoria Do Conhecimento**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
77. HOFFMAN, T. The meanings of competency. **Journal of European Training**, v. 23, n. 6, p. 275-286, 1999.
78. INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, **Resumo Técnico Censo da Educação Superior 2003**. Brasília: MEC, 2009 Disponível para consulta em: <http://portal.inep.gov.br/web/cento-da-educacao-superior/resumos-tecnicos>. Acesso em: 21 de novembro de 2011.

79. INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, **Resumo Técnico Censo da Educação Superior 2007**. Brasília: MEC, 2009. Disponível para consulta em: <http://portal.inep.gov.br/web/centso-da-educacao-superior/resumos-tecnicos>. Acesso em: 21 de novembro de 2011.
80. INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, **Resumo Técnico Censo da Educação Superior 2010**. Brasília: MEC, 2009. Disponível para consulta em: <http://portal.inep.gov.br/web/centso-da-educacao-superior/resumos-tecnicos>. Acesso em: 21 de junho de 2012.
81. INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, **Resumo Técnico Censo da Educação Superior 2011**. Brasília: MEC, 2009. Disponível para consulta em: <http://portal.inep.gov.br/web/centso-da-educacao-superior/resumos-tecnicos>. Acesso em: 18 de maio de 2013.
82. JOHNSON, J. D. On contexts of information seeking. **Information Processing and Management**. v. 39, p. 735-760, 2003.
83. JOHNSON, J. D., ANDREWS, J. E. e ALLARD, S. A model for understanding and affecting cancer genetics information seeking. **Library & Information Science Research**. v. 23, n. 4, p. 335-349, 2001.
84. JULIEN, H., PECOSKIE, J. J. L. & REED, K. Trends in information behavior research, 1999–2008: A content analysis. **Library & Information Science Research**, v. 33, n.1, p. 19-24, 2011.
85. JULIEN, H. & WILLIAMSON, K. Discourse and practice in information literacy and information seeking: gaps and opportunities. **Information Research**, v. 16, n.1, March, 2010. Disponível para consulta em: Acesso em: 27/10/2012.
86. KATZER, J., COOK K. & CROUCH W. **Evaluating Information**: a guide for users of social science research. Boston: McGraw-Hill, 1998 apud CASE, D. O. **Looking for Information**: A Survey of Research on Information Seeking, Needs, and Behavior. San Diego, CA: Academic Press – Elsevier, 2002.
87. KIRTON J. & BARHAM L. Information Literacy in the workplace. **The Australian Library Journal**, v. 54, n.4, 2005
88. KLEMP G. O. Jr. **The assessment of occupational competence**. Report to the National Institute of Education, Washington, DC, 1980, apud BOYATZIS, R. **The Competent Manager**: a model for effective performance. New York, NY: John Wiley & Sons, 1982.
89. KRIKELAS, J. Information seeking behavior: patterns of academic researchers. **Drexel Library Quarterly**, v. 19, p. 5-20, 1983 apud CASE, D. O. **Looking for Information**: A Survey of Research on Information Seeking, Needs, and Behavior. San Diego, CA: Academic Press – Elsevier, 2002.
90. LECKIE, G. General Model of Information Seeking of Professionals In: FISHER, K.E.; ERDELEZ, S.; McKECHNIE, L. (E.F.) (Eds), **Theories of**

Information Behavior. Medford, N.J.: American Society for Information Science and Technology, 2005.

91. LECKIE, G. J., PETTIGREW, K. E., & SYLVAIN, C. Modeling the Information Seeking of Professionals: A General Model Derived from Research on Engineers, Health Care Professionals, and Lawyers. **Library Quarterly**, v. 66. N.2), p.161–193, 1996 apud LECKIE, G. General Model of Information Seeking of Professionals In: FISHER, K.E.; ERDELEZ, S.; McKECHNIE, L. (E.F.) (Eds), **Theories of Information Behavior.** Medford, N.J.: American Society for Information Science and Technology, 2005.
92. Le BOTERF, G. **De la competence.** Paris: Les Éditions d'Organisation, 1994 apud FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 3. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2008.
93. LENZ, E. R. Information seeking: a component of client decisions and health behavior. **Advances in Nursing Science**, v. 6, n. 3, p. 59-72, 1984.
94. LLOYD, A. Information literacy: The Meta-Competency of the Knowledge Economy? An Exploratory Paper. **Journal of Librarianship and Information Science**, v. 35, n. 2, p.87-92, 2003
95. _____.Information literacy landscapes: an emerging picture. **Journal of Documentation**, v. 65, n.5, p. 570-583, 2006.
96. MARCH, J. G., e SIMON, H. A. Limites Cognitivos da Racionalidade. In: **Teoria da Organizações.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975.
97. MARCHIORI, P. Z. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n.2, p.72-79. Mai/Ago 2002.
98. MARCHAND, D. A., KETTINGER, W. J., and ROLLINS, J. D. **Information Orientation: the link to business performance.** Cary: Oxford Press, 2004.
99. McCARNEY, P. “Global Cities, Local Knowledge Creation: Mapping a New Policy Terrain on the Relationship between Universities and Cities”, in G. Jones, P. McCarney and M. Skolnik (eds.), **Creating Knowledge: Strengthening Nations: The Changing Role of Higher Education.** Toronto: University of Toronto Press, pp. 205-24, 2005apud OECD. **Higher Education to 2030, Volume 2: Globalisation.** Paris: OECD Publishing, 2009.
100. McGEE, J. e PRUSAK, L. **Gerenciamento Estratégico da Informação.** Aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
101. MIRANDA, S. Identificando competências informacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n.2, p.112-122. Ago 2004

102. _____. Como as necessidades de informação podem se relacionar com as competências informacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v.35, n.3, p.99-114. Dez 2006.
103. _____. Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências informacionais. In: TARAPANOFF, K. (Org.) **Aprendizagem Organizacional**. Contexto e propostas. Vol. 2. Curitiba: Ibpex, 2011.
104. MOORE, N. A Model of Social Information Need. **Journal of Information Science**. v. 28, n. 4, p. 297-303, 2002.
105. MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Trad. Eliane Lisboa. 4ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.
106. MURRAY K. B. A test of services marketing theory: consumer information acquisition activities, **Journal of Marketing**, v. 55, p. 10-25, 1991.
107. MUTCH, A. Information Literacy: An Exploration. **International Journal of Information Management**, v. 17, n. 5, p. 377-386, 1997.
108. NONAKA, I. A Empresa Criadora do Conhecimento. IN: **Aprendizagem Organizacional**: Os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
109. NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
110. OECD. **Higher Education to 2030**, Volume 2: Globalisation. Paris: OECD Publishing, 2009.
111. OECD. **Education at a Glance 2011**: Highlights. Paris: OECD Publishing, 2011. Disponível para consulta em: <http://dx.doi.org/10.1787/eag_highlights-2011-en>. Acesso em 13 de setembro de 2011.
112. O'SULLIVAN, C. Is information literacy relevant in the real world? **Reference Services Review**, v.30, n.1, p.7-14, 2002.
113. PENG, M. W. **Estratégia Global**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.
114. PORTER, M. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
115. PRAHALAD, C. K. & HAMEL, G. **Competindo para o Futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

116. RÁMIREZ, G. A. Ensino Superior no Mundo. In: COLOMBO, S. S. & RODRIGUES, G. M. **Desafios da Gestão Universitária Contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011.
117. RECUERO, R. **Redes Sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.
118. REIS, K. **Nova ótica sobre a universidade particular**. 2006. Disponível para consulta em: http://www.ucb.br/003/00301009.asp?ttCD_CHAVE=2457. Acesso em 07 de julho de 2009.
119. ROSENSTOCK, I. M. Historical origins of the Health Belief Model. **Health Education Monographs**, v. 2, p. 328-335, 1974 apud WILSON T. D. e WALSH, C. Information behaviour: an inter-disciplinary perspective. **British Library Research and Innovation Report**, n. 10, 1996.
120. SANTOS, R. N. M. Dos. Sistemas de informação estratégica para a vitalidade da empresa. **Ciência da Informação**, v. 25, n.1, 1995.
121. SAPIRO, A. Inteligência empresarial: a revolução da ação competitiva. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 3, p. 106-124, 1993.
122. SARACEVIC, T. Information Science. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 50, n. 12, p.1051–1063, 1999.
123. SARACEVIC, T., e Wood, J. B. **Consolidation of information**. Paris: UNESCO, p.9-29, (edição piloto) 1981.
124. SAYÃO, L. F. Modelos teóricos e ciência da informação – abstração e método científico. **Ciência da Informação**, v. 30, n. 1, p. 82-91, 2001.
125. SCHERMERHORN Jr., J. R., HUNT, J. G. e OSBORN, R. N. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.
126. SCHUTT, R. **Investigating the social world: the process and practice of research**. Thousand Oaks: Pine Forge Press, 1999 apud CASE, D. O. **Looking for Information: A Survey of Research on Information Seeking, Needs, and Behavior**. San Diego, CA: Academic Press – Elsevier, 2002.
127. SCHWARTZ, P. **A Arte da Visão de Longo Prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas**. São Paulo: Ed. Best Seller. 2006.
128. SIMON, H. **The new science of management decision**. Revised ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc., 1977 apud CHOO, Chun Wei. **Information management for the intelligent organization**. The Art of Scanning the Environment. Medford, NJ: ASIS Monograph Series, 1998a.
129. _____. **Comportamento Administrativo: Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Tradução Aluizio Loureiro Pinto. Rio de Janeiro: Ed. Da FGV, 1979.

130. SIMONS, R. **Levers of Control**: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Harvard Business School Publishing, 1995.
131. SOUZA, A. M. C. Gestão Acadêmica Atual In: COLOMBO, S. S. & RODRIGUES, G. M. **Desafios da Gestão Universitária Contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011.
132. SPITZER, K. L., EISENBERG, M. B. & LOWE, C.A. Information Literacy: Essential Skills for Information Age. Syracuse: ERIC Clearinghouse on Information Literacy, 1998.
133. STREBLER, M., ROBINSON, D. e HERON, P. **Getting the Best of Your Competencies**. Brighton: Institute of Employment Studies, University of Sussex, 1997.
134. STEWART, T. A. **Capital Intelectual**: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
135. SULL, D. Como prosperar em mercados turbulentos. **Harvard Business Review Brasil**, v. 87, n. 2, p. 66-76, 2009.
136. SUNDIN, O. & HEDMAN, J. Professions and Occupational Identities In: FISHER, K.E.; ERDELEZ, S.; McKECHNIE, L. (E.F.) (Eds), **Theories of Information Behavior**. Medford, N.J.: American Society for Information Science and Technology, 2005.
137. TARAPANOFF, K., SUAIDEN, e OLIVEIRA, C. L. Funções sociais e oportunidades para profissionais da informação. **DataGramaZero – Revista de Ciência da Informação**, v.3, n.5, 2002.
138. TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2005.
139. TAYLOR, R. S. Information values in decision contexts. **Information Management Review**, v. 1, n. 1, p. 47-55, 1985.
140. TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação (o positivismo, a fenomenologia, o marxismo). São Paulo: Atlas, 1987.
141. TURBAN, E., LEIDNER, D., MCLEAN, E. e WETHERBE, J. **Tecnologia da Informação para Gestão**: transformando os negócios na economia digital. Porto Alegre: Bookman, 2010.
142. UNESCO. **Global Education Digest 2009: Comparing Education Statistics Across the World**. Montreal: UNESCO Institute for Statistics, 2009.

143. VAKKARI, P. Trends and approaches in information behaviour research **Information Research**, v.13, n. 4, 2008. Disponível para consulta em: <http://InformationR.net/ir/13-4/paper361.html>. Acesso em 05/11/2012.
144. WILSON T. D. Information Behaviour: an interdisciplinary perspective. **Information Processing & Management**. V. 33, n. 4, p. 551-572, 1997.
145. _____. Models In Information Behaviour Research. **Journal of Documentation**. V. 55, n. 3, p. 249-270, 1999.
146. _____. Human Information Behavior. **Informing Science: Special Issue on Information Science Research**. V. 3, n. 2, p. 49-55, 2000.
147. _____. **'Information science' and research methods**. Department of Library and Information Science, Comenius University, Bratislava, Slovak Republic. Updated 26th March, 2002.
148. _____. Evolution in information behavior modeling: Wilson's model. In: Fisher, K.E.; Erdelez, S.; McKechnie, L. (E.F.) (Eds), **Theories of Information Behavior**. Medford, N.J.: American Society for Information Science and Technology, 2005.
149. WILSON T. D. e WALSH, C. Information behaviour: an inter-disciplinary perspective. **British Library Research and Innovation Report**, n. 10, 1996. Disponível em: <<http://informationr.net/tdw/publ/infbehav/cont.html>>. Acesso em: 09 de janeiro de 2012.

Anexos

ANEXO A – Conteúdo do questionário



Escola de Ciência da Informação
Universidade Federal de Minas Gerais

Termo de Esclarecimento

Questionário de opinião sobre percepção, tratamento e uso da informação

O presente questionário é parte integrante de uma tese de doutorado sobre a competência informacional em ambientes de trabalho, especificamente em Instituições de Ensino Privadas sem fins lucrativos no Brasil, desenvolvida na Escola de Ciência da Informação da UFMG.

A pesquisa tem como foco a opinião de gestores destas instituições sobre a forma como eles lidam com a informação em suas atividades. Esta é uma pesquisa importante para que se possa compreender a forma como decisores lidam com a informação, um insumo cada vez mais fundamental à sobrevivência de qualquer organização. Como o estudo busca a compreensão de um cenário, não existem respostas certas ou erradas.

Não há previsão de que você possa sofrer qualquer dano ao participar desta pesquisa, assim sinta-se à vontade para responder, uma vez que o instrumento preserva sua identidade. Você não terá benefícios pessoais diretos ao participar da pesquisa, mas poderá se beneficiar indiretamente, com melhorias em seu processo decisório, a partir da compreensão do cenário em que você atua.

São responsáveis pela pesquisa o doutorando Joubert Roberto Ferreira Fidelis e o seu orientador o Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa.



Escola de Ciência da Informação

Universidade Federal de Minas Gerais

Questionário de opinião sobre percepção, tratamento e uso da informação

Este instrumento é parte integrante de uma tese de doutorado sobre a competência informacional em ambientes de trabalho, especificamente em Instituições de Ensino Privadas sem fins lucrativos Brasileiras, desenvolvida na Escola de Ciência da Informação da UFMG.

Para se promover uma adequada compreensão do atual cenário em que atuam as Instituições de Ensino Superior Privadas no Brasil e melhorar o seu processo de tomada de decisão, a busca, obtenção e uso da informação constituem insumos fundamentais.

A tomada de decisão é uma atividade corriqueira dentro das organizações, mas, muitas vezes imersa em um ambiente de grande complexidade. Neste ambiente, a necessidade de informação surge de problemas, incertezas e ambiguidades encontradas em experiências e situações específicas de uma organização. Estas experiências e situações têm ocorrido de forma global e exigem a compreensão de como tecnologias, valores, cultura e habilidades podem contribuir para transformá-las em oportunidades.

Apesar da ênfase dada nos últimos anos à necessidade de se tornar competente no uso de Tecnologias de Informação, os grandes desafios que se impõe no momento são: o que fazer com toda a informação que os computadores e dispositivos de memória conseguem processar e armazenar nas organizações? Onde e como obter informações de qualidade para serem tratadas e armazenadas nestes dispositivos? Que análises podem ser obtidas uma vez que estas informações estão à disposição dos gestores?

Segundo a *Association of College & Research Libraries* (2000), uma divisão da *American Librarian Association*, a competência informacional é a base para a aprendizagem ao longo da vida. No entanto, autores como Lloyd (2003) e O'Sullivan (2002) ressaltam a falta de pesquisas sobre o tema no contexto corporativo.

Nível de concordância:		01 - Discordo totalmente 02 – Discordo 03 - Não concordo nem discordo 04 – Concordo 05 - Concordo plenamente					
		Não sei	01	02	03	04	05
01	Eu sempre acompanho as mudanças no mercado e a demanda de novos produtos e/ou serviços por parte de nossos alunos.						
02	Sempre procuro antecipar problemas que possam vir a afetar o relacionamento com alunos, professores e equipe administrativa.						
03	Sempre procuro identificar as necessidades de informação para garantir acesso à informação correta na hora certa.						
04	Eu uso os recursos da Tecnologia da Informação (TI), como software, hardware, redes, etc., para facilitar a criatividade e exploração de ideias na minha instituição.						
05	Eu utilizo os recursos de TI (software, hardware, redes, etc.) para obter informações que me permitam analisar o ambiente de negócios ou o ambiente social externo.						
06	Os recursos de TI (software, hardware, redes, etc.) me ajudam a obter informações para defender a posição da minha Instituição no mercado ou para garantir a prestação de serviços à população.						
07	Invisto na minha capacitação e sinto-me recompensado por ser capaz de buscar as informações pelas quais sou responsável.						
08	Estou sempre à procura de informações relevantes a respeito de mudanças e tendências no âmbito educacional que venham de fora da minha Instituição.						
09	Estou sempre à procura de notícias sobre inovações que possam afetar nossa Instituição.						
10	Constantemente uso os recursos de TI (software, hardware, redes, etc.) para prever e antecipar tendências do ambiente de negócios ou do ambiente social externo.						
11	Constantemente uso os recursos de TI (software, hardware, redes, etc.) para obter informação que me permita avaliar os riscos associados às atividades do meu curso ou da minha instituição.						
12	Obtenho informações de outras pessoas mesmo quando as fontes formais, como memorandos e relatórios, estão disponíveis e são confiáveis.						
13	Utilizo as informações de outras pessoas para conferir e aumentar a qualidade das informações obtidas em relatórios e memorandos.						
14	Sinto-me treinado e incentivado a organizar corretamente informações sobre o meu curso/Instituição.						
15	Eu sempre classifico e organizo as informações institucionais para garantir a sua disponibilidade.						
16	Sempre evito coletar de novo a informação que já existe na Instituição.						

		01 - Discordo totalmente 02 – Discordo 03 - Não concordo nem discordo 04 – Concordo 05 - Concordo plenamente					
		Não sei	01	02	03	04	05
17	Quando encontro uma nova solução para um problema eu sempre avalio se esta é a melhor solução que eu poderia encontrar.						
18	Uma vez solucionado um problema eu revejo todo o processo para ter certeza de que fiz a melhor escolha.						
19	Sempre procuro obter as informações necessárias antes de tomar uma decisão.						
20	Eu sempre utilizo recursos de TI (software, hardware, redes, etc.) para obter informação que me permitem controlar processos e operações.						
21	Eu sempre mantenho atualizados meus registros acadêmicos e administrativos nos Bancos de Dados.						
22	Eu mantenho os professores continuamente atualizados sobre as informações e documentos utilizados por eles.						
23	Eu evito armazenar informação de forma muito dispersa, pois este comportamento dificulta o controle de processos e fluxos de trabalho.						
24	Normalmente, antes de procurar pela solução de um problema penso se a solução deste problema é mesmo necessária.						
25	Os custos para obtenção das informações necessárias às minhas atividades são sempre objeto da minha preocupação.						
26	Sempre filtro a informação, descartando as desnecessárias, para evitar uma sobrecarga informacional.						
27	Sempre seleciono as melhores fontes internas e externas de informação e as compartilho com meus colegas da Instituição.						
28	Eu sempre analiso as informações disponíveis para delas extrair o conhecimento necessário às minhas decisões.						
29	No meu curso/instituição, quando preciso compor grupos de trabalho sempre valorizo professores e/ou funcionários mais aptos a analisar e a lidar com a informação.						
30	Sempre troco informações com minha equipe de trabalho.						
31	Dentro da minha instituição, sempre troco informações com pessoas dos outros cursos e/ou setores de trabalho.						
32	Sempre troco informações com pessoas de fora da instituição, como instituições parceiras e prestadores de serviços na área educacional.						
33	Sempre identifico e busco informações sobre mudanças econômicas, sociais e políticas que possam afetar nossa instituição.						
34	Confio nos meus colegas no sentido de compartilhar experiências de trabalho mal sucedidas.						
35	Procuro sempre criar um clima de abertura e confiança para o compartilhamento de informações entre os professores e demais funcionários da instituição.						
36	Eu tenho a exata noção sobre até onde devo, ou não, compartilhar informações sigilosas.						

Nível de concordância:		01 - Discordo totalmente 02 – Discordo 03 - Não concordo nem discordo 04 – Concordo 05 - Concordo plenamente					
		Não sei	01	02	03	04	05
37	Se julgar necessário, distribuo uma informação para justificar ou legitimar uma decisão que já tomei.						
38	Considero correto o uso de informação institucional para obtenção de um crescimento pessoal, ou obtenção de um benefício.						
39	Eu normalmente comunico aos professores o que eles devem fazer, mas não necessariamente o objetivo final do seu trabalho.						
40	A TI (software, hardware, redes, etc.) é importante para proporcionar um desempenho consistente e de alta qualidade por parte dos professores e alunos.						
41	A TI (software, hardware, redes, etc.) é importante para aumentar a eficiência operacional.						
42	A TI (software, hardware, redes, etc.) é importante para integrar o trabalho dos funcionários com processos organizacionais.						
43	A TI (software, hardware, redes, etc.) é importante para estabelecer conexões entre os processos da instituição e os processos de professores e alunos.						
44	Estou sempre atento e utilizo as informações obtidas em nas portarias, normas e demais regulamentos da instituição.						
45	Sempre oriento professores e alunos sobre a importância de se respeitar direitos autorais.						
46	Os professores do meu curso estão plenamente capacitados para tratar com cuidado informações sensíveis sobre os alunos.						
47	Problemas com professores identificados em avaliações dos alunos são sempre discutidos de forma coletiva.						
48	Sempre que preciso faço cópias de arquivos da minha organização em <i>pen drives</i> e outros dispositivos móveis.						
49	O meu computador e meus sistemas são sempre protegidos por sistemas de segurança atualizados e senhas de acesso.						
50	Eu sempre troco minhas senhas de acesso aos sistemas da instituição.						
51	Faço uso da TI (software, hardware, redes, etc.) para acelerar a introdução de novos produtos e serviços na minha instituição.						
52	Constantemente uso os recursos de TI (software, hardware, redes, etc.) para obter informações para viabilizar ações proativas junto ao público externo.						
53	Eu sempre utilizo a informação para melhorar o meu próprio desempenho.						
54	Estou sempre à procura de informações para criar ou aprimorar nossos produtos, serviços e/ou processos.						

Nível de concordância:		01 - Discordo totalmente 02 – Discordo 03 - Não concordo nem discordo 04 – Concordo 05 - Concordo plenamente					
		Não sei	01	02	03	04	05
55	Procuro compartilhar e discutir de maneira construtiva informações a respeito de fracassos, erros e equívocos com outros coordenadores e professores.						
56	Constantemente uso os recursos de TI (software, hardware, redes, etc.) para promover o compartilhamento do conhecimento.						
57	Constantemente uso informação para encontrar respostas às mudanças e desenvolvimentos externos à minha instituição.						
58	Regularmente comunico aos professores informações sobre o desempenho da instituição.						
59	Sinto-me capacitado a utilizar a informação de maneira adequada.						
60	Quando compartilho uma informação na rede da organização, espero que todos que têm acesso a ela estejam preparados para entender a linguagem, terminologias e esquemas de classificação que eu utilizo.						
61	Considero normal eu reter uma informação institucional comigo, evitando compartilhá-la com outros coordenadores.						
62	Sempre que julgo necessário eu repasso uma informação incorreta a uma outra pessoa.						
63	Eu sempre confio mais em informações obtidas com os colegas do que naquelas que obtenho em relatórios e comunicados oficiais.						
64	Eu sempre confio na qualidade da informação de fontes formais, como relatórios e comunicados institucionais e não preciso recorrer a fontes informais, como colegas de trabalho.						

Frequência de acesso e uso de fontes de informação		Não sei	01	02	03	04	05
01	Reuniões administrativas.						
02	Biblioteca.						
03	E-mail.						
04	Chat (Google Talk, Skype, etc.)						
05	Sistemas para suporte à gestão (BI e outros)						
06	Sistemas administrativos (Folha de pagamento, orçamento, sistema financeiro, sistema acadêmico, etc.).						
07	Ambientes Virtuais de Aprendizagem.						
08	Redes Sociais (Twitter, LinkedIn, Facebook, etc.).						
09	Seminários e congressos.						
10	Jornais locais, impressos ou digitais.						
11	Jornais de circulação nacional, impressos ou digitais.						
12	Intranet / Portal institucional.						
13	Palestras.						
14	Mecanismos de busca (Google, Portal CAPES e outros).						
15	Revistas especializadas.						
16	Conversas informais sobre gestão da Instituição com colegas, parceiros e outros.						
17	Navegação em sites de órgãos reguladores (MEC, INEP, CAPES, por exemplo).						
18	Navegação em sites de portais de notícias.						
19	Relatórios de avaliação institucional INTERNA.						
20	Relatórios de avaliação institucional EXTERNA.						
21	Documentos institucionais (Resoluções, memorandos, etc).						
22	Relatórios de consultorias especializadas.						
23	Notas e arquivos pessoais.						
24	Revistas científicas e Journals.						
25	Relatórios estatísticos locais e nacionais.						

ANEXO B – Páginas do questionário na Internet



Escola de Ciência da Informação

Universidade Federal de Minas Gerais

Dados básicos

E-mail:

Dados básicos

E-mail:

Tempo na função de Coordenação (anos):

Quantidade aproximada de alunos da Instituição:

Já ocupou cargos gerenciais em outras Instituições?

 Sim Não

Em casa ou no trabalho eu possuo e utilizo:

 Desktop Notebook Tablet Smartphone

Desejo receber os resultados da pesquisa.

Termo de Esclarecimento

Questionário de opinião sobre percepção, tratamento e uso da informação

O presente questionário é parte integrante de uma pesquisa de doutorado sobre a competência informacional em ambientes de trabalho, especificamente em Instituições de Ensino Privadas, sem fins lucrativos, no Brasil, em andamento na Escola de Ciência da Informação da UFMG.

A pesquisa tem como foco a opinião de gestores destas instituições sobre a forma como eles lidam com a informação em suas atividades. Esta é uma pesquisa importante para que se possa compreender a forma como decisores lidam com a informação, um insumo cada vez mais fundamental à sobrevivência de qualquer organização. Como o estudo busca a compreensão de um cenário, não existem respostas certas ou erradas.

Sinta-se à vontade para responder as questões, pois o instrumento preserva sua identidade e nenhum dado será publicado de forma isolada. Você não terá benefícios pessoais diretos ao participar da pesquisa, mas poderá se beneficiar indiretamente, com melhorias em seu processo decisório, a partir da compreensão do cenário em que você atua, com a publicação dos resultados.

O doutorando Joubert Roberto Ferreira Fidelis e o seu orientador o Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa são responsáveis pela pesquisa.

Desde já agradecemos a sua disposição em participar.

Declaro estar ciente de que, ao responder este questionário minha identidade será preservada e que as minhas respostas, após serem consolidadas com as de outros gestores acadêmicos, serão analisadas dentro de uma pesquisa de doutorado que busca compreender o padrão de competência informacional predominante em ambientes de trabalho.

		Nível de concordância:					
		01 - Discordo totalmente 02 - Discordo 03 - Não concordo e nem discordo 04 - Concordo 05 - Concordo totalmente					
Item	Afirmativa	01	02	03	04	05	Não sei
1	Eu sempre acompanho as mudanças no mercado e a demanda de novos produtos e/ou serviços por parte de nossos alunos.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Sempre procuro antecipar problemas que possam vir a afetar o relacionamento com alunos, professores e equipe administrativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Sempre procuro identificar as necessidades de informação para garantir acesso à informação correta na hora certa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Eu uso os recursos da Tecnologia da Informação (TI), como software, hardware, redes, etc., para facilitar a criatividade e exploração de ideias na minha instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Eu utilizo os recursos de TI (software, hardware, redes, etc.) para obter informações que me permitam analisar o ambiente de negócios ou o ambiente social externo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Os recursos de TI (software, hardware, redes, etc.) me ajudam a obter informações para defender a posição da minha Instituição no mercado ou para garantir a prestação de serviços à população.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Invisto na minha capacitação e sinto-me recompensado por ser capaz de buscar as informações pelas quais sou responsável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Estou sempre à procura de informações relevantes a respeito de mudanças e tendências no âmbito educacional que venham de fora da minha Instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Estou sempre à procura de notícias sobre inovações que possam afetar nossa Instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Constantemente uso os recursos de TI (software, hardware, redes, etc.) para prever e antecipar tendências do ambiente de negócios ou do ambiente social externo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Constantemente uso os recursos de TI (software, hardware, redes, etc.) para obter informação que me permita avaliar os riscos associados às atividades do meu curso ou da minha instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Obtenho informações de outras pessoas mesmo quando as fontes formais, como memorandos e relatórios, estão disponíveis e são confiáveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Utilizo as informações de outras pessoas para conferir e aumentar a qualidade das informações obtidas em relatórios e memorandos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Sinto-me treinado e incentivado a organizar corretamente informações sobre o meu curso/Instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	Eu sempre classifico e organizo as informações institucionais para garantir a sua disponibilidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Próxima página Última página

Salvar e continuar depois Concluir

		Nível de frequência:				
		01 - Nunca 02 - Raramente 03 - De vez em quando 04 - Frequentemente 05 - Sempre, a todo momento				
Com qual frequência você acessa e faz uso das seguintes fontes de informação?		01	02	03	04	05
1	Reuniões administrativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Biblioteca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	E-mail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Chat (Google Talk, Skype, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Sistemas para suporte à gestão (BI e outros)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Sistemas administrativos (Folha de pagamento, orçamento, sistema financeiro, sistema acadêmico, etc).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Ambientes Virtuais de Aprendizagem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Redes Sociais (Twitter, LinkedIn, Facebook, etc).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Seminários e congressos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Jornais locais, impressos ou digitais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Jornais de circulação nacional, impressos ou digitais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Primeira página](#)
[Página anterior](#)
[Próxima página](#)
[Última página](#)

[Salvar e continuar depois](#)
[Concluir](#)



Escola de Ciência da Informação

Universidade Federal de Minas Gerais



Obrigado!

Suas respostas foram gravadas com sucesso.

A qualquer momento você pode editar e concluir seu questionário acessando nosso sistema e digitando o mesmo e-mail.

Aguardamos seu retorno!



Escola de Ciência da Informação

Universidade Federal de Minas Gerais



Obrigado!

Seu questionário foi finalizado com sucesso.

ANEXO C –Orientação Informacional X Competência Informacional

Práticas de Tecnologia da Informação

Função	Orientação Informacional	Competência Informacional (na pesquisa)
Apoio Operacional	Controlar processos e operações	Eu sempre utilizo recursos de TI (software, hardware, redes, etc.) para obter informação que me permitem controlar processos e operações.
Apoio Operacional	Garantir um desempenho consistente e de alta qualidade por parte dos trabalhadores de nível operacional	A TI (software, hardware, redes, etc.) é importante para proporcionar um desempenho consistente e de alta qualidade por parte dos professores e alunos.
Apoio Operacional	Aumentar a eficiência operacional	A TI (software, hardware, redes, etc.) é importante para aumentar a eficiência operacional.
Apoio aos Processos de Negócios	Integrar o trabalho dos funcionários com processos organizacionais	A TI (software, hardware, redes, etc.) é importante para integrar o trabalho dos funcionários com processos organizacionais.
Apoio aos Processos de Negócios	Estabelecer conexões entre os processos da organização/empresa e os processos de fornecedores e clientes	A TI (software, hardware, redes, etc.) é importante para estabelecer conexões entre os processos da instituição e os processos de professores e alunos.
Apoio à Inovação	Facilitar a criatividade e exploração de ideias	Eu uso os recursos da Tecnologia da Informação (TI), como software, hardware, redes, etc., para facilitar a criatividade e exploração de ideias na minha instituição.
Apoio à Inovação	Acelerar a introdução de novos produtos e serviços	Faço uso da TI (software, hardware, redes, etc.) para acelerar a introdução de novos produtos e serviços na minha instituição
Apoio Gerencial	Analisar o ambiente de negócios ou do ambiente social externo	Eu utilizo os recursos de TI (software, hardware, redes, etc.) para obter informações que me permitam analisar o ambiente de negócios ou o ambiente social externo.
Apoio Gerencial	Obter informações para defender a posição da empresa no mercado ou para garantir a prestação de serviços à população	Os recursos de TI (software, hardware, redes, etc.) me ajudam a obter informações para defender a posição da minha Instituição no mercado ou para garantir a prestação de serviços à população.
Apoio Gerencial	Prever e antecipar tendências do ambiente de negócios ou do ambiente social externo	Constantemente uso os recursos de TI (software, hardware, redes, etc.) para prever e antecipar tendências do ambiente de negócios ou do ambiente social externo.
Apoio Gerencial	Avaliar possíveis riscos associados com o negócio ou com a organização	Constantemente uso os recursos de TI (software, hardware, redes, etc.) para obter informação que me permita avaliar os riscos associados às atividades do meu curso ou da minha instituição.
Apoio Gerencial	Obter informações para viabilizar ações proativas junto ao mercado ou a públicos externos	Constantemente uso os recursos de TI (software, hardware, redes, etc.) para obter informações para viabilizar ações proativas junto ao públicos externos.
Apoio Gerencial	Promover o compartilhamento do conhecimento por parte dos funcionários	Constantemente uso os recursos de TI (software, hardware, redes, etc.) para promover o compartilhamento do conhecimento.

Práticas de Gestão da Informação

Práticas	Orientação Informacional	Competência Informacional (na pesquisa)
Sensoriamento	Sempre acompanhamos mudanças no mercado e na demanda de novos produtos e/ou serviços por parte de nossos clientes / público.	Sempre acompanho as mudanças no mercado e a demanda de novos produtos e/ou serviços por parte dos alunos.
Sensoriamento	Sempre procuramos antecipar problemas que possam vir a afetar nosso relacionamento com fornecedores e parceiros.	Sempre procuro antecipar problemas que possam vir a afetar o relacionamento com alunos, professores e equipe administrativa.
Sensoriamento	Estamos sempre à procura de notícias sobre inovações que possam afetar nossa organização.	Estou sempre à procura de notícias sobre inovações que possam afetar nossa Instituição.
Sensoriamento	Sempre identificamos e buscamos informações sobre tendências econômicas, sociais e políticas que possam afetar nossa organização.	Sempre identifico e busco informações sobre mudanças econômicas, sociais e políticas que possam afetar nossa instituição.
Coleta	Procuramos identificar as necessidades de informação dos funcionários para lhes garantir acesso à informação correta na hora certa.	Sempre procuro identificar as necessidades de informação para garantir acesso à informação correta na hora certa.
Coleta	Investimos na capacitação e recompensamos os funcionários para que eles mesmos busquem as informações pelas quais são responsáveis	Invisto na minha capacitação e sinto-me recompensado por ser capaz de buscar as informações pelas quais sou responsável.
Coleta	Sem Equivalência na Pesquisa Sobre OI	Quando encontro uma nova solução para um problema eu sempre avalio se esta é a melhor solução que eu poderia encontrar.
Coleta	Sem Equivalência na Pesquisa Sobre OI	Normalmente, antes de procurar pela solução de um problema penso se a solução deste problema é mesmo necessária.
Coleta	Sem Equivalência na Pesquisa Sobre OI	Os custos para obtenção das informações necessárias às minhas atividades são sempre objeto da minha preocupação.
Coleta	Filtrar a informação para evitar sobrecarga informacional.	Sempre filtro a informação, descartando as desnecessárias, p/ evitar uma sobrecarga informacional.
Coleta	Identificar as fontes chaves de conhecimento	Sempre seleciono as melhores fontes internas e externas de informação e as compartilho com meus colegas da Instituição.
Organização	Treinar e recompensar por organizar com precisão as informações	Sinto-me treinado e incentivado a organizar corretamente informações sobre o meu curso/Instituição.
Organização	Classificar e indexar a informação para s disponibilização apropriada	Eu sempre classifico e organizo as informações institucionais para garantir a sua disponibilidade.
Organização	Sem Equivalência na Pesquisa Sobre OI	Quando compartilho uma informação na rede da organização, espero que todos que têm acesso a ela estejam preparados para entender a linguagem, terminologias e esquemas de classificação que eu utilizo.
Processamento	Os funcionários sempre têm acesso às informações necessárias antes de tomarem decisões	Sempre procuro obter as informações necessárias antes de tomar uma decisão.
Processamento	Analisar as bases de dados e delas extrair conhecimento	Eu sempre analiso as informações disponíveis para delas extrair o conhecimento necessário às minhas decisões.

Práticas	Orientação Informacional	Competência Informacional (na pesquisa)
Processamento	Valorizar e/ou contratar as pessoas mais aptas a analisar e a lidar com a informação	Quando preciso compor grupos de trabalho sempre valorizo professores e/ou funcionários mais aptos a analisar e a lidar com a informação.
Processamento	Os funcionários são capacitados e incentivados a utilizar a informação de maneira adequada	Sinto-me capacitado a utilizar a informação de maneira adequada.
Manutenção	Evitar coletar de novo a informação que já existe na organização	Sempre evito coletar de novo a informação que já existe na Instituição.
Manutenção	Sem Equivalência na Pesquisa Sobre OI	Uma vez solucionado um problema eu rejeito todo o processo para ter certeza de que fiz a melhor escolha.
Manutenção	Nossas bases de dados estão sempre atualizadas	Eu sempre mantenho atualizados meus registros acadêmicos e administrativos nos Bancos de Dados.
Manutenção	As informações e documentos de trabalho utilizados pelos funcionários são atualizados continuamente	Eu mantenho os professores continuamente atualizados sobre as informações e documentos utilizados por eles.
Manutenção	Sem Equivalência na Pesquisa Sobre OI (Segurança)	Sempre que preciso faço cópias de arquivos da minha organização em pen drives e outros dispositivos móveis (*)
Manutenção	Sem Equivalência na Pesquisa Sobre OI (Segurança)	O meu computador e meus sistemas são sempre protegidos por sistemas de segurança atualizados e senhas de acesso.
Manutenção	Sem Equivalência na Pesquisa Sobre OI (Segurança)	Eu sempre troco minhas senhas de acesso aos sistemas da instituição.

(*) Reverso

Comportamentos e Valores Informacionais

Dimensões	Orientação Informacional	Competência Informacional (na pesquisa)
Integridade	É comum as pessoas reterem as informações para si mesmas	Considero normal eu reter uma informação institucional comigo, evitando compartilhá-la com outros coordenadores. (*)
Integridade	As pessoas sabem em que medida devem compartilhar informações sigilosas	Eu tenho a exata noção sobre até onde devo, ou não, compartilhar informações sigilosas.
Integridade	É comum a disseminação de informações para justificar ou legitimar decisões já tomadas	Se julgar necessário, distribuo uma informação para justificar ou legitimar uma decisão que já tomei. (*)
Integridade	É comum as pessoas usarem informações da organização em benefício próprio	Considero correto o uso de informação institucional para obtenção de um crescimento pessoal, ou obtenção de um benefício próprio. (*)
Integridade	Sem Equivalência na Pesquisa Sobre OI	Os professores do meu curso estão plenamente capacitados para tratar com cuidado informações sensíveis sobre os alunos.
Integridade	Sem Equivalência na Pesquisa Sobre OI	Problemas com professores identificados em avaliações dos alunos são sempre discutidos de forma coletiva. (*)
Integridade	Repassar informações incorretas propositalmente	Sempre que julgo necessário eu repasso uma informação incorreta a uma outra pessoa.
Formalidade	Confiar na qualidade da informação formal e não depender de fontes informais	Eu sempre confio na qualidade da informação de fontes formais, como relatórios e comunicados institucionais e não preciso recorrer a fontes informais, como colegas de trabalho.
Formalidade	Confiar mais em fontes informais de informação do que nas fontes formais (memorandos, relatórios, etc.)	Obtenho informações de outras pessoas mesmo quando as fontes formais, como memorandos e relatórios, estão disponíveis e são confiáveis. (*)

Dimensões	Orientação Informacional	Competência Informacional (na pesquisa)
Formalidade	Utilização de fontes informais de informação para conferir e aumentar a qualidade das fontes formais	Utilizo as informações de outras pessoas para conferir e aumentar a qualidade das informações obtidas em relatórios e memorandos. (*)
Formalidade	Uso extensivo de fontes informais de informação mesmo quando as fontes formais (memorandos, relatórios, etc.) estão disponíveis e são confiáveis.	Eu sempre confio mais em informações obtidas com os colegas do que naquelas que obtenho em relatórios e comunicados oficiais. (*)
Formalidade	Sem Equivalência na Pesquisa Sobre OI	Estou sempre atento e utilizo as informações obtidas em nas portarias, normas e demais regulamentos da instituição.
Formalidade	Sem Equivalência na Pesquisa Sobre OI	Sempre oriento professores e alunos sobre a importância de se respeitar direitos autorais.
Controle	As informações encontram-se tão dispersas que isto dificulta o controle de processos e fluxos de trabalho	Eu evito armazenar informação de forma muito dispersa, pois este comportamento dificulta o controle de processos e fluxos de trabalho.
Controle	Utilizar a informação para melhorar o seu próprio desempenho	Eu sempre utilizo a informação para melhorar o meu próprio desempenho.
Controle	Os funcionários recebem regularmente informações sobre o desempenho da organização	Regularmente comunico aos professores informações sobre o desempenho da instituição.
Controle	Os funcionários têm informações sobre o que devem fazer, mas desconhecem o objetivo final do seu trabalho.	Eu normalmente comunico aos professores o que eles devem fazer, mas não necessariamente o objetivo final do seu trabalho.
Transparência	As informações a respeito de fracassos, erros e equívocos são compartilhadas e discutidas de maneira construtiva.	Procuro compartilhar e discutir de maneira construtiva informações a respeito de fracassos, erros e equívocos com outros coordenadores e professores.
Transparência	As pessoas confiam umas nas outras no sentido de compartilhar experiências de trabalho mal sucedidas	Confio nos meus colegas no sentido de compartilhar experiências de trabalho mal sucedidas.
Transparência	Os administradores procuram criar um clima de abertura e confiança para o compartilhamento de informações	Procuro sempre criar um clima de abertura e confiança para o compartilhamento de informações entre os professores e demais funcionários da instituição.
Compartilhamento	Compartilhar informações com a equipe de trabalho	Sempre troco informações com minha equipe de trabalho.
Compartilhamento	Compartilhar informação através dos setores e funcionalidades	Dentro da minha instituição, sempre troco informações com pessoas dos outros cursos e/ou setores de trabalho.
Compartilhamento	Compartilhar informações com clientes, fornecedores e parceiros.	Sempre troco informações com pessoas de fora da instituição, como instituições parceiras e prestadores de serviços na área educacional.
Proatividade	Estamos sempre à procura de informações relevantes a respeito de mudanças e tendências que vêm de fora da minha organização	Estou sempre à procura de informações relevantes a respeito de mudanças e tendências no âmbito educacional que venham de fora da minha Instituição.
Proatividade	Utilizar informações para criar ou aprimorar os produtos e serviços	Estou sempre à procura de informações para criar ou aprimorar nossos produtos, serviços e/ou processos.
Proatividade	Usamos a informação para encontrar respostas às mudanças e desenvolvimentos externos à minha organização	Constantemente uso informação para encontrar respostas às mudanças e desenvolvimentos externos à minha instituição.

(*) Reverso