

SOLANGE MADALENA SOUZA MACEDO

**Orientação informacional em Instituições de Ensino
Superior de Belo Horizonte**

**Belo Horizonte
2011**

SOLANGE MADALENA SOUZA MACEDO

Orientação informacional em Instituições de Ensino Superior de Belo Horizonte

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Ciência da Informação.

Prof^o Orientador: Ricardo Rodrigues Barbosa

Linha de pesquisa: Gestão da informação e do conhecimento.

**Belo Horizonte
2011**

Dedico a minha mãe que sempre me incentivou a estudar agora e sempre.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em especial a Deus por ter me dado forças e perseverança para enfrentar e vencer os percalços que, algumas vezes, de alguma forma contribuíam para que eu não chegasse ao fim do mestrado e eis que Ele me dava fôlego para continuar em busca do meu objetivo de ser mestre.

À minha filha Amanda pelas constantes ausências, durante o período.

A minha mãe por ter sempre acreditado no meu esforço, apoiando-me e ajudando-me a buscar os meus objetivos.

Ao Dú pela paciência nas minhas ausências e até falhas como sua companheira.

A Prof^a Ester por ser minha principal tutora;

Aos meus irmãos Márcia, Rosy e Robinho pela ajuda e torcida.

As minhas adoráveis sobrinhas Helem e Deisy que me ajudaram tanto.

As meninas da biblioteca, em especial a Cristiane, Fabiana, Ângela, Renata e Flaviana que me ajudaram a gerir o setor de trabalho, segurando as pontas para que pudesse dedicar às aulas fora do trabalho;

As minhas amigas Renatinha, a Rê e Ionara a Lô que são pessoas que sempre acreditaram que eu conseguiria terminar, me dando ânimo e força;

A minha querida amiga Gabriela “cravo e canela” pela torcida, pela força e pelo companheirismo sem limites.

Aos Diretores da Faculdade Novos Horizontes, Prof^a Marlene, o Prof^o Alfredo e o Prof^o Tueli que me concederam a flexibilidade do meu horário de trabalho para poder freqüentar a aulas, o meu muito obrigada pelo incentivo e oportunidade.

As minhas amigas bibliotecárias Nilcéia, a “Nil” e a Mônica, a “Môniquita” pela torcida constante.

Aos amigos da Faculdade Novos Horizontes que responderam o questionário para o pré-teste da pesquisa o meu muito obrigada pela colaboração e ajuda;

A Miriam pela constante ajuda e busca de informações importantes;

A Edna “parceira” e Fádua pela amizade e parceria;

Ao estatístico Francis pelo profissionalismo dos esclarecimentos necessários;

A minha secretária Soraia pelo zelo em cuidar da minha casa, enquanto estive nos momentos críticos de tempo;

Aos meus colegas do mestrado Cristiana, Regina, Eduardo, Rosângela e tantos outros que se tornaram amigos;

A Gisele da Secretaria da Pós-graduação pela grande presteza e atenção competência, educação e profissionalismo;

As funcionárias da biblioteca da ECI Nádia, Viviam e Edna pela atenção de sempre;

Às educadoras Renata e Lili do bercário, Flávia, Renata, Déia e Lana do infantil I do Canguru, escolinha da minha filha, o meu muito obrigada pelo carinho e cuidado com a Amanda durante as minhas ausências, principalmente no último semestre do mestrado.

Ao meu orientador Prof^o Ricardo pela tranqüilidade em conduzir a pesquisa de uma orientada como eu, com tamanha ansiedade diante das etapas a serem realizadas. Obrigada pela força e incentivo nos momentos de desânimo. Sem a sua ajuda, atenção e carinho eu jamais teria conseguido concluir e alcançar esse sonho. A sua pessoa ficará gravada na minha memória para sempre.

Aos professores do Programa pelas contribuições por meio de suas valiosas aulas, em especial aos professores Casal que a cada aula era um “gás” novo em busca de novos conhecimentos, a Prof^o Guiomar pelas grandiosas orientações e a Prof^a Adriana Bogliolo pelas tão riquíssimas aulas;

As pessoas de contato nas Instituições que encaminharam o link com a primeira versão do questionário da pesquisa, pela valiosa colaboração e também as pessoas pela boa vontade em distribuir aos gerentes a segunda versão do questionário da pesquisa em formato impresso e eletrônico;

A todos os respondentes dos questionários, de maneira muito especial, por terem doado seu valioso tempo em responder o questionário da pesquisa;

E todos aqueles que de alguma forma contribuíram e torceram pela realização desse grande objetivo e sonho.

|

Antes de conhecer qualquer tarefa, temos de aprender a fazer a pergunta: “De que tipo de informação necessito sob que forma e quando?” [...] as perguntas seguintes que as pessoas precisam aprender a fazer é: “A quem devo que tipo de informação?

Quando e onde?

(Peter Drucker)

O sucesso, no gerenciamento da informação, é composto de cinco por cento de tecnologia e 95 por cento de psicologia.

(Tom Peters)

Hoje em dia, informações não faltam. Faltam ferramentas para entregar a informação certa às pessoas certas no tempo certo

(Electric Power Research Institute)

RESUMO

O estudo descreve como gerentes de Instituições de Ensino Superior (IES) privadas percebem as formas pelas quais as organizações em que trabalham possuem capacidades ligadas a uso eficaz da informação, aqui definidas como Orientação Informacional (OI). Utilizou-se como base teórica para este estudo o Modelo de OI desenvolvidos por Donald A. Marchand, William J. Kettinger e John D. Rollins (2000). Esse Modelo tem como elementos centrais as práticas de gerenciamento da informação, valores e comportamentos informacionais e práticas de tecnologia de informação. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários enviados aos gerentes das IES, o que totalizou 83 respondentes. Os dados foram analisados por meio de estatísticas descritivas, bem como testes de diferenças entre médias. Os resultados demonstram que as IES são orientadas à informação, ora com mais expressão em algumas das dimensões de cada construto da OI ora com menos expressividade. Notou-se que os gerentes das IES percebem cada uma das práticas, bem como os valores e comportamentos da informação, existindo nessas organizações altos graus de existências das práticas componentes da OI, embora ainda fique aquém do que seja uma organização orientada informacionalmente, do ponto de vista dos autores do modelo. Entre as três capacidades que a organização precisa para ser orientada informacionalmente houve uma predominância nas IES das Práticas de Tecnologia da Informação para alcançar os objetivos.

Palavras-chave: Orientação informacional, Informação – Uso eficiente, Gerenciamento da informação, Comportamento informacional

ABSTRACT

The study describes how managers of private Higher Education Institutions (HEIs) realize the forms that how the organizations that they work have capacities connected to efficient use of the information, here described as Orientation Informational (OI). The theoretical base of this study was the Model of DI by Donald A. Marchand, William J. Kettinger and John D. Rollins (2000). This Model takes the practices as central elements of management of the information, values and behavior's informational and practices in information technology. The data collection was carried out through questionnaires sent to the managers of the HEIs, which 83 totalizing answered. The data were analysed through descriptive statistics, as well as tests of differences between averages. The results demonstrate that the HEIs are orientated to the information, sometimes with more expression in some of the dimensions of each approach of OI now with less expressiveness. It was noticed that the managers of the HEIs realize each one of the practices, as well as the values and behaviors informational, when there are in these organizations high degrees of existences of the component practices of OI, though it is still on this side of what an orientated direction informational, from the point of view of the authors of the model. Between three capacities that the precise organization to be orientated to informational, there was a predominance in the HEIs of the Practices in Information Technology to reach the objectives.

Key words: Orientation informational, Information – efficient Use, Management of the information, Behavior informational.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura de GSI	3840
Figura 2 – O ciclo de vida do gerenciamento da informação	4244
Figura 3 – A Teoria de Comportamentos e Valores da Informação	5355
Figura 4 – Estrutura adaptada para as Práticas de TI	6567
Figura 5 – Esboço conceitual da ligação entre Orientação Informacional e desempenho organizacional	6870
Figura 6 – Modelo de Fator Confirmatório da Orientação Informacional ou Modelo OI	6974
Figura 7 – Visão geral de uma instituição de ensino	7173

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Sexo dos respondentes	8587
Tabela 2 – Faixa etária dos gerentes das IES particulares de Belo Horizonte	8587
Tabela 3 – Percepção da informação	89
Tabela 4 – Fase de coleta de informação	8890
Tabela 5 – Fase da organização da informação	8992
Tabela 6 – Fase do processamento da informação	9193
Tabela 7 – Fase da manutenção da informação	9294
Tabela 8 – Avaliação dos itens relativos ao construto Práticas de Gerenciamento da Informação	9296
Tabela 9 – Testes individuais entre os níveis que compõem o construto Práticas de Gerenciamento da Informação	9497
Tabela 10 – Uso pró-ativo da informação	99
Tabela 11 – Transparência da informação	97100
Tabela 12 – Integridade da informação	99101
Tabela 13 – Compartilhamento da informação	100102
Tabela 14 – Controle da informação	100104
Tabela 15 – Formalidade da informação	103105
Tabela 16 - Avaliação dos itens relativos ao construto Valores e Comportamentos da Informação	104106
Tabela 17 – Uso da TI como suporte operacional	105108
Tabela 18 – Uso da TI como suporte aos processos empresariais	106109
Tabela 19 – Uso da TI como suporte à inovação	107110
Tabela 20 – Uso da TI como suporte gerencial	108111
Tabela 21 - Avaliação dos itens relativos ao construto Práticas de Tecnologia da Informação	109112
Tabela 22 – Avaliação dos escores relativos aos construtos que compõem a Orientação Informacional	110113
Tabela 23 – Testes individuais entre os componentes do construto Orientação Informacional	111113

LISTA DE SIGLAS

- FPC – *Federal Paperwork Commission*
- GIC – Gestão da Informação e do Conhecimento
- GRI – Gestão de Recursos Informativos
- IBV – *Information Behaviors/Values*
- IES – Instituições de Ensino Superior
- IMP – *Information Management Practices*
- INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
- IO – *Information Orientation*
- IRM – *Information Resources Management*
- ITP – *Information Technology Practices*
- LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
- MEC – Ministério de Educação e Cultura
- MIS – *Management Information Systems*
- OI – Orientação Informativa
- PGI – Práticas de Gerenciamento da Informação
- PTI – Práticas de Tecnologia da Informação
- SIG – Sistema de Gerenciamento da Informação
- SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*
- TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 ANTECEDENTES DA ORIENTAÇÃO INFORMACIONAL	16
2.1.1 A Escola de Comportamento e Controle	26
2.1.1.1 Comportamento informacional	31
2.1.2 A Escola de Tecnologia da Informação	35
2.2 PRESSUPOSTOS PRÁTICOS DA ORIENTAÇÃO INFORMACIONAL	40
2.2.1 Práticas de Gerenciamento da Informação	40
2.2.2 Os valores e os comportamentos relativos ao uso da informação em uma organização.....	50
2.2.3 As Práticas de Tecnologia da Informação e o processo de tomada de decisão	63
2.3 A ORIENTAÇÃO INFORMACIONAL	66
2.3.1 As interações entre comportamentos, gerenciamento da informação e TI para uma Orientação Informacional.....	92
2.4 AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES)	70
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	75
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	75
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E UNIVERSO DE PESQUISA	76
3.3 COLETA DE DADOS	78
3.4 ANÁLISE DE DADOS	79
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	83
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS IES.....	84
4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES.....	84
4.3 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS ESCALAS	86
4.3.1 Análise das variáveis internas do Gerenciamento da Informação na IES	87
4.3.1.1 Análise das Práticas de Gerenciamento da Informação nas IES.....	94
4.3.2 Análise das variáveis internas dos Valores e Comportamentos da Informação nas IES.....	96
4.3.2.1 Análise dos Valores e Comportamentos em relação ao uso da informação nas IES	104
4.3.3 Análise das variáveis internas Tecnologia da Informação nas IES.....	105
4.3.3.1 Análise das Práticas de Tecnologia da informação	110
4.3.4 Avaliação da orientação informacional por meio de seus construtos...	111
4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	112
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	119
REFERÊNCIAS.....	121
APÊNDICES.....	128

1 INTRODUÇÃO

Os altos níveis de competição, eficiência, dinamismo e inovação com que se defrontam as organizações do século XXI impõem uma série de mudanças políticas, sociais, econômicas e tecnológicas. De acordo com Drucker (1999), na sociedade pós-capitalista, também chamada Nova Sociedade, a informação e o conhecimento são os recursos mais importantes. O autor argumenta ainda que a riqueza não será gerada a partir da alocação de capital para usos produtivos, nem da mão de obra, mas que o valor é criado pela produtividade e pela inovação que são aplicações do conhecimento ao trabalho. Assim, os negócios mais lucrativos serão aqueles em que a organização conseguir alocar conhecimento para usos produtivos. Nesse mesmo sentido, Freire (2006, p. 9) sintetiza que “o fenômeno da informação adquiriu nova relevância nas trocas econômicas e culturais da sociedade capitalista”.

No âmbito empresarial, a criação, armazenagem, transferência e uso da informação são preocupações constantes das organizações, pois o uso eficiente e dinâmico da informação e do conhecimento constitui vantagem competitiva na sociedade contemporânea (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). De forma que, cada vez mais as organizações vêm se perguntando sobre as melhores maneiras de usar e gerenciar de forma dinâmica e estratégica esses preciosos recursos. Esse novo cenário competitivo requer das organizações competências para buscar, recuperar, usar, organizar, interpretar e gerenciar a informação e o conhecimento que, no futuro, podem resultar em sucesso nos negócios. De fato, o desenvolvimento e o domínio dessas habilidades serão cruciais para as organizações alcançarem uma posição de destaque no mercado em relação aos seus concorrentes

Nas IES privadas e em qualquer outra organização, o comportamento das pessoas em relação à informação e ao conhecimento é tão importante quanto a gestão do seu funcionamento. Conforme Martinez-Silveira e Oddone (2007), o comportamento informacional diz respeito à busca e ao uso da informação, visando a suprir as necessidades dos indivíduos em seus ambientes de trabalho. Nesse sentido, é preciso que a interação entre as pessoas, a informação e a tecnologia dentro das Instituições de Ensino Superior, seja orientada no sentido de garantir o melhor

desempenho possível para a organização. E, especialmente em um setor competitivo como o de educação superior privada, isso se torna cada vez mais importante. Além disso, nessas organizações, a criação, armazenagem, transferência, busca e uso da informação e do conhecimento são atividades inerentes ao seu funcionamento. Por ser a informação e o conhecimento seus principais produtos/serviços e a matéria-prima do trabalho de seus membros, acredita-se ser relevante conhecer os comportamentos, valores e processos referentes à informação e ao conhecimento dos gerentes dessas instituições.

O ambiente das IES privadas é local de produção constante de informação e conhecimento. Geralmente essas organizações possuem, em seus quadros, especialistas de alto nível, que devem posicionar-se de forma flexível, usando instrumentos de gestão que propiciem sua inserção num ambiente dinâmico, adotando condições que permitam um desempenho capaz de fazer frente às demandas da sociedade atual e ao mercado competitivo de trabalho (PONDÉ, 2004).

No presente trabalho, considera-se que uma empresa deve ser competente em três aspectos relativos ao uso efetivo da informação, os quais estão relacionados à gerenciamento da informação, valores e comportamentos da informação e Tecnologia da Informação (TI). Assim, origina-se o conceito de Orientação informacional (OI) que envolve a combinação de três capacidades, que são as Práticas de Tecnologia da Informação (PTI), Práticas de Gerenciamento da Informação (PGI) e Comportamentos e Valores relativos à Informação (CVI). De forma que uma empresa deve atingir a competência e sinergia ao longo dessas três capacidades como uma pré-condição para atingir desempenho superior nos negócios. Esse conceito foi desenvolvido empiricamente pelos pesquisadores *Donald A. Marchand*, da Suíça, *William J. Kettinger*, dos Estados Unidos e *John D. Rollins*, da Inglaterra. Esses autores realizaram no ano de 2000 uma pesquisa com 1.009 gerentes seniores de 169 equipes de gerenciamento de 98 empresas, de 22 países e 25 setores industriais.

As Práticas de Tecnologia da Informação são as capacidades de uma empresa efetivamente gerir a tecnologia da informação (TI), suas aplicações e a infraestrutura para apoiar as operações, processos de negócios, tomadas de decisões gerenciais e inovação. Práticas de Gerenciamento da Informação, envolvem as capacidades de uma empresa em gerenciar efetivamente o ciclo de vida de uso da informação, incluindo a percepção, recolhimento, organização, processamento e manutenção da informação. Já os Comportamentos/Valores relativos à informação são as capacidades de uma empresa para incentivar e promover comportamentos e valores em suas pessoas para o uso efetivo da informação.

Assim, a OI representa uma nova forma de mensurar o desempenho de uma organização. Tal forma torna-se vital para a organização, a qual deve sim monitorá-la e gerenciá-la para competir na Era da informação. Estudar as organizações sob a ótica da OI torna-se necessário e relevante, pois, ela possibilita aos gerentes uma visão holística do uso efetivo da informação em suas organizações, já que consegue tratar de maneira conjunta o gerenciamento da informação, os valores e comportamentos das pessoas em relação à informação e uso da TI. Também acredita-se que o tema OI está extremamente ligado a linha de pesquisa Gestão da Informação e do Conhecimento (GIC), já que as bases teóricas desse tema vem do gerenciamento da informação, sobretudo da gestão de recursos informacionais. Um dos objetos da OI é a informação, igualmente como a GIC.

Nesse sentido, a pergunta que norteou a presente pesquisa foi: **Qual a visão dos gestores das Instituições de Ensino Superior (IES) privadas de Belo Horizonte em relação a orientação informacional em suas organizações?**

Assim, para encontrar respostas à questão acima, o presente estudo tem como objetivo geral identificar a orientação informacional sob o olhar dos gestores das Instituições de Ensino Superior (IES) privadas de Belo Horizonte.

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- Identificar as fases do ciclo de vida da informação, sob o olhar dos gestores das Instituições de Ensino Superior (IES) privadas de Belo Horizonte;
- Identificar os valores e comportamentos referentes à Informação, sob o olhar dos gestores das Instituições de Ensino Superior (IES) privadas de Belo Horizonte;
- Identificar o uso da tecnologia da informação, sob o olhar dos gestores das Instituições de Ensino Superior (IES) privadas de Belo Horizonte.

Além desta introdução, a presente dissertação está estruturada em mais 5 capítulos. O referencial teórico, que mostra a fundamentação teórica do estudo com as contribuições e pressupostos teóricos associados e envolvidos no tema em questão apresentado no segundo capítulo. No capítulo 3 serão descritos os procedimentos metodológicos usados para a elaboração e tratamento dos dados da pesquisa. No capítulo 4 serão apresentados e discutidos os resultados obtidos. Por último, no capítulo 5 são apresentadas as conclusões e recomendações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTOS DA ORIENTAÇÃO INFORMACIONAL

O avanço tecnológico, as mudanças socioeconômicas e os altos níveis de competitividade presentes na economia global influenciam constantemente o pensamento gerencial. Os gerentes têm papel crucial dentro das organizações, pois suas percepções comandam as decisões estratégicas da empresa. Eles são continuamente desafiados a atingir resultados e empregam as pessoas, a informação e a TI para atingir seus objetivos. De fato, as escolhas feitas pelos gerentes influenciam o desempenho de suas organizações (MARCHAND, 2004).

Nesse cenário, surgem várias correntes de idéias e práticas de gestão, como as ligadas à aplicação da tecnologia da informação, à gestão da informação como uma atividade organizacional. Para Marchand, Kettinger e Rollins (2000), essas correntes de idéias têm se desenvolvido ao longo dos anos em função dos desafios propostos pelos negócios na Nova Economia. Elas promovem o desenvolvimento de uma nova mentalidade associada a como se deve gerenciar a informação, a tecnologia e as pessoas para atingir um melhor desempenho organizacional.

Os autores acima denominam essas três “Escolas de Pensamento”, em Escola de Gerenciamento da Informação, Escola de Comportamento e Controle e Escola de Tecnologia de Informação. A Escola de Gerenciamento da Informação está centrada na informação como um recurso ou bem da organização, sendo gerenciada ao longo do seu ciclo de vida. A Escola de Comportamento e Controle enfatiza os comportamentos e valores dos funcionários, com vistas a canalizar suas ações em direção ao desempenho organizacional. Já a Escola de TI tem como foco o uso da TI nas organizações. Marchand, Kettinger e Rollins (2000) afirmam que cada uma dessas escolas tem avançado no sentido de desenvolver pensamentos e práticas gerenciais que possam contribuir para o desempenho organizacional.

Já no início do século XX, a importância da informação, sua organização, seu gerenciamento eram objeto das preocupações de *Paul Otlet* e *Henri La Fontaine*, que são tidos como os precursores da documentação. Segundo Ortega (2004), nos estudos desses autores, “as operações documentárias acompanham o documento desde o instante em que ele surge da pena do autor até o momento em que impressiona o cérebro do leitor”.

Para Figueiredo (1996), o termo documentação “é um neologismo, criado por *Otlet*, para designar o que hoje em dia tendemos a chamar de armazenamento e recuperação da informação”. Segundo Ortega (2004) e Mattelart (2002), *Paul Otlet* e *Henri La Fontaine* pretendiam reunir e armazenar os registros de todo o conhecimento humano em um único local.

Outro estudioso, também considerado visionário de grande importância para área da organização e gestão da informação e do conhecimento, é *Vannevar Bush*, matemático e físico americano, que em 1945 publicou o célebre artigo chamado “*As We May Think*” (Como nós pensamos). Nesse artigo, Vannevar Bush previu o desenvolvimento de uma tecnologia revolucionária para mecanizar a classificação e a seleção de documento por associação, chamado de *MEMEX (Memory Extension)*, um dispositivo em que os indivíduos poderiam anotar todos os seus registros (dados, informações e conhecimentos). As idéias de *Vannevar Bush* são consideradas precursoras dos processos atuais de organização e uso da informação . (LANDOW, 1995).

Em meio às grandes quantidades de informações produzidas no ambiente interno e externo das organizações, saber localizar, selecionar e utilizar de forma eficaz e eficiente uma determinada informação para solucionar um problema específico não é tarefa fácil. De fato, saber identificar e recuperar qual informação conduzirá ao resultado esperado é um dos grandes desafios das organizações contemporâneas. Nesse sentido, Santos (2005) afirma “que o desafio consiste em retirar uma fina camada de informações pertinentes de um grande número de informações irrelevantes”. Portanto, pode-se dizer que o maior problema da gestão da informação

está ligado ao volume assustador de informações produzidas e à velocidade com que essas informações são atualmente difundidas.

Em suma, o reconhecimento da importância da informação para a sobrevivência, eficiência e prosperidade organizacional fez despertar nas organizações modernas a preocupação com o gerenciamento da informação. Atualmente, as organizações se vêm perguntando como gerenciar de forma dinâmica e estratégica esse precioso recurso chamado informação.

E é nesse contexto que a Escola de Gerenciamento da Informação tem concentrado sua atenção. Nessa Escola, a informação é tida como um bem da organização, um ativo organizacional ou recurso que deve ser gerenciado ao longo de seu ciclo de vida, desde a sua criação, percepção, coleta, organização, processamento, manutenção, disponibilização ou eliminação. A Escola de Gerenciamento da Informação foca nas escolhas sobre o tipo de informação organizacional que os membros de uma organização devem usar, como eles devem perceber, coletar, organizar, processar e manter a informação. Essas escolhas são influenciadas, na maioria das vezes, pelas mudanças enfrentadas pela organização e pelas decisões tomadas para definir e implementar a estratégia empresarial (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2000).

Como vimos, a origem da Escola de Gerenciamento da Informação data no final do século XIX e início do século XX, quando grandes corporações dos setores de ferrovias, petróleo, varejo e comércio se desenvolveram nos Estados Unidos e na Europa. Como essas empresas cresceram e espalharam seus negócios pelo mundo, elas também precisavam gerenciá-los fisicamente, assim surgindo a necessidade de gerenciar a informação na forma de documentos, registros, correio, mensagens de telégrafo e ligações de telefone (BENIGER, 1986).

Dessa forma, as empresas tiveram que se organizar para lidar com essas mídias e ferramentas físicas, bem como tiveram que definir suas primeiras políticas e procedimentos voltados para o gerenciamento dos papéis, registros, correspondências, instruções e projetos. Durante a primeira metade do século 20,

surgiram as primeiras práticas básicas de manipulação e organização de documentos, registros, comunicações e cálculos nos negócios.

A partir de meados dos anos 50, uma série de tecnologias, como tipos diferentes de computadores, copiadoras eletrônicas e outras tecnologias das telecomunicações, foram empregadas nas corporações para manipular e gerenciar a informação. E, à medida que cresciam a variedade dessas ferramentas e seu uso nas corporações, novos profissionais técnicos surgiam nas empresas para gerenciar essas tecnologias. Entretanto, muitas dessas pessoas e unidades onde trabalhavam não focavam na informação, e sim no gerenciamento das novas tecnologias.

Praticamente na mesma época em que a Escola de TI começou a desenvolver a estrutura de investimentos da TI à tomada de decisão, para criação de ferramentas de apoio ao processo decisório surge a moderna Escola de Gerenciamento da Informação no final dos anos 60. Essa Escola tem suas raízes na gestão de registros e documentos, na Biblioteconomia e Ciência da Informação, que preocupava com o tratamento da informação, considerada um recurso organizacional, e também na melhor gestão da proliferação acelerada das novas mídias e tecnologias que estavam sendo introduzidas nas corporações e agências do governo (HORTON, c1974).

Na metade dos anos 70, a Escola de Gerenciamento da Informação rotulou essa nova tendência para gerir melhor os papéis, registros e sistemas de computadores das grandes corporações e agências governamentais com o nome de Gerenciamento de Recursos de Informação (*Information Resources Management*) ou Gestão de Recursos Informativos (GRI). A GRI começou a introduzir princípios básicos de gerenciamento informacional no governo federal dos EUA e grandes corporações (HORTON, c1974).

As iniciativas da *Federal Paperwork Commission (FPC)* dos Estados Unidos foram de grande importância para o desenvolvimento da GRI. Em 1980, por intermédio da *Paperwork Reduction Act* ou “Lei de Redução da Papelada”, o governo americano determinou às suas agências o desenvolvimento e a implementação da GRI. Para a

FPC, a GRI pode ser conceituada como “[...] planejamento, gerenciamento, previsão orçamentária, organização, direcionamento, treinamento e controle associados com informação governamental.” Com a determinação da Lei, as correntes de GRI ganham visibilidade na literatura, despertando nos profissionais e estudantes grande interesse por estudos ligados à gestão da informação (ALVARENGA NETO, 2005).

A GRI se apoiava em quatro princípios fundamentais. O primeiro, e talvez o mais importante, era foi que a informação como um recurso tem que ser gerenciada como demais recursos da empresa, tais como pessoas, finanças, materiais e tecnologias físicas. O segundo princípio da GRI exigia que a informação devesse ser tratada não apenas como um conjunto de objetos e artefatos, tais como dados ou arquivos, mas também como um processo que se estende a partir da identificação de informações (percepção), coleta, organização por meio de sua transformação, processamento, utilização e manutenção. A idéia básica desse processo é que a informação tem um ciclo de vida, desde sua criação até a tomada de decisão, e que os gerentes precisam ter disponibilidade para entendê-la e endereçá-la, se quiserem capitalizar suas informações de valor em potencial. A gestão do ciclo de vida da informação requer dos gerentes de uma organização um plano apropriado para orçamento, avaliação e utilização de forma eficiente e eficaz da informação (HORTON, c1974).

O terceiro princípio da GRI é centrado na assertiva de que a mudança do tratamento da informação como um recurso significou que as técnicas de gerenciamento dos recursos, tais como planejamento, custo, orçamentos e avaliação, deveriam ser aplicadas também à informação, tal como foram aplicados a outros recursos. Para tratar a informação como recurso, recomendava-se criar uma nova função gerencial, que ajudaria a integrar o uso das diversas tecnologias da informação. Isso implicava que os setores de processamento de dados, as unidades de telecomunicações, as bibliotecas corporativas e os centros de informação deveriam trabalhar de maneira integrada para servir a todas as necessidades de informação da empresa. No entanto, as propostas para realinhamento das unidades de TI e de informação em uma nova função de GRI deram origem a grandes controvérsias, uma vez que técnicos e especialistas em informação eram muito protetores com relação à sua

autonomia profissional (HORTON; MARCHAND, 1982; SYNNOTT, 1987; GROVER *et al.*, 1993).

Já o quarto princípio da GRI se baseia na idéia de que a função precisava ser vista não como uma função de apoio, mas como uma função gerencial, da mesma forma como as demais áreas da empresa. E, para isto, era preciso um tipo diferente de gerente – o CIO ou *Chief Information Officer* -, que fosse capaz de entender o gerenciamento da informação e da TI no contexto dos negócios (HORTON; MARCHAND, 1982; MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2000; SYNNOTT, 1987). Nos anos 90, muitas corporações nos EUA adotaram o conceito de *CIO* e apontaram gerentes com experiência em TI para liderar essa função. Alguns desses gerentes ganhavam credibilidade da equipe de gerentes seniores das empresas, aos serem incluídos nas decisões estratégicas e de solução de problemas. Já outros não ganharam a aceitação dos gerentes, e eram relegados a posições medianas de gerenciamento. Em outros casos, a posição de CIO era extinta rapidamente em muitas empresas (GROVER *et al.*, 1993).

Um dos pioneiros da GRI foi *Forest Woody Horton Júnior*, que a define como uma disciplina de gerência que “considera a informação um recurso assim com os recursos financeiros, físicos, humanos e naturais”. A GRI almeja o manuseio eficiente e eficaz de recursos de informação, que são os dados brutos e ativos informacionais resultantes, chamado conhecimento (BARBOSA; PAIM, 2003, p. 14). No mesmo sentido, Horton e Marchand (1982) confirmam que o termo GRI abrange tanto a informação propriamente dita, quanto os recursos ligados a ela, como os recursos de pessoal, financeiros e tecnológicos.

As definições do termo GRI são apresentadas sob duas perspectivas:

- a) perspectiva da tecnologia da informação;
- b) perspectiva integrativa.

Sob a primeira, a GRI é entendida como uma ampliação dos sistemas de informação gerencial, enfocando o aspecto técnico da GRI, em que a informação é a própria

tecnologia da informação ou a tecnologia em si. Sob esse ângulo, as informações são baseadas em computadores, produzidas no ambiente interno, sendo a única fonte de informação organizacional. Já a segunda perspectiva busca a solução dos problemas informacionais, procurando integrar as fontes, serviços e sistemas de informações organizacionais, criando uma harmonia entre as informações vindas do ambiente interno e externo (BERGERON, 1996).

Sendo assim, na perspectiva tecnológica, a organização da informação e sua gestão são totalmente focadas na tecnologia, é ela que resolverá por si só todos os problemas informacionais. Alvarenga Neto (2005) aponta que essa perspectiva é limitada, por utilizar apenas as fontes de informações baseadas em computadores e também por lidar se não exclusivamente, com dados produzidos internamente, pois mesmo que a fonte interna seja importante nos níveis estratégico, tático e operacional, só este tipo de fonte não é o suficiente. Segundo o autor, “é necessário o escaneamento ambiental para dar suporte ao processo decisório”. Bergeron (1996) ressalta ainda que a união da comunidade informacional não se dá em função da igualdade das tecnologias usadas, mas sim dos tipos e dos problemas informacionais comuns a todos.

A GRI é considerada uma área interdisciplinar, pois, da área da administração no que se refere aos recursos informacionais, “ela incorpora as noções de planejamento, organização, controle e orçamento”. Já da área da ciência da computação, ela incorpora aspectos ligados à organização, distribuição e armazenamento da informação. No que se refere à recuperação e utilização de documentos e administração de dados, bem como ao armazenamento da informação, a contribuição à GRI vem da área de ciência da informação (BARBOSA; PAIM, 2003, p. 15).

Segundo Taylor (1986) o objetivo da GRI é estabelecer os mecanismos necessários para que uma organização possa criar ou adquirir, processar e armazenar dados e informações que sejam adequados, oportunos e precisos para embasar, a custos mínimos, os objetivos organizacionais. A GRI vem para integrar todos os níveis da organização, seja o funcional, o estratégico, o operacional e o gerencial, levando em

conta o usuário e as tecnologias que serão usadas para que a informação certa chegue na hora certa, para a pessoa certa, o que demonstra uma visão holística de todos os aspectos ligados à questão informacional na organização. Portanto, a gestão da informação “inclui toda a “cadeia de valores” da informação, ou seja, deve começar com a definição das necessidades de informação, passar pela coleta, armazenamento, distribuição, recuperação e uso das informações” (CIANCONI, 2003, p. 71).

Assim, a GRI aparece como uma ferramenta de estratégia para o gerenciamento eficaz e eficiente da informação, pois o que se torna crucial em uma organização é ter a informação correta, no momento certo, no formato ou meio correto, enviada à pessoa certa”, demonstrando o grau de relevância e o real papel da GRI na Nova Sociedade da Informação e do Conhecimento (BERGERON, 1996).

Davenport (2002, p. 3) adverte que as empresas não têm práticas formalizadas de informação porque a “nossa fascinação pela tecnologia nos fez esquecer o objetivo principal da informação: informar”. E por que não dizer informar bem as pessoas? De nada adiantará um grande aparato de recursos tecnológicos se os usuários dessas tecnologias não souberem usá-la de forma adequada e, o mais importante, se não existir o interesse pelas informações que esses computadores podem gerar, processar e dar acesso! Os gerentes de muitas organizações têm reconhecido cada vez mais o uso da informação dentro das empresas como uma vantagem competitiva, seja para o aprendizado ou adaptação às alterações ocorridas no mercado.

Um dos principais *insights* da Escola é o reconhecimento de que uma empresa utiliza informações de várias formas para atingir resultados nos negócios. A Escola procura dirigir o uso da informação em todas suas formas, bem como gerenciar os diversos conjuntos de profissionais relacionados à informação, operando em diferentes unidades organizacionais, como biblioteca corporativa, centro de documentação, departamentos de TI e telecomunicações, unidades de gestão da informação e do conhecimento.

Nesse sentido, Davenport (2002) identificou quatro abordagens para o gerenciamento da informação, que evoluíram ao longo do século 20. Essas abordagens correspondem, grosso modo, a quatro modalidades ou fluxos de informação em uma organização. São elas:

- a) Informação não-estruturada;
- b) Capital intelectual ou conhecimento;
- c) Informação estruturada em papel;
- d) Informação estruturada em computadores.

A primeira é a mais antiga das abordagens, já que as tentativas de bibliotecários, pesquisadores, executivos e analistas de utilizar a informação não-estruturada produzida e acumulada por uma organização vêm desde o século XXI a.C., quando os blocos de argila eram reunidos para formar a primeira biblioteca, na Suméria. Cada vez mais a informação desestruturada está disponível, seja na Internet e ou em serviços *on-line* especializados. Cada vez mais, “o grande desafio será determinar quando e como exercer o controle – e quanta informatização será apropriada para determinada classe de informações” (DAVENPORT, 2002, p. 29).

Na segunda abordagem, a informação está relacionada ao conhecimento que a pessoas tem e como elas utilizam esse conhecimento no dia a dia da organização. Muitas empresas têm se referido a essa abordagem como “gestão do conhecimento”. Embora muitos administradores afirmem que o conhecimento de seus funcionários é o bem mais precioso da organização, as empresas ainda não sabem muito bem como esse conhecimento pode ser gerenciado e usado de forma eficiente na rotina diária. Como as pessoas convertem o conhecimento “tácito” de suas mentes em documentos, bancos de dados e processos para que outros membros organizacionais consigam entender e usar? Para Davenport (2002, p. 18), é muito difícil “controlar” na direção da realização dos objetivos e resultados por ser o conhecimento um processo longo e confuso com formas múltiplas e imprevisíveis de utilização.

Na terceira abordagem, a informação estruturada no papel passou a ser

“manipulada” historicamente como “gerenciamento de registros” e, mais tarde, como gerenciamento de documentos ou informação, que podiam ser automatizados por sistemas. Esses documentos registravam o trabalho real e as anotações das pessoas da empresa. De muitas formas, o foco no gerenciamento de registros tinha mais a ver com estocar e manter essa informação do que com ajudar as pessoas da empresa a usá-la de forma melhor. A maioria da manipulação da informação estruturada no papel ou em documentos ainda é feita pelos indivíduos, para eles mesmos, ou em pequenos grupos e departamentos funcionais. A maioria das pessoas mantém seus sistemas de arquivamento pessoais além do que a empresa ou departamentos disponibilizam. Esses sistemas pessoais são usados como repositórios de um conhecimento importante para ganhar reconhecimento ou recompensas no trabalho.

O quarto tipo de gerenciamento da informação é a “informação estruturada” em sistemas de computação. A partir da década de XX, profissionais de TI têm se preocupado com esse tipo de informação. A informação, que era automatizada, era aquela que podia ser estruturada em arquivos de computador, registros e bancos de dados. Outras formas de informação frequentemente não eram relevantes para os profissionais da TI, uma vez que eles se concentravam em dados que eram quantitativos e baseados em transações e podiam ser programados por computadores.

Em suma, a Escola de Gerenciamento da Informação tem como ponto forte central a atenção que coloca no gerenciamento da informação como um recurso e a formalização desse processo de gerenciamento. Gerenciar a informação traz para o centro as práticas gerenciais formais para perceber, coletar, organizar, processar e manter a informação, para ressaltar ou restringir seu uso e relevância para o processo de tomada de decisão.

O gerenciamento da informação tem que ser algo legitimado dentro de uma organização, proporcionando que os membros organizacionais estejam atentos à melhores práticas sobre o gerenciamento informacional sobre como as pessoas

podem usar e compartilhar seus conhecimentos na organização com os outros membros da empresa.

A Escola de Gerenciamento da Informação tem como principal recurso o gerenciamento da informação, enquanto a Escola de Comportamento e Controle destina o seu foco para os comportamentos e valores informacionais, os quais serão apresentados na seção seguinte.

2.1.1 A Escola de Comportamento e Controle

A Escola de Comportamento e Controle enfatiza as contribuições dos comportamentos e valores para o desempenho organizacional e o papel significativo da canalização da motivação humana e do comportamento em ações que contribuam para o desempenho da organização. Mas, diferentemente da teoria de decisão da Escola de TI e da teoria de ciclo de vida da Escola de Gerenciamento da Informação, essa Escola não apresenta uma teoria abrangente sobre comportamentos eficazes de uso da informação. No entanto, apesar de ser uma Escola menos definida, ela apresenta duas correntes de pensamento a respeito das diretrizes de como esse tipo de função de gestão poderia ser formalizado dentro de uma organização. Essas correntes se basearam em duas disciplinas relacionadas que poderiam ser adaptados ao contexto de uso informacional. São elas a corrente de Recursos Humanos e a corrente de Controle Gerencial. A primeira centra em como as pessoas se comportam nas organizações e como elas deveriam ser selecionadas, motivadas, recompensadas ou remuneradas, treinadas e avaliadas por desempenhar atividades consistentes com os objetivos organizacionais. Essa corrente se origina do comportamento organizacional e das disciplinas de recursos humanos (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2000).

A corrente do Controle Financeiro se preocupa com a evolução dos controles gerenciais, bem como os sistemas de informação exigidos em uma organização para ligar o desempenho da empresa diretamente ao desempenho das pessoas que

estão fazendo ou completando o trabalho. E também como os gerentes controlam as pessoas da empresa para atingir resultados positivos nos negócios. Suas raízes históricas estão mais relacionadas com a evolução da profissão de contador, embora, nos anos 60, o foco do controle gerencial evoluiu separadamente para enfatizar mais as medidas de desempenho empresarial do que puramente as medidas de contabilidade e finanças.

O ato de induzir e promover os bons comportamentos e os valores do uso da informação na organização tem sido, tangencialmente, tratado como um componente da administração geral ou, às vezes, como uma reflexão sobre as avaliações pessoais dos funcionários. Ainda assim, desenvolver uma visão centrada nas pessoas pelo uso da informação específica é necessário para que assim se possa ganhar um entendimento mais amplo de como e por que as empresas usam as informações eficazmente.

A história da gestão de pessoas nas organizações durante o século 20 pode ser dividida em três grandes fases. A primeira fase ocorreu antes da Segunda Guerra Mundial e estava relacionada diretamente ao surgimento da produção em massa e da grande corporação industrial. Na época, a falta de descanso do trabalho associado a faltas periódicas originou os primeiros departamentos de pessoal, com responsabilidades de empregar, gerenciar e compensar os trabalhadores a fim de minimizar interrupções nos processos de produção em massa. Esses departamentos eram responsáveis pelas relações trabalhistas e também com os novos métodos para melhorar a produtividade. Isso era incentivado pelo pensamento da Administração Científica de *Frederick Taylor*, que via as pessoas e o trabalho como objetos de estudo, melhoria e controle direto. Mais tarde, nos anos 30, os profissionais de administração de pessoal passaram a olhar além do emprego básico e das práticas de trabalho para melhorar a motivação e *input*, como refletido nos “Estudos *Hawthorne*”. Esse relatório revelou que quando empregados focam no trabalho, eles aproveitam mais do trabalho e são mais produtivos (MAXIMIANO, 2004; MOTTA, 2006).

A segunda fase da gestão de pessoas começou durante a Segunda Guerra Mundial como um esforço exigido pelos departamentos para recrutar mulheres para a força de trabalho e para tratar as pessoas mais como indivíduos, entendendo melhor suas necessidades e motivações. Assim, nos anos 50, o desenvolvimento de empresas de grande porte fez com que os departamentos de pessoal projetassem elaborados planos de carreira e programas de treinamento para recompensar e motivar gerentes e empregados. Em seguida, o campo do comportamento organizacional, passou a focar o entendimento das origens da motivação, dos métodos de liderança e a busca por melhores dinâmicas de grupo nas organizações (MAXIMIANO, 2004; MOTTA, 2006).

A terceira fase da gestão de pessoas se deu no final dos anos 70, quando as empresas começaram a abandonar o termo “pessoal” para o novo termo “recursos humanos” ou RH, o que significou esforços para melhor gerenciar as pessoas e encorajar a produtividade corporativa. Além disto, os gerentes de RH passaram a ser incumbidos de encontrar novas maneiras de motivar os empregados a contribuir diretamente na melhoria do desempenho dos negócios. O RH passou a ter assim uma função gerencial, lidando com questões estratégicas que envolviam as pessoas, seus comportamentos e gerenciamento dos negócios. Em suma, a corrente de recursos humanos passou a oferecer prescrições gerais de gerenciamento com relação às interações humanas e ao comportamento organizacional (MAXIMIANO, 2004; MOTTA, 2006).

A segunda corrente de pensamento, a do Controle Gerencial, tem focado em como as pessoas se comportam e trabalham para alcançar resultados e objetivos organizacionais. As raízes históricas dessa corrente estão na contabilidade e no desenvolvimento dos critérios e medidas de desempenho que os gerentes podem usar para motivar, avaliar e recompensar os comportamentos das pessoas para o sucesso. Essa corrente está mais ligada às preocupações específicas sobre “controle gerencial” no século XX.

No final dos anos 80 e 90, o valor dos critérios e medidas de desempenho financeiro, o uso da informação ligada à empresa e as práticas de controle financeiro

dos contadores foram amplamente criticados dentro da profissão de contabilidade, por perderem sua relevância. Os executivos devem assegurar que os controles estejam ligados ao desempenho dos negócios relacionados a consumidores, processos e serviços mais do que somente aos indicadores financeiros. Ter a informação apropriada para o controle tem se tornado um ponto central do debate contínuo de gerentes e acadêmicos interessados em repensar as formas que os gerentes e os empregados exercitam no controle da organização dos anos 90.

Segundo Johnson e Kaplan (1987, p. 11, tradução nossa) e professores de contabilidade, a informação contábil é a “informação sobre transações ocorridas dentro das organizações”. Eles afirmam que a demanda pelo gerenciamento da informação contábil começou realmente no início do século XIX. Como as corporações cresceram e exigiram grandes investimentos no capital financeiro para operar processos e recursos de produção, a necessidade surgiu pela medição dos “custos de conversão” dos *inputs* e dos *outputs* e os custos de produção, incluindo trabalho, relativo aos preços dos produtos vendidos. Ainda durante o século 19 e primeiros anos do XX, abordagens de gerenciamento contábil e sistemas de informação foram criados para promover a eficiência nas atividades operacionais centrais da empresa. Por volta do ano de 1925:

“todas as práticas de gerenciamento contábil usadas hoje já tinham sido virtualmente desenvolvidas como os relatórios de custo dos trabalhos, material e despesas; orçamentos para dinheiro em caixa, renda e capital; orçamentos flexíveis, previsões de vendas, custos padrão, análise de variação, preços de transferência e medidas de desempenho divisional” (JOHNSON; KAPLAN, 1987, p.12, tradução nossa).

Entretanto, mesmo as corporações continuando a crescer e mudar em produtos e complexidade, ainda assim, elas empregavam as mesmas abordagens de gerenciamento contábil. Uma razão principal para tal situação era o crescente domínio da contabilidade financeira sobre a contabilidade gerencial para operar uma empresa. O surgimento do relatório financeiro externo aliado à estagnação das abordagens básicas de contabilidade resultaram em critérios e medidas de desempenho financeiro desconectados do consumidor, da competição e da informação operacional requisitadas para administrar a empresa. Isto se confirma

quando os negócios passam a usar predominantemente a informação financeira para direcionar as decisões de gerenciamento em dois níveis:

- 1) Um para “planejar a extensão e financiamento da empresa como um todo”;
- 2) Outro para “controlar o trabalho de indivíduos e unidades subordinadas de produção” (JOHNSON, 1992, p. 17, tradução nossa).

Ao perceber que não tinha problemas enquanto usava a informação gerencial para planejar a extensão e o financiamento da empresa como um todo, Johnson (1992, p. 18, tradução nossa) notou que usar “contabilidade hierarquizada para controlar operações” tornou-se a característica central da “contabilidade gerencial após 1950”. Essa ênfase resultou na forma de gerenciamento de “controle remoto” focada no controle financeiro e em relatórios internos e externos à empresa.

Ao observar as mudanças nas condições dos negócios dos anos 90, tais como a globalização, ciclos curtos de produtos, resposta aos consumidores, flexibilidade e outros, Johnson (1992, p. 57, tradução nossa) conclui que a chave para a competitividade “é a informação gerencial que relaciona os objetivos e ações do pessoal da empresa para imperativos apropriados”. Portanto, identificar a informação gerencial certa para ser oferecida aos consumidores e ser flexível com os processos e produtos é extremamente importante para a organização. Porém, usar a informação para ligar os consumidores aos empregados na medida certa para alavancar desempenho financeiro e não-financeiro para a empresa é o maior desafio dos gerentes.

Um dos pontos fortes das correntes de Recursos Humanos e Controle Gerencial é o crescente reconhecimento de que a cultura da empresa poder provocar impactos tanto positivos quanto negativos no desempenho empresarial. De fato, segundo Kotter e Heskett (1992, p.11, tradução nossa), a cultura da empresa pode ter “um impacto significativo no desempenho econômico a longo prazo da empresa”. Eles definem “cultura organizacional como tendo dois níveis, que diferem entre si em termos de suas visibilidades e suas resistências a mudanças”. Para esses autores,

Em um nível mais profundo e menos visível, a cultura se refere aos valores que são modelados pelas pessoas de um grupo e que tendem a persistir ao longo do tempo quando os membros do grupo mudam.

Em um nível mais visível, a cultura representa os padrões de comportamento ou estilo de uma organização em que novos empregados são encorajados a seguir seus colegas de trabalho (KOTTER; HESKETT 1992, p. 4, tradução nossa).

Ao contrário da Escola de Gerenciamento da Informação, que não explora em profundidade as ligações entre o gerenciamento da informação e o desempenho organizacional, a Corrente de Controle Gerencial busca associar o desempenho ao consumidor, a competitividade e a informação operacional aos comportamentos e aos valores das pessoas na organização. No entanto, um de seus pontos fracos é o de relacionar explicitamente as relações entre o controle baseado na informação e tais comportamentos como uma garantia para informação formal e integridade pessoal no compartilhamento e uso da informação. Por exemplo, como o papel da formalidade influencia a aceitação do controle baseado em informação? Ou, que efeito o controle tem nos membros da organização mais transparentes, não somente em compartilhar a informação de desempenho, mas também em comunicar a informação com relação aos erros e fracassos?

Nessa Escola as pessoas não são mais vistas como partes orgânicas das máquinas industriais, dos métodos e processos, mas sim como seres vivos, pensantes, com intelecto, valores, motivações e necessidades de se interagir como indivíduos e membros de grupos que buscam alcançar os objetivos organizacionais. Assim o comportamento informacional, apresentado na seção seguinte, tem papel importante no processo de uso eficiente da informação.

2.1.1.1 Comportamento informacional

Em meio a um emaranhado gigante de informações, as empresas têm procurado adotar uma nova postura quanto às necessidades, uso, busca e gestão da informação, já que a informação passa a ter um papel fundamental na vida das pessoas. Isto se aplica especialmente aos gestores e organizações que passam por

reestruturações na maneira de como solucionar os problemas, principalmente de gestão, buscando estabelecer novas estratégias de sobrevivência no mercado cada vez mais competitivo. Nesse sentido, é a informação que possibilitará uma rápida percepção das mudanças do ambiente interno e externo, possibilitando a tomada de decisão consciente com rapidez e agilidade nas respostas das necessidades de reposicionamento frente ao mercado.

Dessa forma, segundo Lira *et al.* (2007, p. 74), um dos principais desafios para as organizações e para pessoas que nelas trabalham será saber detectar, localizar, identificar e gerenciar a informação eficaz, “[...] em busca de melhor posicionamento no espaço competitivo em que atua.” Ainda, segundo esses autores, “é no processo de busca e uso da informação que se define a situação por meio da qual os indivíduos, dentro da organização, são expostos às informações: [...]”, demonstrando como eles buscam estas informações, o que leva estes profissionais a decidir usar uma informação específica para tomar uma determinada decisão.

A informação está na mente das pessoas, é própria de cada um a percepção de uma determinada informação, pois, como reafirma Choo (2003 p. 78), a informação e o *insight* nascem no coração e na mente das pessoas, e que “[...] a busca e o uso da informação são um processo dinâmico e socialmente desordenado que se desdobra em camadas de contingências cognitivas, emocionais e situacionais”.

Assim, a área de estudo dos usuários da informação tem buscado descrever, entender, explicar e mostrar como ocorre a interação do indivíduo com a informação, como ele percebe a informação, como surge a sua necessidade de informação e como ele busca e usa essa informação para gerar novos conhecimentos, solucionar problemas e sanar lacunas. Para Dias e Pires (2004, p. 11) os estudos de usuário podem ser realizados para “identificar e caracterizar os interesses, as necessidades e os hábitos de uso de informação de usuários reais e/ou potenciais de um sistema de informação”. Ou seja, o foco é tentar entender como esse indivíduo se comporta frente à informação, levando em conta a sua necessidade de informação, como ele fez para buscá-la e de que forma essa informação foi usada. Os estudos dos usuários, para Figueiredo (1997, p. 7):

São investigações que se fazem para saber o que os indivíduos precisam em matéria de informação, ou então, para saber se as necessidades de informação por parte dos usuários de uma biblioteca ou de um centro de informação estão sendo satisfeitas de maneira adequada.

Ainda, para essa autora, por meio dos estudos de usuários, é possível verificar “[...] por que, como, e para quais fins os indivíduos usam informação, e quais os fatores que afetam tal uso”. Desta forma os usuários são assim incentivados a mostrar suas necessidades de informação, assumindo ao mesmo tempo as responsabilidades para que tais necessidades possam ser atendidas pelas bibliotecas/centros/sistemas de informação. São estes estudos que também permitirão a essas entidades avaliar a qualidade dos serviços prestados e os produtos desenvolvidos, permitindo, assim, fazer previsões de demandas ou mudanças nos produtos e serviços, adequando-os aos usuários.

Segundo Wilson (2000), o Comportamento informacional é aquele comportamento das pessoas em relação às fontes e canais de informação, incluindo a busca ativa e passiva de informação, bem como o uso dessa informação. Ou seja, está ligado à forma como o indivíduo se comporta quando ele usa a informação, quando ele seleciona uma determinada informação num conjunto de outras várias informações.

O comportamento do usuário na busca e uso da informação, se inicia a partir de uma necessidade de informação, ou seja, é preciso que antes o usuário reconheça a existência de uma lacuna informacional. Uma vez reconhecida essa necessidade, o usuário parte para as outras duas etapas, que são a busca de informação e o uso dessa informação. Geralmente as necessidades informacionais têm sua origem em situações relacionadas às atividades profissionais de cada indivíduo (CHOO, 2003; WILSON, 2000; MARTÍNEZ-SILVEIRA; ODDONE, 2007; DAVENPORT, 2002).

As necessidades de informação são as necessidades cognitivas de um indivíduo que podem ser as lacunas ou as deficiências de conhecimento “que podem ser expressas em perguntas ou tópicos colocados perante um sistema ou fonte de informação”. Para suprir essas necessidades, é necessário armazenar neste sistema a informação que responde à pergunta que o usuário fez (CHOO, 2003, p. 98).

Segundo Wilson (1994), em situações sociais em que se busca e usa a informação, essa deve suprir não apenas as necessidades cognitivas, mas também as fisiológicas, as afetivas ou emocionais. O autor ressalta que, “por qualquer razão, a necessidade de informação deve ter um motivo que ocasiona esse comportamento [*information behavior*]” (WILSON, 1981, p. 6). Esse autor Wilson (1981) destaca ainda que a necessidade informacional só pode ser descoberta por dedução, logo essa descoberta ocorrerá por meio da observação do comportamento do indivíduo perante uma determinada situação em que se encontra.

Uma necessidade de informação não é algo pronto, ela cresce e evolui ao longo do tempo, conforme aspectos contextuais da experiência de cada ser humano. Entretanto, a consciência de uma necessidade de informação nem sempre levará o indivíduo à busca dessa informação (CHOO, 2003).

No processo de busca informacional, é possível que alguns fatores influenciem na hora de o indivíduo buscar a informação desejada. Os principais fatores que causam essa influência são os de ordem pessoal, educacional, social, contextual, econômica e os ligados às fontes no que diz respeito ao acesso, à confiança e à comunicação (WILSON; WALSH, 1996).

Após a busca da informação, ocorre o processo de uso da informação coletada, de forma que esse uso “é a seleção e o processamento de informações, que resultam em novos conhecimentos e ações” (CHOO, 2003, p. 119). O indivíduo usa a informação para suprir uma lacuna de conhecimento ou como ainda afirma o mesmo autor, “a informação é usada para responder a uma questão, solucionar um problema, tomar uma decisão, negociar uma posição ou dar sentido a uma situação”. Mas Choo (2003, p. 120) diz que “o que consiste a solução de um problema depende das expectativas que grupos de pessoas criaram em função de sua educação, seu treinamento profissional e seu meio cultural”, de forma que a informação só servirá realmente para solucionar o problema se atender a expectativa do indivíduo, associada à sua experiência de vida pessoal ou profissional.

Assim como no processo de busca informacional, existem fatores que influenciam a busca da informação, no processo de uso não seria diferente. Conforme Choo (2003, p.87), diversos elementos influenciam o uso da informação, como “as atitudes do indivíduo em relação à informação e à sua busca, atitudes essas que são fruto da educação, do treinamento, da experiência passada, das preferências pessoais etc.” Ou seja, o uso da informação depende da relação que cada indivíduo terá com essa informação recuperada; relação essa que é de cada um, com seus comportamentos, valores, crenças e histórias de vida. Muitas vezes, uma informação pode ter grande importância para algumas pessoas e nenhuma relevância para outras. Mas independente dessa informação ter importância ou não, para ser recuperada é preciso utilizar as ferramentas da Tecnologia da Informação originada na Escola de Tecnologia da Informação apresentada a seguir.

2.1.2 A Escola de Tecnologia da Informação

A Escola de pensamento de Tecnologia da Informação (TI) é centrada na evolução do uso da TI nos negócios e sua relação com a tomada de decisão e desempenho organizacional. As raízes dessa Escola estão na Teoria da Decisão, na pesquisa operacional e na ciência da computação, sendo muito influenciada pela aplicação da tecnologia da computação e telecomunicações nos negócios. Essa Escola foca o papel da TI em melhorar o processo de tomada de decisão, tentando estabelecer práticas de gerenciamento que automatizem e destaquem os diferentes níveis e tipos de decisões que os gerentes e empregados devem tomar.

O surgimento da escola de TI ocorreu por volta dos anos 50 e 60, período este marcado por um momento de grandes avanços do uso dos computadores por grandes empresas e órgãos de governo, os quais procuravam reduzir custos e aumentar a eficiência operacional. Naquela época, as aplicações iniciais dos computadores nos negócios se davam mais em função do que os programadores

conseguiam fazer com o uso da tecnologia do que pela real necessidade dos negócios.

Algumas descobertas foram importantes para a evolução da Escola de TI, como o desenvolvimento dos estudos dos pesquisadores *Herbert Simon*, *Richard Cyert* e *James March* da Universidade *Carnegie Mellon*, que criaram uma caracterização das decisões como estruturadas, semiestruturadas e desestruturadas, trazendo uma maior compreensão para o processo decisório em contextos organizacionais. Esses autores também descreveram os problemas associados com a programação das decisões desestruturadas feitas pela maioria dos gerentes. Outro estudo é o de *Robert Anthony*, da *Harvard Business School*, que refinou os conceitos de planejamento gerencial e sistemas de controle, criando a chamada Pirâmide *Anthony* de Controle Operacional, Controle Gerencial e Planejamento Estratégico. Isto fez com que os primeiros fundadores da área de Sistema de Gerenciamento da Informação (SGI) empregassem a estrutura de *Robert Anthony*, principalmente, para ligar os usos do TI à tomada de decisão nos negócios (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2000).

Ainda como fato relevante para o surgimento da Escola de TI, em 1971, *Anthony Gorry* e *Michael Scott Morton* publicam um artigo intitulado “*A Framework for Management Information Systems*” (Uma estrutura para Gestão de Sistemas de Informação). Nesse trabalho, os autores reconheceram que, ao automatizar transações de rotina, as empresas tinham conseguido benefícios significativos, embora poucos sistemas computacionais chegaram de fato a impactar a forma como os gerentes tomavam decisões. Segundo Gorry e Morton (1989), isso se dava em razão da falta de uma orientação sobre como fazer o computador atender as reais necessidades dos gestores. Focando na gestão e tomada de decisão estratégica, *Anthony Gorry* e *Michael Scott Morton* integraram à sua estrutura de GSI as idéias de tomada de decisão dos estudiosos de *Carnegie Mellon* e a Pirâmide de controle e planejamento de *Anthony* para definir como os sistemas de informação e a TI deveriam ser empregados nas organizações. A Pirâmide de controle e planejamento caracteriza a [...] atividade organizacional em termos de tipos de decisões envolvidas” (GORRY; SCOTT MORTON, 1989, p. 50, tradução nossa), que são

aquelas tomadas nos níveis de controle operacional, de controle gerencial e de planejamento estratégico. O controle operacional é centrado nos processos de decisão para assegurar que tarefas específicas sejam feitas de forma eficiente e eficaz. Nesse nível, as necessidades de informação são bem definidas, restritas ao ambiente e repetitivas. A informação é usada frequentemente e sua exatidão é essencial para o controle. Já no nível de controle gerencial, as decisões tipicamente dizem respeito à alocação dos recursos, as quais só devem ser tomadas após se ter uma visão clara dos objetivos. Além do mais, nesse nível a informação é geralmente obtida por meio da interação humana, que ajuda a resolver a incerteza. Já no nível do planejamento estratégico, as decisões envolvem questões sobre os objetivos da empresa e são tomadas por um pequeno grupo de gerentes e funcionários de um modo não repetitivo e geralmente criativo. A informação para essas decisões é obtida principalmente de fontes externas dos negócios e variam em frequência e conteúdo. (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2000; GORRY; SCOTT MORTON, 1989).

O modelo decisório de *Anthony Gorry* e *Michael Morton* também diferenciou as decisões em sendo estruturadas, semi-estruturadas e desestruturadas, conforme proposta de *Herbert Simon*, *Richard Cyert* e *James March*. Eles notaram que as decisões poderiam ser também programadas¹ ou não-programadas². Mas preferindo o uso dos termos “estruturados” e “não estruturados”, eles identificaram três tipos de decisões ou problemas. Problemas estruturados “são aqueles cujas fases de busca de informação, análises de opção e escolha foram bem definidas”. Já os problemas desestruturados são “aqueles em que as três fases de decisão foram mal definidas”, enquanto problemas semiestruturados são “aqueles em que uma ou duas fases de decisão não foram bem estruturadas” (GORRY; SCOTT MORTON, 1989, p. 54, tradução nossa). Essas idéias são apresentadas na FIG. 1, a seguir:

¹ Decisões são programadas quando elas são repetitivas e rotineiras, um procedimento definido foi feito para que elas não tenham que ser tratadas novamente cada vez que elas ocorrem (SCOTT MORTON, 1989, p. 52, tradução nossa)

² Decisões são não-programadas quando elas são novas, desestruturadas e consequentes” (Idem)

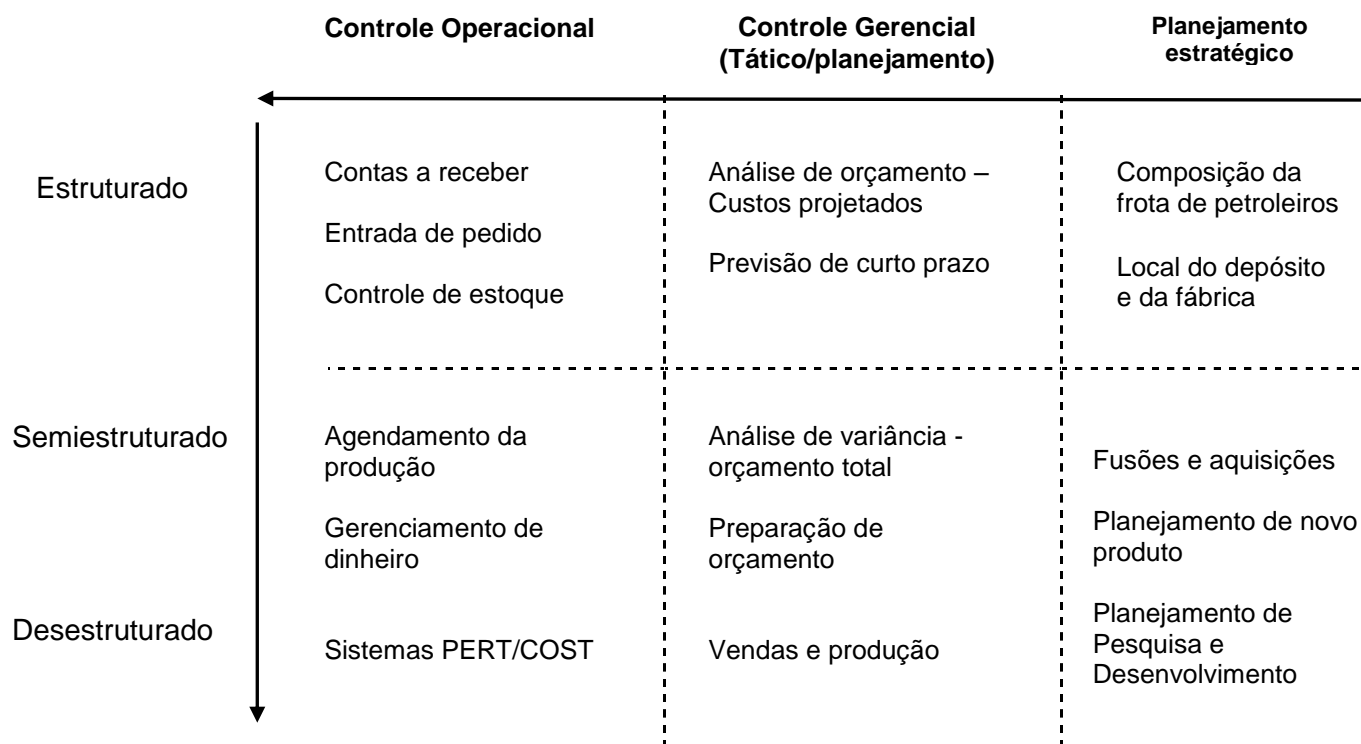


Figura 1 – Estrutura de GSI

Fonte: Gorry; Scott Morton (1989, p. 56, tradução nossa).

Durante os anos 70 e 80, essa estrutura de planejamento e controle da decisão passou a ter status acadêmico nas faculdades dos Estados Unidos. As técnicas de desenvolvimento dos sistemas de informação passaram a ter como alvo o contexto da decisão como base para a análise da informação e seus requisitos, de forma que ao longo dos anos 80 e 90 muitos investimentos foram feitos para construir sistemas de apoio à tomada de decisão dos gerentes. E em 1989, Gorry e Scott Morton (1989) reafirmaram que a base do investimento em TI deve estar centrada na natureza das decisões (GORRY; SCOTT MORTON, 1989).

Na visão de Marchand, Kettinger e Rollins (2000), os avanços no campo da TI têm facilitado o desenvolvimento de um número cada vez maior de sistemas de informação que apóiam os processos de tomada de decisões estratégicas nos negócios e nos processos operacionais. Entretanto, mesmo com avanços científicos nos campos da simulação, apresentação gráfica e telecomunicações, a TI não obteve o mesmo nível de sucesso no território das decisões estratégicas ou no apoio à inovação e à pesquisa e desenvolvimento.

Na visão de Marchand, Kettinger e Rollins (2000), a Escola de TI não levou em conta os aspectos comportamentais do uso da informação e da TI, pois suas práticas têm enfatizado os aspectos técnicos do gerenciamento da informação. O foco em como as pessoas usam a informação em seu dia a dia de trabalho e, particularmente, como suas crenças e valores culturais promovem e restringem o uso efetivo da informação para a tomada de decisão, ainda é pouco compreendido por muitos gerentes e profissionais de TI.

Apesar de salientar a importância da informação para a organização, a Escola de TI também não dedicou muita atenção à avaliação do valor da informação e seu gerenciamento. Isso talvez possa explicar por que os gerentes não conseguem fazer uma ligação lúcida e satisfatória entre os investimentos em TI e o desempenho organizacional (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2000).

Apesar das lacunas apontadas, Marchand, Kettinger e Rollins (2000) reconhecem que a Escola de TI ofereceu contribuições importantes para promover o uso da TI, demonstrando também um sério comprometimento ao estabelecer medidas para determinar o retorno dos investimentos em TI. E que, enquanto tanto a corrente de recursos humanos quanto a de controle tenham contribuído para nosso entendimento do uso da informação em organizações, nenhuma dessas escolas, por si só, desenvolveu um modelo holístico que contribua para o melhor entendimento de como o uso da informação pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Para esses autores, precisamos de uma abordagem mais integrada, que efetivamente combine as importantes contribuições das correntes de recursos humanos, de controle gerencial com as atividades gerenciais de TI e a gestão da informação para que seja possível desenvolvermos uma visão unificada de como as pessoas usam a informação efetivamente em ambientes organizacionais.

2.2 PRESSUPOSTOS PRÁTICOS DA ORIENTAÇÃO INFORMACIONAL

2.2.1 Práticas de Gerenciamento da Informação

Nos últimos vinte anos, muitas foram as tentativas de descrever empresas que gerenciam bem informações e conhecimentos. Em 1988, *Peter Drucker* apresentou a noção de Organização Baseada na Informação como um estágio de desenvolvimento avançado de empresas que utilizam a informação de forma efetiva (DRUCKER, 1988).

No ano de 1995, *Ikujiro Nonaka* e *Hiroataka Takeuchi* escreveram sobre a Empresa Criadora de Conhecimento, que se sobressai ao converter informação em conhecimento útil para inovação em produtos e serviços. *Thomas Davenport*, em 1997, propôs a Ecologia da Informação como uma metáfora para um modelo empresarial para gerenciamento eficiente da informação. E por fim, *Chun Wei Choo*, em 1998, ofereceu o conceito de Organização Inteligente, que é definida como uma organização capaz de integrar efetivamente a criação do significado, a criação do conhecimento e a tomada de decisão.

Na opinião de Marchand, Kettinger e Rollins (2000), enquanto cada um dos autores acima pintou uma imagem de como uma empresa deve ser ao ter alcançado um estado avançado em gerenciamento e utilização de suas informações, nenhum dos autores validou empiricamente essas idéias ou desenvolveu uma medida eficaz para determinar se a empresa está realmente fazendo um bom trabalho de gerenciamento de informação e muito menos explicaram claramente o elo entre o bom gerenciamento da informação e um bom desempenho empresarial.

Para Marchand e Horton Júnior (1986), ao enfatizarem a importância de gerenciar ativamente a informação como um recurso organizacional para atingir melhores resultados empresariais, os autores da Escola de Gerenciamento da Informação descreveram o gerenciamento de informação como um conjunto de atividades ou

práticas que se moviam por meio de “uma sucessão lógica de fases, cada uma delas dependente da outra” (1986, p.184, tradução nossa). Nesse sentido, as Práticas de Gerenciamento da Informação estão ligadas à capacidade de uma empresa para gerenciar a informação, focando em como os gerentes sentem ou percebem que suas empresas gerenciam a informação para aprimorar seu desempenho empresarial.

Mais recentemente, autores como *Carol Kuhlthau* (Processo de busca da informação), *Brenda Dervin* (Modelo de criação de significado) e *Chun Choo* (Modelo do uso da informação) identificaram uma quinta prática de gerenciamento da informação, a percepção, que não é associada a uma relação circular contínua como o conjunto de fases – coleta, organização, processamento e manutenção da informação (DERVIN, 1983; CHOO, 2003, KUHLTHAU, 1991). Conforme visualizado na FIG. 2, esta nova prática é descrita fora do círculo tradicional do ciclo de vida da informação, sendo intimamente associada com a fase de coleta de informação, na qual a informação percebida e coletada nos ambientes externos, na maioria das vezes competitivos ajuda a identificar e definir quais as reais necessidades de informação. Desta maneira, a percepção desse ambiente externo dita e rege as mudanças em relação à que tipo de informação deve ser coletada em uma organização (MARCHAND; HORTON JÚNIOR, 1986).

A Informação resultante da percepção de alguma necessidade de informação é coletada de uma maneira formalizada, organizada em um formato que pode ser usado dentro de uma organização, que mais tarde é processada por funcionários, antes da tomada de decisão. Após processo decisório essa informação é preservada, atualizada ou renovada para outra futura utilização. Uma vez preservada, a informação pode ser reutilizada até que seja considerada inutilizável e descartada. Esse processo é contínuo, sendo conhecido como o “ciclo de vida da informação” (FIG. 2).

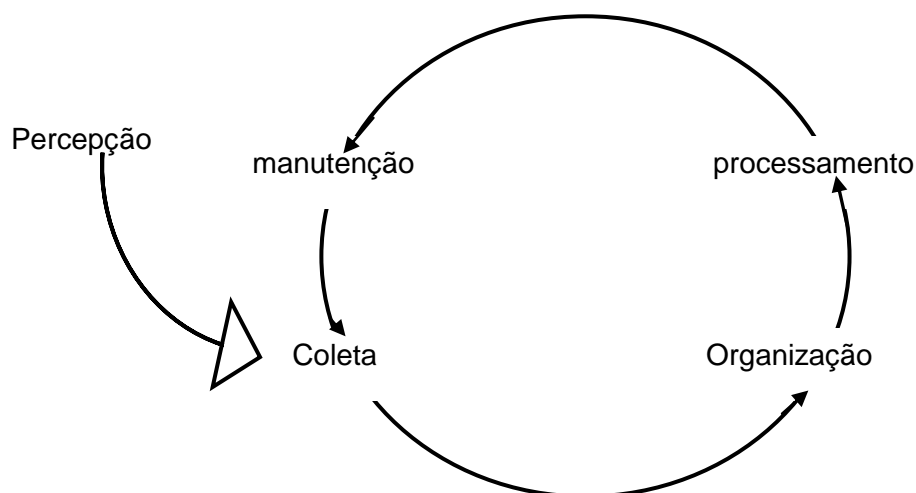


Figura 2 – O ciclo de vida do gerenciamento da informação
 Fonte: Marchand; Kettinger e Rollins (2000, p.76, tradução nossa).

Para Marchand, Kettinger e Rollins (2000), o objetivo deste ciclo é aprimorar os meios pelos quais a informação é usada pelos gerentes e demais pessoas da organização para a tomada de decisão. Ainda, para os autores, cada fase desse ciclo é dependente da anterior. A percepção da informação exterior à empresa influencia diretamente o tipo de informação que é coletada, com base no estabelecimento de necessidades de informação. A coleta de informações relevantes não só evita a sobrecarga de informação como também determina como uma empresa a organiza. E a organização correta da informação possibilita aos gerentes e funcionários processar a informação para diferentes contextos de tomada de decisão, pois as empresas que conhecem quais informações processar e como preservá-las poupam tempo e recursos ao evitar a coleta de informações irrelevantes ou repetidas.

Na fase da percepção, as pessoas usam pressupostos cognitivos para julgarem se a informação a ser coletada irá satisfazer sua necessidade informacional para solucionar um problema ou tomar uma decisão. Numa visão mais voltada para a organização, a percepção significa sentir, tornar-se consciente de algo ou detectar acontecimentos ou um estado de coisas, em um ambiente organizacional ou pessoal. Durante essa fase, as pessoas nas organizações devem identificar, de forma contínua, acontecimentos, tendências e mudanças nas condições do negócio, e captá-las a fim de definir a prioridade de suas necessidades de informação para

coletar a informação correta para desenvolver novas estratégias ou tomar decisões novas. Desta forma a percepção é uma atividade decisiva na hora de promover a exploração ou investigação de ambientes empresariais externos às fronteiras organizacionais (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2000).

Choo (2003) identificou essa fase do ciclo de vida da informação durante o processo de busca pela informação ou nas atividades ligadas à exploração, investigação, observação e interpretação da informação no ambiente externo da organização. Para o autor, as pessoas dentro das organizações estão sempre tentando entender o que ocorre ao seu redor, só que para isso elas precisam dar sentido ao que acontece no ambiente para só assim desenvolver uma interpretação que possa orientar a ação a ser tomada.

Já para Weick (1995, p. 79, tradução nossa), a percepção envolve a chamada criação de significado, que vê as organizações como “sistemas frouxamente acoplados”, nos quais as pessoas analisam as mudanças ambientais e criam sua própria interpretação da realidade externa. Ainda, para Weick (1995, p. 83, tradução nossa), o objetivo das organizações é visto “como sistemas de construção de sentido”, onde criar e identificar acontecimentos que se repetem é imprescindível para estabilizar seus ambientes e torná-los mais previsíveis. A criação de significado é realizada retrospectivamente, já que as pessoas só conseguem dar sentido a ações ou eventos que já ocorreram, pois só assim elas olham para o passado e constroem seu significado para as coisas, situações ou fatos. Os fatos do presente são comparados com os do passado, remetendo a experiências antigas, com o único objetivo de construir significado. Assim, a principal atividade de informação é resolver a ambiguidade das informações sobre o ambiente.

Marchand; Kettinger e Rollins (2000) definem a percepção da informação como a fase no ciclo de vida da informação em que a informação é detectada e identificada em relação a:

- mudanças políticas, sociais e econômicas que afetam os negócios;
- inovações da concorrência que podem causar impacto aos negócios;

- mudanças no mercado e exigências dos consumidores por novos produtos e serviços; e
- problemas esperados com os sócios e os fornecedores da empresa.

É por meio da percepção que os membros e os gerentes da empresa observam as alterações entre suas percepções atuais, os meios associados de coleta e uso de informação dentro da empresa, as mudanças nas condições dos negócios que requerem uma reinterpretação das ameaças, oportunidades, riscos, assim como os meios em que a informação é coletada e utilizada. A percepção também está intimamente ligada aos papéis e responsabilidades dos gerentes, uma vez que as tarefas dos trabalhadores do conhecimento estão amarradas às decisões sobre o que perceber, e como filtrar a enorme quantidade de sinais dentro e fora da organização. Para garantir que a informação correta seja percebida, as pessoas precisam estar determinadas e prontas para aprender, pois só assim serão capazes de interpretar mudanças ou erros dentro da organização, evitando que algum problema venha afetar decisões estratégicas futuras (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2000).

Na fase da coleta, as pessoas decidem se os benefícios recebidos a partir da coleta de novas informações realmente valem a pena diante do seu custo. A prática de coleta de informação é relevante no momento em que os membros da organização sentem as mudanças nas condições de negócios, no comportamento de consumidores, concorrentes, sócios ou fornecedores, e também quando as pessoas da organização começam a definir novas demandas de informação em potencial. De acordo com Marchand, Kettinger e Rollins (2000), essa fase de gerenciamento do ciclo de vida da informação inclui ações como:

- Traçar o perfil das necessidades de informação dos funcionários, assegurando que a informação lhes seja entregue de forma correta e no tempo certo;
- Filtrar informações para gerentes e funcionários, a fim de evitar sobrecarga de informação;
- Identificar as fontes de conhecimento importantes para os funcionários; e

- Treinar e gratificar os funcionários por coletar corretamente as informações pelas quais são responsáveis.

A introdução do senso de responsabilidade requer o treinamento e gratificação dos funcionários para que eles compreendam as contribuições que fizeram ao ciclo de vida da informação. De forma que o treinamento de pessoas para coletar informações pela quais elas são totalmente responsáveis por sua completude e precisão é um passo importante para garantir que a informação seja corretamente organizada e processada para a tomada de decisão.

A fase de organização da informação foca na indexação, na classificação e na conexão da informação com o banco de dados para proporcionar acesso interno a todos. De fato, a informação e os bancos de dados devem estar organizados de forma correta. Segundo Marchand, Kettinger e Rollins (2000), a organização adequada da informação envolve uma série de decisões importantes a serem tomadas progressivamente, por gerentes e funcionários. São elas:

- Saber que categorias devem ser utilizadas para organizar a informação e para quais propósitos servirá o esquema de categorização, já que surgem diferenças sobre categorias, terminologia, língua e esquemas de indexação. Assim, qual definição utilizar e que categorias de informação estão associadas a quais sistemas de informação são temas cruciais que gerentes e membros organizacionais devem discutir;
- Tornar a informação disponível por meio de redes de comunicação e bancos de dados nem sempre a deixam utilizável, a menos que os membros organizacionais possam entrar em acordo quanto ao idioma utilizado, terminologia e esquemas de classificação para organizar as fontes de informação do banco de dados da empresa. No entanto, os desafios de se organizar a informação para compartilhá-la e usá-la no ambiente empresarial são atividades essencialmente humanas que envolvem escolhas; e

- Desenvolver nos gerentes e membros organizacionais habilidades e capacidades apropriadas, perícia e hábitos de trabalho em relação à organização da informação.

Se as pessoas dão conta de satisfazer suas próprias necessidades de informação, elas devem ser capazes de reconhecer que a informação tem valor para os outros. Mas essa não é uma tarefa fácil, pois requer mudanças de comportamento para motivar as pessoas a compartilhar informação e conhecimento. Para isso, o funcionário deve possuir uma compreensão suficientemente forte do trabalho do seu colega de trabalho, a fim de saber se a informação às quais ele tem acesso pode possuir algum valor para mais alguém. Tal pró-atividade de comportamento dirigido à percepção, coleta e organização pode ser o resultado de um treinamento formal, assim como a institucionalização do incentivo ao compartilhamento de informação como parte do sistema de controle geral de uma empresa (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2000).

Um ponto importante que para Marchand, Kettinger e Rollins (2000) afetará a eficácia da coleta e da organização da informação é a formalização do conhecimento pessoal e informal (tácito) para a informação explícita, formal e institucionalizada (explícita). Com base na abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997), as pessoas nas organizações possuem dois tipos de conhecimento – o tácito e o explícito. Esse conhecimento pode assumir duas formas:

- Explícito – conhecimento codificado ou formal que pode ser articulado através de uma linguagem e transmitido a indivíduos. Está ligado aos procedimentos, aos bancos de dados, às patentes e aos relacionamentos com clientes. Deve ser avaliado e tornado acessível a pessoas que possam fazer algo com ele, beneficiando a organização. O conhecimento explícito é o conhecimento do corpo, que é subjetivo, prático e análogo;
- Tácito – conhecimento pessoal enraizado na experiência individual, envolvendo crenças pessoais, perspectivas e valores. Refere-se à capacidade de inovação e à habilidade que as pessoas possuem para realizar as tarefas do dia a dia da organização. O conhecimento tácito é

substancial, complexo e não é passível de ensino. Não é articulado, não se pode observá-lo em uso e nem documentá-lo, mas sim tentar mapeá-lo para que ele seja localizado quando necessário. O conhecimento tácito é o conhecimento da mente, que é objetivo, teórico e digital.

Sem esse processo de conversão, as dimensões de coleta e a organização do ciclo de vida da informação não serão tão eficazes para fornecer a melhor informação para atender a tomada de decisão e as mudanças ocorridas nos contextos dessas decisões (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2000).

As conversões entre esses dois tipos de conhecimento constituem a essência da criação do conhecimento. Por meio de estudo realizado em empresas japonesas na década de 1980, Nonaka e Takeuchi (1997) citam quatro processos de conversão de conhecimento:

- Socialização – processo de troca de experiências, ou seja, troca de conhecimento tácito, como os modelos e habilidades mentais compartilhados. Na socialização só a linguagem não é suficiente;
- Exteriorização – processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos;
- Interiorização – processo de absorção de conhecimento explícito em conhecimento tácito, intimamente relacionado ao aprendizado pela prática. A interiorização é favorecida quando o conhecimento é verbalizado através de expressões orais;
- Combinação – processo de sistematização de conceitos explícitos em um sistema de conhecimento, ou seja, é a combinação de diferentes partes de conhecimento explícito em um novo conhecimento explícito por meio da análise, da categorização de informações.

Após as fases da percepção, coleta e organização da informação vem a fase do processamento, onde as pessoas decidem se a informação coletada e organizada de fato satisfaz as necessidades decisivas e analíticas. Essa fase consiste de dois passos importantes. São eles:

- 1) Antes de tomar decisões em uma organização, as pessoas devem ser capazes de acessar de forma apropriada as fontes de informação e os bancos de dados; e
- 2) As pessoas devem se engajar de forma ativa na análise das fontes de informação para produzir conhecimento proveitoso como insumos para decisões.

E por último a fase da manutenção que envolve decidir se a informação deve ser mantida para ser armazenada e atualizada antecipadamente para utilização no futuro. Essa fase fecha o círculo da FIG. 3. Conforme Marchand, Kettinger e Rollins (2000), a manutenção da informação envolve a reutilização da informação existente para evitar que a mesma informação seja coletada novamente. Requer também a renovação dos dados para garantir que as pessoas estejam fazendo uso da melhor informação disponível. A reutilização da informação é, em geral, defendida pelos gerentes nas empresas; no entanto, na maioria das vezes isso é mais ignorado que atendido. Segundo os autores, há algumas razões que dificultam a prática dessa reutilização, como:

- Existência de uma tendência humana natural de sair em busca de uma nova informação e pressupor que a informação já coletada está ultrapassada e inútil;
- A falta de consciência dos membros organizacionais de que a informação já foi coletada em algum setor da organização, fazendo com que eles iniciem uma nova atividade de coleta de informação;
- O encorajamento, de forma inconsciente, dos gerentes por novas buscas por informação quando ocorre redefinição de decisões ou problemas que enfrentam;
- A informação previamente coletada pode não ser acessível devido ao modo como foi categorizada e automatizada; e
- Resistência das pessoas da empresa em utilizar informação que não lhes pertence, e mesmo que em algumas empresas essa reutilização seja

obrigatória, muitas vezes, as pessoas não são encorajadas a compartilhar a informação que elas já coletaram, organizaram e processaram.

Em suma, na visão de Marchand, Kettinger e Rollins (2000), os gerentes devem ficar atentos quanto à informação que a empresa já coletou, organizou e processou, para evitar a coleta de uma nova informação quando já existe na organização uma adequada para a tomada de decisão.

A atualização contínua da informação representa um aspecto de manutenção. A necessidade de renovação contínua de informação de documentos que diferentes membros organizacionais utilizam torna-se crucial para a velocidade e qualidade de seus trabalhos. Pensando nisso, muitas organizações desenvolveram processos sofisticados para garantir que seus bancos de dados e sistemas operacionais de informação sejam atualizados constantemente. De fato, para a maior parte das empresas hoje, a não atualização da informação pode atrasar seriamente as decisões, desagradar consumidores, degradar serviços e levar a desempenhos empresariais de baixa qualidade (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2000).

Segundo Marchand, Kettinger e Rollins (2000), na realidade as práticas efetivas de gerenciamento de informação representam os esforços da empresa em apoiar o ciclo de vida da informação dentro de um contexto de uso, que é pessoal, situacional e dinâmico por natureza. Sob a perspectiva da empresa, a eficiência no gerenciamento da informação é uma tarefa especialmente desafiadora em razão das adversidades e complexidades em se agregar julgamentos de valores pessoais a informações tácitas e explícitas, de variáveis de qualidade e confiabilidade, de fontes formais e informais, que podem ser manual ou automaticamente processadas

2.2.2 Os valores e os comportamentos relativos ao uso da informação em uma organização

Apesar de a gestão de pessoas, ocupar uma função de alto nível nas organizações contemporâneas, essa área ainda dedica pouca atenção ao desenvolvimento de comportamentos individuais que permitam uma utilização eficaz da informação para tomada de decisão e resolução de problemas. Esta falta de ênfase do RH em construir um efetivo comportamento da informação é, até ponto compreensível, uma vez que a missão primária da função dos recursos humanos é orientar as atividades gerenciais de recrutamento pessoal, classificação, remuneração, retenção e treinamento.

Assim, a preocupação dos setores de RH com o aperfeiçoamento dos valores e comportamentos das pessoas com relação à informação é ainda algo secundário, ou ainda uma prioridade não muito clara para os gerentes e demais integrantes das organizações. O que é lastimável, uma vez que o uso da informação em organizações é indiscutivelmente centrado nas pessoas, baseado nos contextos de decisão e nas tarefas que elas devem executar. E esses comportamentos não se restringem ao uso que as pessoas fazem da TI nem aqueles relativos ao gerenciamento da informação para auxiliar a tomada de decisões, mas como elas se comportam em relação à informação, com base na cultura e em valores organizacionais (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2000).

Nesse sentido, os gerentes devem perceber o comportamento de seus funcionários ao utilizar a informação para que assim possam contribuir para melhorar o desempenho individual e, por conseguinte, o desempenho organizacional. Esses valores e comportamentos referentes à informação são as capacidades pelas quais uma empresa incute gradativamente o conjunto de valores e comportamentos que apóiam o uso efetivo da informação. São, assim, “os valores como as crenças pessoais que podem se manifestar em comportamentos que geram consequências à empresa” (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2000, p. 99, tradução nossa).

Em suma, ainda que pareça algo distante da realidade das organizações dos dias atuais, para um uso efetivo da informação na organização, é importante que os gerentes consigam motivar as pessoas para agir sobre a informação, fazendo com que elas pensem ativamente sobre novos produtos e serviços, procurando sempre novas informações, as quais também podem ser usadas para responder rapidamente às mudanças nas condições e contextos empresariais. No entanto, criar um ambiente para mudanças efetivas no comportamento das pessoas não é tarefa fácil, uma vez que existem poucos roteiros para guiar os gerentes nessa árdua tarefa de efetivar a mudança apropriada de comportamento para criar o uso eficaz/eficiente da informação (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2000).

Como vimos, a Escola de Comportamento e Controle focaliza exclusivamente na liderança, na gestão e na motivação pessoal, ou mais especificamente nas correntes de pensamento dos Recursos Humanos e do Controle Gerencial. Os setores de recursos humanos normalmente dedicam pouca ênfase na melhor forma de modificar o comportamento das pessoas em relação ao uso eficiente da informação. Ao observarem em sua pesquisa essa situação, Marchand, Kettinger e Rollins (2000) produzem uma teoria dos valores e comportamentos do uso efetivo da informação (FIG. 3) com base nos direcionamentos fornecidos pelas correntes de pensamento do controle e do comportamento, no caso o Controle Gerencial e os Recursos Humanos. Para os autores, essa teoria tem como base as seguintes suposições:

- Ao avaliar o uso efetivo da informação, os gerentes assumem uma visão organizacional, ao invés de uma visão individual, de valores e comportamentos agregados;
- Apesar de os gerentes reconhecerem a existência de um elemento comportamental ao avaliar o uso da informação, a noção de promover bons comportamentos e valores ainda não foi traduzida para as atividades de gerenciamento mensuráveis e estruturadas em muitas organizações. Ainda mais que o aprimoramento do uso da informação sempre foi gerenciado dentro do domínio da TI e das funções de gerenciamento da informação, o que provocou baixo aperfeiçoamento de valores e

comportamentos das pessoas associadas ao uso efetivo da informação. Isto contribuiu para a falta de formalização de atividades de gerenciamento dedicadas a entender os elementos comportamentais do uso efetivo da informação;

- O desenvolvimento do comportamento proativo da informação não ocorre do nada; pelo contrário ele, é dependente de um conjunto de outros valores e comportamentos que influenciam o grau em que eles se manifestam em uma organização. Uma propensão comportamental para o uso proativo da informação proporciona as pré-condições necessárias para que as pessoas captem melhor a necessidade por novas informações, permitindo melhor utilização da TI para tomada de decisão e solução de problemas. As ferramentas mais efetivas para tomada de decisão, por sua vez, reforçam o comportamento proativo da informação, criando um ambiente de informação adequado à tomada as decisões seguras, levando a altos níveis de desempenho empresarial.

Ao aprofundar tais suposições e descrever as teorias de controle e comportamento, Marchand, Kettinger e Rollins (2000) percebem que o uso proativo da informação depende de um conjunto de cinco dimensões de valores e comportamentos (FIG. 3), as quais podem ter impactos diretos ou indiretos sobre a criação do uso proativo da informação. Essas dimensões são a **integridade**, a **formalidade**, o **controle**, a **transparência** e o **compartilhamento**.

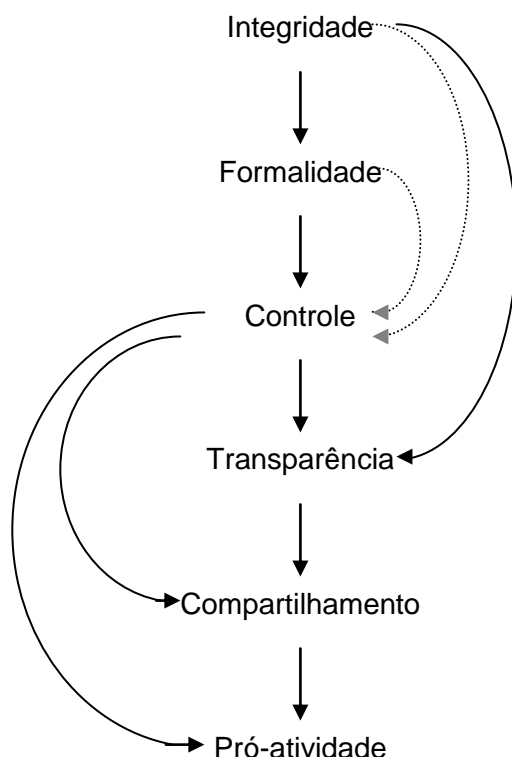


Figura 3 – A Teoria de Comportamentos e Valores da Informação

Fonte: Adaptado de Marchand; Kettinger e Rollins (2000, p.102, tradução nossa)

Uma disposição para o uso efetivo da informação exige que a informação seja vista como confiável, exata e sem distorções, de forma que a sua **integridade** esteja garantida. A **integridade** (FIG. 3) está diretamente ligada ao desenvolvimento da confiança entre os membros organizacionais, em que as pessoas acreditam e compartilham uma série de princípios comuns sobre o comportamento apropriado na organização. Portanto, ela funciona como uma base de apoio para o uso da informação, estabelecendo os limites apropriados para o comportamento ético, influenciando diretamente o uso formal dessa informação na organização (BROWN, 1993; BECKER, 1998; KOUZES; POSNER, 1993). Baseado em Marchand, Kettinger e Rollins (2000), a **integridade** é refletida nos valores organizacionais e individuais assim como nos comportamentos associados. No nível individual, a **integridade** envolve algumas características inter-relacionadas como:

- É associada à “validade do princípio moral” (BROWN, 1993), o que implica que uma pessoa faz aquilo que prega, independentemente de pressão social ou moral. Uma pessoa possuidora de integridade é aquela considerada “com princípios” (BECKER, 1998, p. 157, tradução nossa).

- Está fortemente associada à procura e divulgação da verdade. Essa concepção envolve não só ser honesto, não trapacear, mas também possuir a característica de representar a realidade tão exata quanto possível. Uma pessoa íntegra irá apresentar a realidade como ela é, sem ocultar as más notícias ou encobrir fatos ou interesses.
- Uma pessoa com **integridade** será franca ou direta em suas palavras e ações. Mas a franqueza será equilibrada com senso de justiça. A pessoa com **integridade** será capaz de fazer bons julgamentos, não somente acerca do que falar e fazer, mas também como dizer e fazê-lo em relação ao que os outros irão também dizer e fazer. A preocupação não está em fazer com que os outros se sintam bem, mas tratá-los de forma justa e honesta.

No nível organizacional, a **integridade** é baseada na noção de que uma empresa é guiada por um conjunto de princípios chave que têm a ver com o “comportamento ético razoável”. Não se espera que só a empresa aja de forma ética em relação a seus funcionários, consumidores, *stakeholders* (parte interessada/ intervenientes) e ambiente. Os gerentes e funcionários de uma organização irão também mostrar a **integridade** nas palavras e acordos entre si. Neste ponto, a **integridade** está intimamente ligada ao desenvolvimento da verdade entre os membros organizacionais, em que:

- As pessoas acreditam e compartilham um conjunto de princípios comuns sobre o comportamento apropriado na organização; e
- A verdade é “geralmente acompanhada pela pressuposição de um dever reconhecido em proteger os direitos e interesses dos outros” (HOSMER, 1995, p. 392).

A credibilidade gerencial depende de como os gerentes revelam sua **integridade** por meio de seus comportamentos, nas tomadas de decisão e na influência ou exercício de poder. “A obtenção de resultados empresariais sem a perda da **integridade**” causa um impacto direto na credibilidade da liderança (KOUZES; POSNER, 1993, p. 106, tradução nossa). A **integridade** da informação é um valor

organizacional que se mostra por meio do comportamento de gerentes e funcionários que condiciona o uso da informação e conhecimento para a tomada de decisão sob diversas formas:

- Primeiro, para a informação possuir valor nos processos de decisão, ela deve ser livre de distorções, para refletir fielmente a realidade de acontecimentos e ações que acontecem. A honestidade pessoal e a busca da verdade devem levar gerentes e funcionários a estimular um clima organizacional, em que pessoas não compartilhem intencionalmente informações distorcidas e inexatas;
- Segundo, a informação somente será capaz de contribuir para as decisões, se for utilizada antes da decisão ser tomada, e não após, para justificar o fato ocorrido. A expectativa de que a informação será usada racionalmente não impede o seu uso para esconder análises ou argumentos em favor das decisões sobre outrem. A manipulação da informação antes que decisões sejam tomadas, para argumentar posições, e após a ocorrência de decisões para justificar cursos planejados de ações, é restringida por princípios e ações que influenciam diretamente a integridade da informação dentro de uma empresa;
- Terceiro, a tomada de decisão geralmente requer que todas as informações pertinentes sejam avaliadas antes que as decisões sejam tomadas. Se gerentes ou funcionários mantêm importantes partes da informação que poderiam ser usadas em decisões para si mesmos, então o uso da informação e a tomada de decisão entre os indivíduos da organização devem ser postas em questão. A retenção de informações ocorre em função do medo de consequências pessoais ao difundi-la, da proteção da influência que pode gerar tal ação de retenção e dificuldade de compartilhá-la;
- Quarto, a **integridade** da informação deve tentar restringir que as pessoas façam uso das informações organizacionais para interesse próprio.

É importante reconhecer que não há limites entre o uso puramente organizacional ou pessoal do conhecimento e da informação. Assim, os gerentes inevitavelmente

terão dificuldades em estimular um clima em que a informação formal seja vista como correta, honesta e confiável, ainda mais que, neste contexto, a transparência necessária para compartilhar informações confidenciais em uma empresa será prejudicada. Assim, os membros organizacionais não confiarão uns nos outros o suficiente para trocar informações que tenham consequências, ou a informação que pode fazer um grupo se sobressair sobre outro dentro da empresa (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2000).

A preferência pelo uso de informação formal, ao invés de fontes de informações informais, pode também influenciar a capacidade da empresa em promover o uso proativo da informação, para assim facilitar o acesso à informação e ao conhecimento, os quais geralmente se encontram dispersos entre os funcionários e setores da empresa. Desta forma, a **formalidade** (FIG. 3) da informação pode melhorar a confiabilidade e qualidade da informação utilizada, desde que a organização tenha **integridade** o suficiente para validar sua veracidade e utilidade. As pessoas se sentem mais confortáveis em formalizar ou tornar a informação explícita quando elas compartilham os mesmos valores éticos quanto ao uso apropriado da informação, o que cria uma crença de que as fontes formais de informação são corretas e confiáveis (ROGERS; AGARWALA-ROGERS, 1976). De acordo com Mayo (citado por MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2000), esse comportamento da informação tem a ver com a relação entre o uso de informação formal e informal em uma empresa.

A descoberta da dimensão informal da comunicação humana e o uso da informação se deram em função dos Estudos de *Hawthorne* por volta de 1940, quando pesquisadores descobriram que as relações entre funcionários causavam forte impacto sobre a produtividade do trabalhador. Durante os anos de 1960 e 1970, muitos estudos empíricos foram conduzidos a fim de melhor compreender a interação entre os padrões formais e informais de comunicação e redes de comunicação pessoal dentro das empresas. Os pesquisadores descobriram que ambas as formas, formal e informal, de uso da informação e da comunicação, eram necessárias às organizações e que “tanto o sistema formal quanto o informal são

necessários para a atividade em grupo, assim como duas lâminas são necessárias para se ter uma tesoura” (DAVIS, 1967, p. 49, tradução nossa).

Tais descobertas e pesquisas permitiram descobrir que as comunicações informais e o uso da informação poderiam complementar as comunicações formais e as práticas de informação e vice-versa. E que os padrões formais de comunicação e uso da informação eram com o passar mais estáveis e previsíveis que os padrões informais, o que permitia à organização traçar melhor seus objetivos (ROGERS; AGARWALA-ROGERS, 1976).

Desse modo, a **formalidade** da informação significa que as organizações devem se esforçar para estabelecer processos e fluxos formais de informação para atingir resultados e propósitos empresariais, garantindo que os controles sejam apropriados e estejam corretamente em seu devido lugar, a fim entregar produtos e serviços de maneira consistente e responsável. Gerentes e funcionários geralmente irão utilizar fontes e sistemas de informação formal para assegurar a eficiência do gerenciamento de processos e operações. Eles também irão contar, em alguma extensão, com usos formais da informação para a inovação e tomada de decisão gerencial. Mas isso, se eles acreditarem que a informação é confiável, relevante e segura. As organizações ainda irão buscar por informações complementares formais para a tomada de decisão, utilizando comunicações e contatos informais com pessoas dentro e fora da empresa para checar a confiabilidade da informação formal, ou a fim de complementar a informação formal disponível, se necessário (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2000).

O campo do **controle** da informação, desenvolvido fora da função da contabilidade, reconhece o papel da informação sobre o desempenho para gerenciar pessoas por meio da ligação entre desempenhos individuais e empresariais. Tal tipo de **controle** afeta a motivação dos funcionários, pois utiliza informação baseada no desempenho para motivar as pessoas a associar continuamente seus desempenhos pessoais como os da empresa. Para a corrente do controle, o uso da informação é visto como uma “alavanca” positiva que os gerentes utilizarão para a implementação de uma estratégia, de modo que tanto a **integridade** quanto a **formalidade** (FIG. 3) afetam

o **controle** da informação ao fornecer aos empregados informações formais e confiáveis relativas aos desempenhos organizacional e individual. Portanto, com a união entre esses desempenhos, os gerentes podem motivar diretamente os funcionários, criando comportamentos proativos da informação para o uso mais eficaz da informação (JOHNSON, 1992).

Além da **integridade**, da **formalidade** e do **controle** da informação, dois outros elementos - a **transparência** e o **compartilhamento** - podem provocar influências indireta e direta sobre a **pró-atividade**. A **transparência** da informação, ao considerar erros, enganos, falhas e surpresas como oportunidades de aprendizado construtivas, acelera o ciclo de *feed-back* entre a estratégia planejada da empresa, com suas ações para implementá-la e a sua capacidade de corrigir essa estratégia ou mudar seu curso quando necessário. O **controle** da informação, apoiado pela **integridade** e pelo uso formal da informação, influencia diretamente a **transparência** da informação (FIG. 3).

Ao compartilhar a informação do desempenho formalizado e confiável com os membros da organização, os gerentes se mostram mais abertos à informação de desempenho pessoal, financeiro e estratégico. Isso resultará na criação de um ambiente organizacional mais aberto, transparente e equilibrado para lidar construtivamente com enganos, erros e falhas (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2000). A **transparência** como um elemento comportamental de uso da informação foi primeiramente dirigido pelos acadêmicos da organização da aprendizagem, dentro do trabalho de Aprendizado de Ciclos Simples e Duplo de *Chris Argyris* e *Donald A. Schön* e, mais especificamente, com a Teoria da Organização da Aprendizagem de *Peter Senge*.

A **transparência**, de acordo com Marchand, Kettinger e Rollins (2000), está associada a quatro características fundamentais:

- 1) **Transparência** significa ser sincero com os pensamentos, livre de interferências ou interrupções e aceitação de ponto de vista alheios;

- 2) A **transparência** implica clareza de que uma pessoa será honesta, imparcial e clara quando tomar decisões e lidar com situações que aparecerem ao longo do seu caminho;
- 3) A **transparência**, como o compartilhamento, requer verdade e confiança entre as pessoas, acreditando que outra pessoa não utilizará suas idéias ou informações contra você;
- 4) **Transparência** requer 'abertura' ou receptividade às idéias e aos pensamentos dos outros, demonstrando interesse mesmo quando as novidades apresentadas são negativas ou ruins.

Para Marchand, Kettinger e Rollins (2000), altos níveis de **integridade** pessoal e organizacional são necessários para se obter a transparência diante de notícias ou surpresas boas ou ruins em uma empresa. Ou seja, na visão dos autores mencionados, assim como os fatos bons da empresa, as surpresas, erros, enganos e falhas devem também ser explicitados, compartilhados e formalizados; as más notícias devem ser discutidas claramente entre os funcionários para que eles encontrem melhores formas de resolver eventuais problemas. Em suma, a **transparência** da informação significa que informações sobre erros, surpresas e falhas devem ser tratadas abertamente de uma forma justa, verdadeira e honesta.

E por último, no conjunto das dimensões de valores e comportamentos o **compartilhamento** de informação que é visto como um comportamento chave no uso da informação. Marchand, Kettinger e Rollins (2000) acreditam que a **transparência** permite aos gerentes aprender a confiar no compartilhamento da informação dentro de uma empresa, pois se ela permite que os membros organizacionais lidem com enganos, erros e falhas de forma positiva, então, essas pessoas ficarão mais dispostas a compartilhar outros tipos de informação também, influenciando, assim, os comportamentos proativos da informação.

O **controle** da informação influencia diretamente o **compartilhamento** de informações, pois, se os gerentes oferecem informação útil, formal e confiável sobre o desempenho da empresa para seus funcionários, eles provavelmente estarão dispostos a compartilhar as informações sobre seu próprio desempenho e o da

empresa com os demais funcionários. Assim, em empresas em que a informação sobre desempenho é amplamente compartilhada, há maior disposição entre os funcionários em dividir outros tipos de informações, tais como dados operacionais, sobre, clientes e competitividade. Nesse tipo de organização é de interesse coletivo partilhar informações que podem aprimorar a tomada de decisão e tornar a empresa menos propensa a erros, enganos, falhas e surpresas (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2000).

Davenport (2002, p. 115) define o **compartilhamento** das informações como “o ato voluntário de colocá-las à disposição de outros”, uma vez que a palavra **compartilhamento** implica vontade. Pois, “[...] aquele que compartilha pode passar a informação adiante, mas não é obrigado a isso”. No entanto, para Marchand, Kettinger e Rollins (2000), o que parece ser um ato simples e “voluntário” se torna na verdade mais complexo quando se examinam:

a) As pré-condições para o compartilhamento da informação – O **compartilhamento** da informação deve ocorrer sempre num contexto (empresarial, familiar) e pode ser afetado por cinco pré-condições:

- Existência de uma linguagem e significados comuns compartilhados por todos os membros de uma organização, pois as pessoas não podem compartilhar ideias básicas em uma empresa se significados variados são atribuídos a termos comuns, o que torna o **compartilhamento** muito difícil;
- Existência de um relacionamento prévio entre os membros de uma organização com base no quanto se sabe sobre as pessoas em relação aos seus papéis e posições em uma empresa;
- Nível de verdade percebido entre as pessoas que podem compartilhar informações, pois esse nível pode estar diretamente associado à disposição em compartilhar informações. O nível de verdade é uma função das percepções que se uma informação é compartilhada, ela não será utilizada contra quem compartilhou e

muito menos usada para benefício de outro em detrimento do compartilhador;

- Necessidade de um propósito para compartilhar um interesse comum. Deve ter, no mínimo, algum tipo de consequência negativa em não se compartilhar a informação;
- **Compartilhamento** deve ser parte da cultura organizacional, mesmo que a relação entre o compartilhamento de informação e a cultura organizacional seja mais informal que formal.

b) Os atos de compartilhamento da informação – Existem várias formas de se compartilhar a informação. Ela pode ser compartilhada formalmente (reuniões, encontros, relatórios, e-mails e memorandos) ou informalmente (conversas no corredor ou fora do horário de trabalho). Em alguns casos, as pessoas podem estar mais propícias a compartilhar informações positivas de maneira formal e as negativas informalmente. Tudo vai depender do nível de verdade e da percepção das consequências do ato de compartilhar. O ato de compartilhar também dependerá do tipo de informação que é compartilhada, já que informações públicas ou não confidenciais são mais facilmente compartilhadas que as particulares confidenciais e secretas que são mais difíceis;

c) As consequências percebidas ao se compartilhar informações – O **compartilhamento** é sempre associado a percepções de ganhos ou perdas em se compartilhar informações e o grau de reciprocidade no ato de compartilhar. Se eu compartilho uma informação confidencial hoje (em que você pode ganhar), você fará o mesmo para mim amanhã? Em uma relação interdependente, o **compartilhamento** é uma função de percepção recíproca com efeito ganho/ganho. Em um relacionamento dependente, o **compartilhamento** pode ser uma função daquele que ganha ou perde ou então uma relação de ganho/ganho possível através do **compartilhamento** de informações, por exemplo, com fornecedores. Desta forma, o **compartilhamento** de informação em um ambiente empresarial é um ato complexo. A informação pode ser compartilhada de forma mais livre entre os indivíduos do que entre departamentos ou

funções em uma empresa. Além disso, a informação pode ser compartilhada dentro da empresa, mas não tão rapidamente quanto fora da empresa com fornecedores, consumidores e sócios. Enfim, o **compartilhamento** depende da vontade própria de cada um querer partilhar ou não as informações;

- d) **O valor empresarial em compartilhar informações** – O valor empresarial em compartilhar informações foi um tema comum entre muitas correntes das práticas e pensamento gerencial, como o movimento da qualidade total que vê o **compartilhamento** da informação entre equipes como crucial para o desempenho do grupo. E também para aperfeiçoar a qualidade de produtos e serviços, em que os membros da equipe devem identificar e compartilhar informações sobre defeitos, falhas e erros para sugerir opções e resolver os problemas em qualidade. Já as correntes defensoras das organizações virtuais ou redes de comunicação sugerem que, com a ajuda da TI, o **compartilhamento** da informação pode ser encorajado ao longo das equipes virtuais e dos processos como a cadeia de suprimentos com os fornecedores, consumidores e parceiros, operando em uma rede de comunicação virtual. E o **compartilhamento** de informação é visto tanto como um valor importante sobre o qual os membros organizacionais podem influenciar quanto como um conjunto de comportamentos em relação ao que membros fazem com a informação dentro da empresa e fora dela. (BELL; MACBRIDE; WILSON, 1994; HODGETTS, 1993, LIPNACK; STAMPS, 1997).

Em síntese, Marchand, Kettinger e Rollins (2000) sugerem que o efeito cumulativo da **integridade, formalidade, controle, transparência e compartilhamento** da informação oferecem influência direta e indireta sobre o uso proativo da informação. Acredita-se, portanto que as organizações capazes de potencializar a interação entre esses cinco valores e comportamentos da informação produzem usuários capazes de reconhecer a necessidade de se pensar em como utilizar a informação para novos produtos e serviços, percebendo novas informações em seus ambientes empresariais, analisando-as para tomar as melhores decisões possíveis diante dos desafios competitivos do mercado global.

Para criar novos produtos e serviços, a empresa deve estimular nos seus membros a usar não apenas a informação que a empresa possui, mas também novas informações que possam servir de base para ações futuras.

Em suma, O uso pró-ativo da informação envolve o quanto as pessoas concebem com qualidade o uso da informação, para criar ou ampliar produtos e serviços, para buscar ativamente informações sobre as mudanças nas condições empresariais, para testar suas idéias e responder rapidamente as necessidades que surgem ao longo do tempo. E são essas práticas em conjunto que criam e estabelecem as pré-condições ambientais para que a prática da percepção aconteça, já que existe uma predisposição comportamental direcionada à procura de informação para criação de significado e novos conhecimentos. Pois, as pessoas, ao serem mais pró-ativas em relação ao comportamento de uso da informação, estarão dispostas a pensar, procurar e responder às novas informações. Isto cria uma maior propensão para fazer um bom julgamento avaliativo da percepção, pela qual as pessoas identificam e começam a definir novas necessidades de informação, não somente para si mesmas, mas também as que são úteis para a tomada de decisão de outros membros organizacionais (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2000).

2.2.3 As Práticas de Tecnologia da Informação e o processo de tomada de decisão

A Escola de TI sempre buscou compreender como a computação é implementada nos diversos níveis e utilizada nos processos decisórios organizacionais. Dois importantes autores dessa linha de pensamento são *Robert Anthony* que, divide a tomada de decisão organizacional nos níveis estratégico, de controle gerencial e controle operacional. As idéias de Antony foram complementadas pelo trabalho de , *Anthony Gorry* e *Michael Scott Morton*, que utilizaram a Pirâmide *Antony* para criar uma estrutura de GSI (*Management System Information*) ou Sistema de Gerenciamento da Informação (SGI). Esses trabalhos pioneiros, combinados com o

trabalho dos acadêmicos da *Carnegie Mellon University*, liderados por Herbert Simon sobre tomada de decisão, contribuíram para o desenvolvimento de uma abordagem para a avaliação das aplicações da TI nos negócios (SIMON, 1995).

Para compreender como os gerentes organizam as aplicações de TI para tomada de decisão nos diferentes níveis de suas empresas, Marchand, Kettinger e Rollins (2000) utilizam o arcabouço teórico de *Anthony Gorry e Michael Scott Morton*, que integra a noção de que as decisões podem ser classificadas como estruturadas, semiestruturadas ou não-estruturadas (FIG. 1). Marchand, Kettinger e Rollins (2004) modificaram o arcabouço teórico de *Anthony Gorry e Michael Scott Morton*, de forma a integrar os níveis decisórios de planejamento estratégico e de controle gerencial. A esse nível - denominado *TI para suporte gerencial* - os autores adicionando dois outros, chamados por eles de *suporte ao processo empresarial* e *suporte à inovação*.

Portanto, a estrutura adaptada (FIG. 4) é composta por quatro níveis de práticas de TI que podem facilitar a tomada de decisão organizacional. São eles:

- 1) TI para suporte gerencial
- 2) TI para suporte à inovação
- 3) TI para suporte ao processo empresarial
- 4) TI para suporte operacional

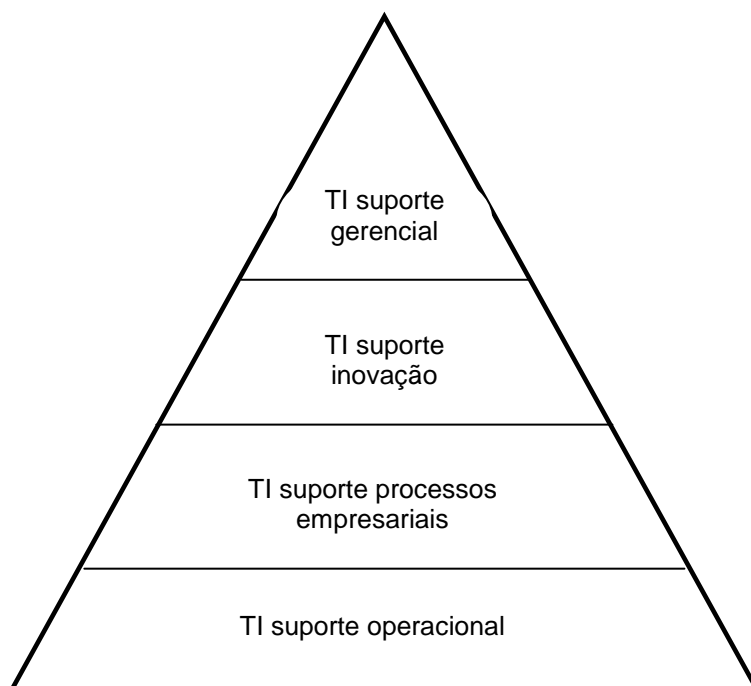


Figura 4 – Estrutura adaptada para as Práticas de TI
Fonte: Marchand; Kettinger e Rollins (2000, p.51, tradução nossa).

O uso da TI para **suporte gerencial** está posicionado no topo da pirâmide para representar, as decisões estratégicas ou mais importantes (FIG. 4). Nesse nível encontram-se os sistemas de informação executiva e os sistemas de apoio à decisão. No nível de **suporte à inovação** encontram-se sistemas de *groupware* ou projeto assistido por computador. Nesse nível as práticas de TI são utilizadas para facilitar a criatividade e exploração de novas idéias, agilizando assim a introdução de novos produtos e serviços. No nível da TI para **apoio a processos empresariais** incluem-se sistemas de planejamento de recursos, para vendas e administração de estoques. Por último, o uso da TI para o **apoio operacional** pode ser exemplificado por sistemas contábeis e de folha de pagamento (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2000).

2.3 A ORIENTAÇÃO INFORMACIONAL

Durante a década de 1980 ocorreram principalmente nos Estados Unidos, inúmeros debates entre gerentes, acadêmicos e consultores acerca dos resultados econômicos dos investimentos em TI. Ou seja, no nível macroeconômico, as estatísticas da produtividade nacional nos Estados Unidos revelaram pouca evidência para o apoio às afirmações de que a TI estava transformando o mundo dos negócios e criando uma explosão de produtividade (BRYNJOLFSSON, 1993)

O chamado “paradoxo da produtividade” suscitou diversos debates e estudos. Na opinião de Lester (1998, p. 242, tradução nossa), o que faltou nesses debates está ligado ao seguinte esclarecimento:

Existe um velho princípio que diz que não se pode gerenciar aquilo que não se pode medir [...]. Até que sejam encontrados métodos melhores para a medida do valor econômico do fluxo da informação, haverá pouca base para se julgar se as taxas de investimentos correntes nas novas tecnologias da informação são muito altas ou muito baixas, e se há alguma correspondência entre o que as empresas estão realmente investindo em tecnologia da informação e qual nível máximo desses investimentos será coincidente.

Marchand, Kettinger e Rollins (2000) vêm tentando com seus estudos esclarecer se o uso efetivo da informação leva a melhores desempenhos empresariais. Esses estudos revelam que as tentativas passadas de associar o uso da TI ao desempenho empresarial pode não ter incluído uma medida abrangente do uso efetivo da informação.

Enfim, a Era da Informação sempre foi mais conhecida pelo uso da TI nas organizações do que pelo uso da informação pelas pessoas para atingir objetivos organizacionais. Deu-se muito mais ênfase à busca de maiores níveis de produtividade proporcionada pela TI, sem se levar em conta se as empresas estavam de fato usando a informação de forma eficiente para obter melhor desempenho nos negócios

Conforme Marchand, Kettinger e Rollins (2000), a relação de informação e desempenho empresarial, conforme é vista pelos gerentes de alto nível, divide-se em três perspectivas. Em primeiro lugar, existe a perspectiva dos gestores para quem basta uma boa tecnologia da informação para garantir um bom desempenho. Em seguida, há os gestores que acreditam que a melhores práticas de informação é o ponto mais importante para a organização. E, por último, há os gestores que acreditam serem os comportamentos das pessoas em relação à informação o mais importante.

E é nesse contexto que surge um novo modelo, chamado “orientação para informação” ou “orientação informacional”. Tal modelo introduz uma nova métrica, chamada **Orientação Informacional** (OI), que mede o grau em que os gerentes percebem que suas organizações possuem as capacidades associadas com o uso eficaz da informação para melhorar o desempenho dos negócios. A OI faz isso determinando o grau de competência que uma organização possui por meio de três capacidades vitais de informação (IC) divididas em:

- **Práticas de Gerenciamento da Informação** ou IMP (*Information Management Practices*), que são as capacidades de uma empresa em gerenciar a informação efetivamente sobre o ciclo de vida de uso da informação, incluindo a percepção, recolhimento, organização, processamento e manutenção da informação;
- **Comportamentos/Valores da informação** ou IBV (*Information Behaviors/Values*), que são as capacidades de uma empresa para induzir e promover comportamentos e valores em suas pessoas para o uso efetivo da informação;
- **Práticas de Tecnologia da Informação** ou ITP (*Information Technology Practices*), que são as capacidades de uma empresa efetivamente gerir a Tecnologia da informação, suas aplicações e a infraestrutura para apoiar as operações, processos de negócios, tomadas de decisões gerenciais e inovação (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2000).

Assim, as **práticas de TI** são as capacidades informacionais que uma organização terá **para gerir de forma eficiente** a tecnologia da informação no que diz respeito às suas aplicações, à infraestrutura, nas atividades de negócios, na tomada de decisões e na inovação de novos produtos ou serviços. Já as **práticas de gerenciamento da informação** focam nas capacidades de uma empresa para a **administração eficaz da informação**, levando em conta o ciclo de vida do uso da informação, bem como a percepção dessa informação, o seu recolhimento, a organização, o seu tratamento e manutenção. E por último, os **valores e comportamentos informacionais** dizem respeito às capacidades de uma organização em **promover os comportamentos e valores das pessoas** em relação ao uso eficaz da informação.

O modelo de **Orientação Informacional** de Marchand, Kettinger e Rollins (2000), que foi tomado como base do presente trabalho, pode ser representado conforme a FIG. 5, abaixo.

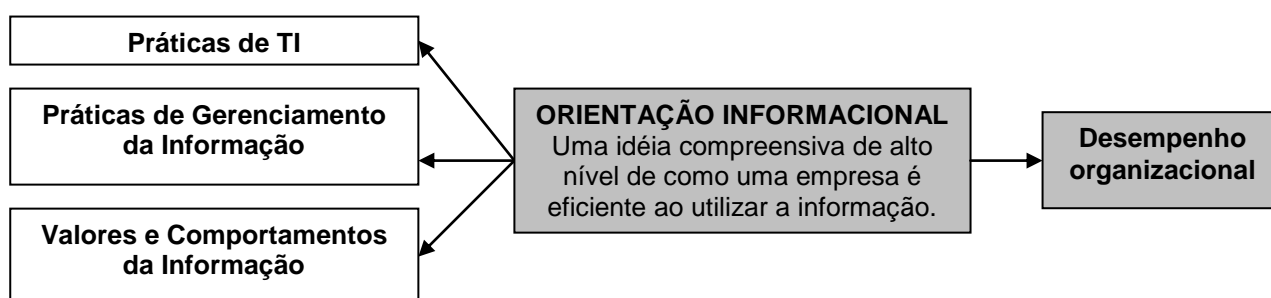


Figura 5 – Esboço conceitual da ligação entre Orientação Informacional e desempenho organizacional

Fonte: Adaptado de Marchand; Kettinger; Rollins (2000, p. 142, tradução nossa).

As **práticas de TI**, as **práticas de gerenciamento da informação** e os **valores e comportamentos** relativos à informação devem todos estar presentes, de maneira integrada, a fim de se obter um desempenho empresarial superior. A partir de uma perspectiva prática, isso sugere que essas capacidades da informação são distintas, embora relacionadas entre si. Essa integração forma o macromodelo, chamado Modelo de Fator Confirmatório de Orientação Informacional ou Modelo de Orientação Informacional (FIG. 6), que indica que os gerentes percebem uma ideia holística, de alto nível que caracteriza “sua crença em quanto o uso da informação é

feito eficientemente em suas empresas”. Essa descoberta é muito instigante, pois, pela primeira vez, tem-se uma visão integrada das Práticas de TI, da Práticas de Gerenciamento da Informação e dos valores e comportamentos da informação nas mentes dos gerentes seniores (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2000, p. 142; 143, tradução nossa).

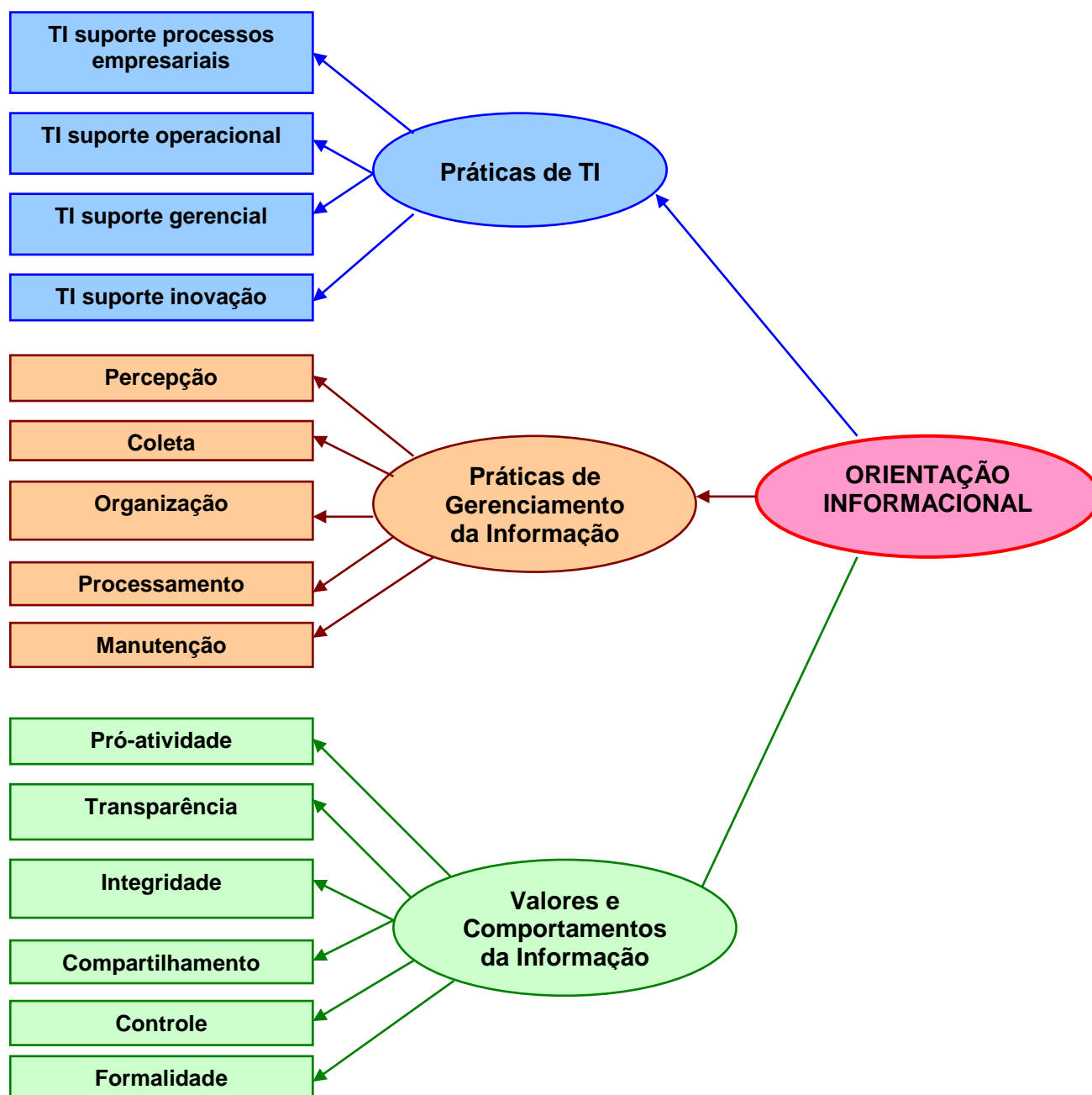


Figura 6 – Modelo de Fator Confirmatório da Orientação Informacional ou Modelo OI
Fonte: Adaptado de Marchand; Kettinger; Rollins (2000, p. 143, tradução nossa).

Para cada um desses itens de medida da OI, há uma questão respondida pelos gerentes das IES particulares de Belo Horizonte no questionário da pesquisa (APÊNDICE A), conforme identificação apresentada no APÊNDICE B

2.4 AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES)

Nos últimos anos, o setor de educação superior no Brasil teve grande expansão, fomentada, principalmente por iniciativas governamentais e sociais. A cada dia aparecem novas faculdades, universidades, unicentros e outros. Esse crescimento foi fomentado pelas iniciativas governamentais com metas e ações específicas para a área educacional, baseadas nos novos padrões de regulamentação e gestão, presentes na nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB).

Numa perspectiva histórica, durante os governos autoritários de Getúlio Vargas e militares pós 64, a educação superior tinha uma concepção estratégica. Ao contrário dos governos democráticos (a partir da segunda metade da década de 1980), em que o setor de educação superior passa a ter uma preocupação excessiva com aspectos políticos e econômicos, em detrimento da ciência, tecnologia e educação para a sociedade do conhecimento (ALVES, 2005). Em 1996 é promulgada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), que, junto com as recomendações internacionais para o ensino superior do Banco Mundial e da Unesco, provocam uma expansão no setor de educação superior privado. As políticas públicas do governo federal flexibilizam o processo de abertura de novas instituições de ensino superior ou IES.

Uma instituição de instituição de ensino superior pode assumir as configurações de universidades, centros universitários, faculdades, institutos superiores de educação, entre outros. A legislação educacional prevê que uma IES só pode funcionar se existirem a entidade mantenedora e a entidade mantida que são independentes e autônomas, com uma complementando a outra. Esse macrossistema composto de dois subsistemas, mantenedora e mantida, representa as estruturas de propriedade

e de controle da instituição, caracterizando assim as IES (SILVA JÚNIOR; MUNIZ, 2004). No entanto, a instituição de ensino superior de caráter privado pode ter características próprias como a interdependência com outras IES da mesma região, causando reflexos no comportamento e desempenho uma da outra; a competência básica, via lançamento de novos cursos, em busca de novos clientes; as barreiras legais e governamentais à entrada de novas instituições, que são fortemente regulamentadas pelo poder estatal/governamental, com elevado volume de investimentos e de capital para entrada no setor; a pouca diferenciação de produtos, já que o principal produto gerado, no caso os alunos, detêm alto conteúdo tecnológico e de conhecimento, apesar de não haver grande diversidade entre as tecnologias educacionais e de processos utilizadas pelas instituições. E as instituições de ensino superior já existentes têm um bom domínio sobre o seu setor, sua área de atuação, bem como o controle de fornecedores/docentes de uma determinada região (TACHIZAWA; ANDRADE, 1999).

Segundo Tachizawa e Andrade (1999, p. 44), uma instituição de ensino é em essência “uma mera junção de pessoas, com suas respectivas atividades e interação entre elas”. Segundo esses autores, essa instituição, em sua escala mais primitiva e simples, pode ser comparada a “[...] um gestor contratando professores e funcionários de apoio, com os quais vai trabalhar para gerar conhecimentos demandados pelos alunos, que, quando formados, passam a ser profissionais (produtos finais da IES) pretendidos pelos clientes”, que neste caso são as organizações que irão empregar esses profissionais, ou seja, o mercado de trabalho. Tal contexto pode ser ilustrado na FIG. 7:

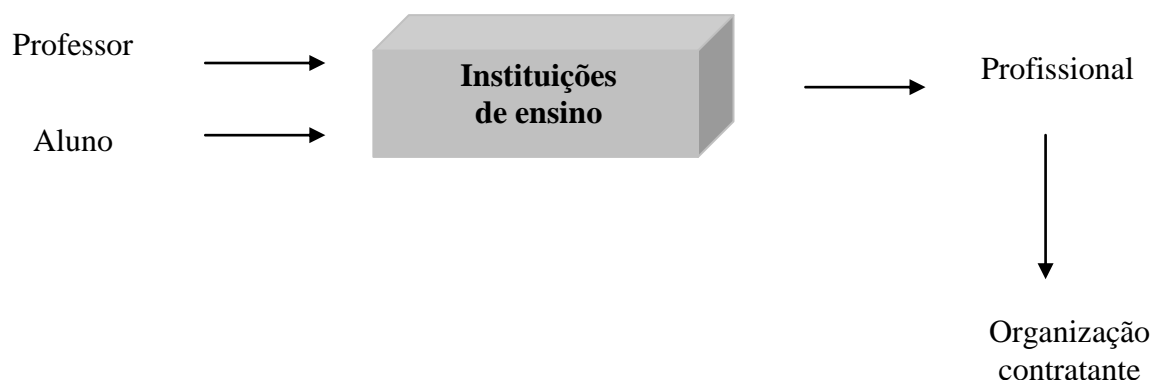


Figura 7 – Visão geral de uma instituição de ensino
Fonte: TACHIZAWA; ANDRADE, 1999, p. 21.

Outra definição para instituição de ensino superior ou universidades é encontrada na Constituição Federal do Brasil de 1988, que coloca no Art. 207 que as universidades são instituições que possuem autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, obedecendo ao “princípio indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”. O quadro funcional dessas instituições é formado por profissionais de nível superior (BRASIL, 2008).

Do ponto de vista legal, as instituições de ensino superior são organizações reguladas por uma legislação própria, dotada de normas e procedimentos em relação à gestão da IES, ou seja, elas são administradas conforme preceitos da lei, em especial sob a Lei e Diretrizes e Bases da Educação Nacional e outros decretos e portarias complementares que tratam do funcionamento das IES. As mudanças que venham a ocorrer na estrutura de uma instituição de ensino superior estão subordinadas às alterações de caráter legal e normativo (PONDÉ, 2004). De acordo com o Art. 45º, da LDB (BRASIL, 1996, p. 17), a educação superior no Brasil será ministrada “em instituições de ensino superior públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização”.

De acordo com a sua organização acadêmica, as instituições de ensino superior podem ser classificadas como centros universitários, faculdades integradas, faculdades e institutos superiores ou escolares superiores e os centros de educação Tecnológica (BRASIL, 1997a, 1997b, 2001). Já quanto à sua natureza jurídica, as instituições de ensino superior classificam-se em privadas (criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pela União) e públicas, que são mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado (BRASIL, 1997a).

As instituições de ensino superior (IES) são responsáveis por ofertar e ministrar cursos sequenciais por área do conhecimento, cursos de graduação, pós-graduação compreendendo mestrado, doutorado e especialização, cursos de extensão e cursos superiores de tecnologia (BRASIL, 1996, 1997b).

Segundo Wolf (1993), quanto à caracterização organizacional as instituições de ensino superior podem se enquadrar em quatro modelos de organização acadêmica, baseados na vinculação entre os ideais da instituição e o seu regimento institucional

que é o que as caracterizam. O primeiro modelo é do “santuário do saber” (organizações pequenas, informais, conservadoras e administradas pelo seu corpo acadêmico comprometido com a vida erudita); o segundo modelo é o da universidade como campo de treinamento para profissionais liberais; o terceiro é a universidade como agência de prestação de serviços; e o quarto e último modelo é o da universidade como linha de montagem para o homem do sistema. Segundo Alves (2005), o modelo mais adotado atualmente no Brasil é o modelo da instituição de ensino superior como agência de prestação de serviços, que tem como principal característica a multidiversidade. Para Wolf (1993), esse conceito de multidiversidade serve para descrever as instituições de ensino superior como um conjunto completo de organizações que prestam serviços educacionais, de pesquisa e outros. Nesse modelo, os estudantes são tidos como consumidores/clientes, que influenciam diretamente a gestão dessas organizações acadêmicas, principalmente na formação de cursos novos e disciplinas por depender da demanda por partes do público alvo. Já o corpo docente é composto por professores que se dedicam mais à pesquisa, ensino e extensão e pelos profissionais que se dedicam a outras atividades, mostrando uma diversidade de interesses profissionais.

Bernardi (2007,p. 5) levanta que saber “o que é uma instituição de ensino superior?, Qual sua função?, O que se entende por conhecimento? são questões que estruturam a prática de qualquer ambiente universitário”. Para o autor:

“se concebermos o conhecimento como acúmulo de informações, transformamos o ato de estudar, bem como o ato de ensinar, em atividades meramente informativas, as quais necessitam de memória mais do que qualquer outra faculdade. Contudo, concebemos o ato de estudar como atitude frente ao mundo, baseado na coragem, humildade, perseverança e criatividade. Assim, construir conhecimento é construir a si mesmo, não apenas intelectualmente, mas também moral e afetivamente. Portanto, uma instituição de ensino superior não é, nem pode ser, mera cadeia de transmissão de informações. Ela é lócus privilegiado de produção de conhecimento, dentro e fora da sala de aula. Ela é um ambiente formador em sentido ampliado”.

Sendo assim, as instituições de ensino superior são, num cenário de grandes transformações, organizações complexas, geradoras e disseminadoras de conhecimento que prestam serviços à sociedade, privilegiando o atendimento ao público (alunos) com suas necessidades de conhecimento e informação. E no caso

das instituições de ensino superior privado, o conhecimento e a informação são considerados como coisa, conforme as perspectivas do estudioso *Buckland*, já que informação e conhecimento podem ser algo tangível na visão mercadológica. Mas ao mesmo tempo, baseadas nas correntes de autores como *Brookes*, *Belkin*, *Ingwersen*, *Vakkari* e *Wersig*, a informação tem por natureza o objetivo de transformar a estrutura do conhecimento existente no indivíduo, pois é como se essa informação solucionasse o problema do estado anômalo de conhecimento desse indivíduo. Este conceito pode ser trazido para o contexto das IES particulares, porém, esse estado anômalo está ligado a uma formação profissional ditada pela demanda do mercado (ALMEIDA; BASTOS; BITTENCOURT, 2007).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A escolha de uma estratégia de pesquisa envolve várias opções possíveis; ou seja, não há um modelo único para este fim, e sim opções mais adequadas para cada pesquisa. (VERGARA, 2003). A natureza do tema, a acessibilidade aos dados, os recursos disponíveis e o tempo foram os principais elementos que nortearam as opções metodológicas do presente estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa é descritiva de natureza quantitativa. Descritiva porque se buscou caracterizar diversos aspectos da orientação informacional em instituições de ensino superior privadas, sob a visão de gerentes, diretores, coordenadores de curso e responsáveis de setores. Conforme Vergara (2004; 2003, p. 45), a pesquisa descritiva não tem que explicar os fenômenos que descreve, mas serve de base para esta explicação, já que “expõe características de determinada população”. Roesch (1999) reforça esse aspecto ao afirmar que as pesquisas descritivas não respondem bem ao porquê, dos fenômenos estudados, embora possam associar certos resultados a grupos de respondentes. Corroborando essa noção, Gil (2002, p. 41) informa que a pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações ou sua inexistência entre variáveis. Segundo o autor, incluem-se nesse grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar opiniões, atitudes, valores e crenças de uma população e aquelas que visam a descobrir a existência de associações entre variáveis. Pode também, conforme esse autor, “esclarecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”. Para Malhota (2004, p. 108), como o próprio nome diz, a pesquisa descritiva permite também “descrever as características de grupos relevantes”. E, como também ressaltam Singleton e Straits (1999), uma pesquisa pode ter por finalidade descrever uma comunidade, grupo ou fenômeno de modo completo. Ainda para esses autores, os estudos descritivos,

como o próprio nome implica, objetivam descrever um fenômeno de forma estruturada, focando poucas dimensões de uma entidade bem definida, medindo-as de forma sistemática, precisa e com as descrições numéricas detalhadas.

A natureza quantitativa da presente pesquisa resulta da intenção de revelar, em números, os comportamentos ou graus de percepção, valores e processos referentes à informação em instituições de ensino superior privadas de Belo Horizonte. Esses fenômenos foram revelados a partir da visão das pessoas que participam diretamente de decisões referentes ao uso da informação dentro dessas entidades.

Com a abordagem quantitativa, pretende-se garantir a precisão dos resultados, evitando assim distorções de análise e interpretação dos resultados, possibilitando uma margem de segurança em relação às inferências aos dados (RICHARDSON, 1999). E nesse sentido, a técnica de *survey* adotada nesta pesquisa permite a utilização de testes com maior rigor e verificação de proposições empíricas ligadas ao relacionamento entre variáveis (BABBIE, 2005).

O *survey* é um método científico de pesquisa empírica que tem como objetivos básicos explorar, descrever ou explicar determinado segmento ou parcela de uma população. Essa parcela se refere a uma amostra supostamente representativa de alguma população. Geralmente os *surveys* são realizados para possibilitar enunciados descritivos sobre uma determinada população (BABBIE, 2005).

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E UNIVERSO DA PESQUISA

De acordo com Babbie (2005), as unidades de análise num *survey* são entidades individuais que descrevem a população que as representa. Ainda para esse autor, (BABBIE, 2005, p. 121), um elemento de análise é a “unidade sobre a qual a informação é coletada e que serve de base para a análise. A unidade de análise da presente pesquisa refere-se às instituições de ensino superior privadas de Belo Horizonte.

O universo de uma pesquisa é definido por Babbie (2005, p. 121) como uma “agregação teórica e hipotética de todos os elementos definidos num *survey*”. Para esse autor, o universo de uma pesquisa é algo abstrato e a população é a especificação dos elementos da pesquisa. Levando-se em conta as considerações acima, o universo desta pesquisa é constituído pelas instituições de ensino superior privadas de Belo Horizonte cadastradas junto ao Ministério de Educação e Cultura (MEC) até o 2º semestre de 2008.

Em pesquisa realizada junto ao portal do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), em abril de 2009, constatou-se a existência de 52 instituições de ensino superior (IES) particulares em Belo Horizonte, Minas Gerais. Dessas 52 instituições, 46 são faculdades, quatro são centros universitários e duas são universidades. Ao longo dos contatos para autorização da pesquisa, constatou-se que, desse conjunto de 52 IES, sete não existem mais e quatro foram compradas por outras instituições de ensino (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS, 2009). Dessa forma, o universo foi constituído de 41 IES. Tentou-se realizar a pesquisa em todas as IES, por ser um número reduzido de instituições. No entanto, uma vez que quatro instituições não autorizaram a pesquisa e outras sete, apesar da autorização não retornaram os questionários em tempo hábil, apenas 30 destas IES participaram do estudo.

Para obter dados da Orientação Informacional nessas instituições, foram escolhidos como respondentes seus gerentes diretores, coordenadores de curso e responsáveis por setores. Essa escolha se fundamentou no fato de que esses indivíduos são os principais representantes das IES e participam diretamente ou indiretamente dos processos de tomada de decisões dentro dessas organizações. Portanto, os respondentes conhecem os processos relacionados com gestão da informação em seus ambientes de trabalho.

3.3 COLETA DE DADOS

Inicialmente realizou-se uma pesquisa no Portal do INEP, onde foi possível elaborar uma relação de todas as Instituições de Ensino Superior privadas, e suas respectivas unidades acadêmicas existentes em Belo Horizonte, com números de telefone, endereços, *e-mail* e *websites*. Em seguida, contactou via telefone cada uma das instituições para verificar sua efetiva existência e autorização para realização da pesquisa. A partir da autorização, enviou-se um *e-mail* - com *link* para um questionário desenvolvido em um sistema de *websurvey* - para um funcionário da instituição que poderia se responsabilizar ficasse responsável por repassar o e-mail aos demais respondentes. Optou-se por aplicar o questionário por meio eletrônico para que os respondentes pudessem preencher eletronicamente com possibilidade de interromper e retornar ao mesmo questionário em mais de uma oportunidade. Entretanto, houve um baixo retorno de respostas via Internet, o que levou a uma outra estratégia que foi a decisão de distribuir o questionário em formato impresso com uma carta direcionada ao respondente, o que resultou em 83 questionários respondidos. O questionário utilizado na pesquisa (APÊNDICE A) foi adaptado a partir de instrumento desenvolvido pelos pesquisadores *Donald A. Marchand, William J. Kettinger e John D. Rollins*, em 2000.

Foi realizado um pré-teste do questionário em uma IES. Dos 43 gerentes dessa instituição, sendo eles diretores, coordenadores de curso e responsáveis por setores da Instituição 37 responderam ao questionário em sua versão impressa. A partir de diálogos com alguns respondentes e com as observações feitas no campo observação do questionário, bem como na análise escrita de algumas questões, foi possível realizar algumas alterações no questionário, tais como a inserção de um texto explicativo sobre a pesquisa e instruções de preenchimento. Assim foi criado um campo para identificar se o respondente era gerente coordenador, diretor ou de setor. Foram feitas também algumas alterações no texto das afirmativas, tornando o instrumento mais objetivo. Esse pré-teste serviu também para validação do questionário e para identificar questões invertidas, as quais foram corrigidas para versão final do questionário.

O questionário é composto de 67 afirmativas, construído em uma escala *Likert* de cinco de opções de resposta em que os respondentes poderiam escolher entre “Discordo totalmente”, “Discordo”, “Não concordo nem discordo”, “Concordo” e “Concordo plenamente” sobre enunciados relativos a práticas de TI, práticas de gestão da informação e valores e comportamentos referentes à informação nas IES. Assim, procurou-se mensurar o grau em que os gerentes visualizam que suas organizações possuem as capacidades associadas com o uso eficaz da informação para melhorar o desempenho organizacional.

Na primeira parte do questionário, encontram-se uma apresentação e uma explicação ao respondente sobre a pesquisa e instruções de como preenchê-lo. Na segunda parte foi atribuído a cada IES um código numérico, adicionados a este número siglas de identificação do cargo do gerente na instituição. Na terceira parte do instrumento, são apresentadas 13 afirmativas referentes à existência das Práticas de TI na IES com suas respectivas dimensões, que são suporte operacional, suporte a processos empresariais, suporte à inovação e suporte gerencial. A quarta parte do questionário consiste em 20 afirmativas que dizem respeito à ocorrência das Práticas de Gerenciamento da Informação na IES, com as dimensões percepção, coleta, organização, processamento e manutenção. Na quinta parte do questionário, encontram-se 21 afirmativas referentes aos valores e comportamentos informacionais que envolvem o uso proativo, a transparência, a integridade, o compartilhamento, o controle e a formalidade da informação. Nas sexta, sétima e oitava partes do questionário, estão as afirmativas que dizem respeito à natureza, tamanho e área de atuação da organização. Na nona parte do questionário, são apresentadas 4 afirmativas referentes ao desempenho da IES. E, por fim, nas partes décima quinta foram levantados os dados gerais dos respondentes. O questionário contemplou ainda um espaço destinado a comentários e observações.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

De acordo com os dados coletados e os objetivos propostos, para análise dos dados foram realizados testes estatísticos para explorar os pontos de concordância e/ou discordância dos respondentes a respeito dos diferentes aspectos relativos à Orientação Informacional em suas organizações. Por meio das respostas fornecidas, foi possível construir quadros comparativos para se avaliar a percepção que os gerentes pesquisados têm da efetividade e freqüência com que os itens que compõem os construtos ocorrem na IES onde atuam.

Os testes estatísticos utilizados consistem na comparação de médias das distribuições estatísticas das variáveis estudadas. No entanto, para a execução destes testes, foi necessário realizar, uma avaliação da distribuição populacional ao qual a amostra pertence. Isto foi considerado um fator importante, pois a escolha dos testes aplicados no estudo depende do conhecimento sobre a distribuição estatística populacional, para garantir a consistência e confiabilidade dos resultados. Se esta distribuição estatística populacional é conhecida *a priori*, a utilização de testes paramétricos, específicos para cada distribuição de freqüência, garantem uma decisão estatística adequada. Estes testes, no entanto requerem o conhecimento prévio da distribuição ao qual a amostra coletada pertence e também para os casos onde a amostra coletada é muito pequena (geralmente menor que 30 indivíduos), quando se recomenda a utilização de testes não paramétricos. Para determinar qual dos dois tipos de testes seria utilizado no decorrer deste estudo, realizou-se um teste de normalidade para os dados, composto pelas seguintes hipóteses:

- a) Hipótese nula $\rightarrow H_0$: a variável provém de uma população com distribuição normal (gaussiana)
- b) Hipótese alternativa $\rightarrow H_1$: a variável não provém de uma população com distribuição normal (gaussiana)

A utilização de escalas *Likert* com cinco alternativas discretas (não contínuas), pode prejudicar a existência de *normalidade* na distribuição dos dados. De fato, ao fim da

realização dos testes e comprovação da rejeição da hipótese nula para a maioria expressiva das variáveis, optou-se pela execução de testes não paramétricos.

Após a escolha foi necessário decidir qual o teste não paramétrico a ser utilizado. Assim, seria preciso considerar se a análise deveria ser feita para amostras independentes ou pareadas (emparelhadas). No presente estudo, dado que o objetivo era comparar respostas fornecidas pelos mesmos indivíduos para variáveis diferentes (amostras pareadas), optou-se pelo teste não paramétrico de *Wilcoxon* nos casos em que havia comparação entre apenas duas variáveis e teste de *Friedman* nos casos que envolviam comparações entre mais de duas variáveis (FREUD; SIMON, 2006, HAIR JÚNIOR, 2005).

Conforme Freud, Simon (2006) e Hair Júnior (2005) estes dois testes são construídos segundo as seguintes hipóteses:

a) *Wilcoxon*

$\left\{ \begin{array}{l} \text{Hipótese nula} \rightarrow H_0: \text{as amostras apresentam a mesma distribuição } (\mu_1 = \mu_2) \\ \text{Hipótese alternativa} \rightarrow H_1: \text{as duas amostras apresentam distribuições diferentes} \\ (\mu_1 \neq \mu_2), \text{ onde } \mu_1 \text{ e } \mu_2 \text{ são as médias populacionais.} \end{array} \right.$

b) *Friedman*

$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \text{os } n \text{ grupos amostrais possuem a mesma distribuição populacional} \\ (\mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_n) \\ H_1 : \text{ao menos um dos grupos amostrais possui distribuição diferente dos} \\ \text{demais, onde } \mu \text{ representa a média estimada de cada população} \end{array} \right.$

Sabe-se que, para ambas as situações acima, se as distribuições estatísticas populacionais forem as mesmas, estas tendem a gerar as mesmas médias. Portanto, se pelo menos uma destas distribuições for diferente das demais, teremos médias diferentes e podemos rejeitar a hipótese nula dos testes acima.

Contextualizando os testes acima para os dados deste estudo, tem-se:

a) Wilcoxon

Hipótese nula → H_0 : os valores fornecidos pelos respondentes para as variáveis “x” e “y” não apresentam diferença estatística significativa
Hipótese alternativa → H_1 : os valores fornecidos pelos respondentes para uma variável diferem significativamente dos fornecidos para a outra, onde μ_1 e μ_2 são as médias populacionais (FREUD; SIMON, 2006, HAIR JÚNIOR, 2005).

b) Friedman

H_0 : os valores fornecidos pelos respondentes para todas as “n” variáveis em teste não apresentam diferença estatística significativa
 H_1 : ao menos uma das variáveis testadas apresenta valores significativamente maiores ou menores que as demais, onde μ representa a média estimada de cada população. (FREUD, 2006, HAIR JÚNIOR, 2005).

É importante ressaltar que o grau de significância utilizado para todos os testes estatísticos efetuados ao longo do desenvolvimento do trabalho foi de 5%, o que confere confiabilidade de 95% às afirmações e conclusões obtidas. Como a significância adotada será uniforme (5%) neste estudo, opta-se então sempre pela rejeição da hipótese nula indicadas nos testes caso o p-valor obtido seja menor ou igual a 0,05 e pela não rejeição quando o p-valor for superior a 0,05.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, em seguida à caracterização das IES e dos respondentes do estudo, os resultados da pesquisa serão apresentados em três etapas. Na primeira, o foco dos testes executados é a comparação entre as variáveis que compõem os subgrupos dos construtos Gerenciamento da Informação, Valores e Comportamentos da Informação e Tecnologia da Informação, todos apresentados individualmente. São cinco testes de comparações de médias para as Práticas de Gerenciamento da Informação e seis para a capacidade relativa aos Valores e Comportamentos da Informação. Dentro das Práticas de Tecnologia da Informação foram aplicados quatro testes não paramétricos (sendo dois de comparações múltiplas e outros dois simples), um para cada agrupamento de variáveis que formam os níveis das práticas de TI já mencionados.

A segunda etapa apresenta os testes realizados entre os agrupamentos de variáveis que compõem cada um dos três construtos que formam a orientação organizacional. Neste caso, há apenas um teste de comparações múltiplas para cada um destes constructos. No entanto, nesta etapa foram efetuados testes complementares para se aprofundar e detalhar com maior precisão estatística os resultados encontrados no construto gerenciamento da informação, devido à sua relevância neste trabalho. Por fim, executa-se ao final mais um teste³ que avalia os valores fornecidos pelos respondentes aos três construtos que compõem a orientação informacional e os respectivos testes⁴ individuais para precisar com suporte estatístico o direcionamento dos resultados obtidos no teste de comparações múltiplas.

Para cada construto é apresentado no APÊNDICE C informações referentes ao grau de concordância entre os respondentes, com a freqüência de resposta para cada questão do questionário

³ Teste de *Friedman*

⁴ Teste de *Wilcoxon*

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS IES

Das 22 instituições de ensino de superior privadas localizadas em Belo Horizonte que aceitaram participar da pesquisa, 11 tiveram questionários preenchidos pelos seus gerentes, o que representa 50% do universo. Observou-se que as organizações são em maior parte empresas privadas nacionais, representando 69,4% da amostra.

Em relação ao tamanho das organizações, destaca-se que três IES particulares possuem até 99 funcionários. Cinco IES têm entre 100 a 499 funcionários e outras três possuem mais de 500 funcionários.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Os respondentes, denominados de gerente coordenador (GC), gerente diretor (GD) e gerente de setor (GS), foram caracterizados por sexo, faixa etária, nível educacional e área de atuação.

O GRÁF. 1 mostra os respondentes discriminados por cargo.

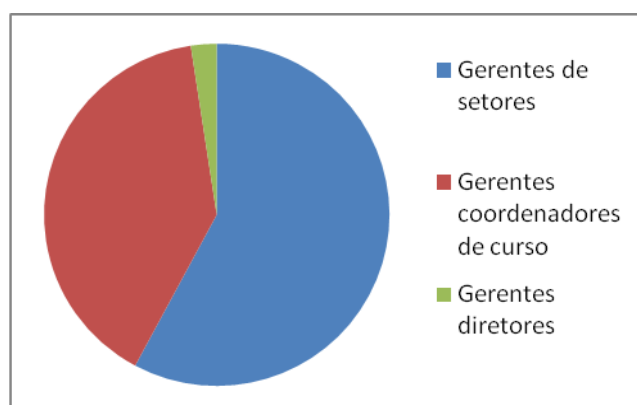


Gráfico 1: Cargo dos respondentes
Fonte: Dados da pesquisa

Da amostra de 83 gerentes, a maioria são gerentes de setor, sendo um total de 48. O GRÁF. 1 mostra que o envolvimento foi maior por parte dos gerentes de setor e muito pequeno por parte dos diretores das IES particulares de Belo Horizonte.

A TAB. 1 mostra o sexo dos respondentes:

Tabela 1 – Sexo dos respondentes

Afirmativas	Frequência	%
Feminino	43	51,8
Masculino	40	48,2
TOTAL	83	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao sexo, observou-se uma participação quase igual tanto de homens como de mulheres com pouca diferença, sendo 40 respondentes do sexo masculino e 43 do sexo feminino (TAB. 1).

A faixa etária dos respondentes é apresentada na TAB. 2:

Tabela 2 – Faixa etária dos gerentes das IES particulares de Belo Horizonte

Afirmativas	Frequência	%
Menos de 25 anos	4	4,8
25 até 34 anos	19	22,9
35 até 44 anos	30	36,1
45 até 54 anos	22	26,5
55 até 64 anos	7	8,4
65 ou mais	1	1,2
TOTAL	83	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Na TAB. 2 percebeu-se que mais da metade, ou seja, 71 gerentes têm idade entre 25 a 54 anos, demonstrando gerentes com faixa etária mediana. Apenas oito gerentes têm idade superior a 55 anos.

4.3 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS ESCALAS

Nesta seção, serão apresentados os valores das respostas dadas a cada uma das questões, o valor da média geral desse conjunto de respostas e o p-valor entre as variáveis que compõem os subgrupos de cada construto. A sequência da exibição dos resultados mostrará primeiramente o construto das Práticas de Gerenciamento da Informação, em segundo os Valores e Comportamentos da Informação e terceiro as Práticas de Tecnologia da Informação. Em cada um dos construtos é apresentado uma análise interna das variáveis e depois uma análise conjunta de cada subgrupo que formam as práticas de cada construto. E por fim a análise de todos os três construtos mostrando a Orientação Informacional.

Todos os 83 participantes da pesquisa responderam à todas questões propostas sobre os três construtos.

4.3.1 Análise das variáveis internas do Gerenciamento da Informação na IES

Nessa seção serão apresentadas as variáveis que compõem os níveis do construto Gerenciamento da Informação, estabelecendo-se comparações entre médias que forem significativas e relevantes para o presente estudo. Conforme indicado anteriormente, esse construto é formado pelas Práticas de Gerenciamento da Informação, que são as capacidades que uma organização tem para gerenciar de forma efetiva o ciclo de vida de uso da informação. Essas práticas incluem a percepção e as fases do ciclo da informação, como coleta, organização, processamento e manutenção da informação. Ressalta-se que no caso do presente constructo, são efetuados ainda testes individuais para aprofundar-se e detalhar com maior precisão estatística os resultados encontrados em razão de sua relevância dentro do universo de estudo desta pesquisa

A TAB. 3 se refere à percepção dos gerentes em relação à informação nas IES privadas de Belo Horizonte:

Tabela 3 – Percepção da informação

Nº	Afirmativas	Me	DP
2.1	Sempre identificamos e buscamos informações sobre tendências econômicas, sociais e políticas que possam afetar nossa organização.	3,71	0,90
2.2	Estamos sempre à procura de notícias sobre inovações que possam afetar nossa organização.	3,87	0,80
2.3	Sempre acompanhamos mudanças no mercado e na demanda de novos produtos e/ou serviços por parte de nossos clientes / públicos.	3,83	0,80
2.4	Sempre procuramos antecipar problemas que possam vir a afetar nosso relacionamento com fornecedores e parceiros.	3,63	0,90
MÉDIA GERAL		3,76	
P-VALOR ENTRE VARIÁVEIS		0,005	

Fonte: Dados da pesquisa

O p-valor da tabela acima indica que no mínimo uma das variáveis testadas apresenta valores significativamente diferentes de outra(s). De fato, ao se analisar os dados acima, observa-se que a procura de notícias sobre inovações que possam afetar as organizações se destaca pelo alto grau de concordância (3,87) dos respondentes, seguido do acompanhamento das mudanças no mercado e na demanda de novos produtos e/ou serviços por parte dos clientes da organização (3,83). Já o item que indica “sempre procuramos antecipar problemas que possam vir a afetar nosso relacionamento com fornecedores e parceiros” (3,63) é aquele menos executado na organização, segundo os gerentes.

Ao realizar o teste entre as médias das variáveis GI 2.2 (3,87) e GI 2.4 (3,63) o p-valor foi de 0,004, o que permite concluir que, segundo os respondentes, a atitude dos gerentes da empresa de estarem sempre à procura de notícias sobre inovações que possam afetar a organização é praticada com muito mais freqüência que a tentativa de sempre procurar antecipar problemas que possam vir a afetar o relacionamento dos funcionários com fornecedores e parceiros.

A TAB. 4, abaixo, se refere à coleta da informação nas IES privadas de Belo Horizonte:

Tabela 4 – Fase de coleta de informação

Nº	Afirmativas	Me	DP
2.5	Procuramos identificar as necessidades de informação dos funcionários para lhes garantir acesso à informação correta na hora certa	3,57	1,01
2.6	Sempre filtramos a informação para evitar sobrecarga informacional sobre nossos gerentes e funcionários	3,20	1,05
2.7	Selecionamos as melhores fontes internas e externas de informação para os funcionários	3,29	1,05
2.8	Investimos na capacitação dos funcionários para que eles mesmos busquem as informações a serem utilizadas no seu trabalho	3,15	1,07
MÉDIA GERAL		3,31	
P-VALOR ENTRE VARIÁVEIS		0,002	

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados acima revelam que há diferença significativa entre no mínimo dois dos itens em relação à auto-avaliação dos gerentes sobre o que é executado na empresa onde atuam. Nota-se com base no resultado das respostas ao item 2.5, que os gerentes procuram identificar as necessidades de informação dos funcionários da IES, visando garantir-lhes acesso à informação correta na hora certa. Os demais itens apresentam valores diferenciados, com menor variabilidade e numa faixa menos elevada, embora também revelem uma preocupação por parte dos gerentes em selecionar melhores fontes de informação para os funcionários.

O teste entre as médias das variáveis GI 2.6 (3,20) e GI 2.8 (3,15), em que o p-valor foi 0,594, demonstrou que não há evidências estatísticas de diferença entre as médias dos itens avaliados. Logo, pode-se concluir que, segundo os respondentes, a frequência com que os gerentes da empresa filtram a informação para evitar sobrecarga informacional sobre eles mesmos e sobre os funcionários não difere significativamente da frequência com que os gerentes investem na capacitação dos funcionários para que eles mesmos busquem as informações a serem utilizadas no seu trabalho.

Ainda no contexto relativo às práticas de coleta da informação, verifica-se com base no teste entre as médias das variáveis 2.7 (3,29) e ainda 2.8 (3,15) mais um p-valor superior (0,129) ao nível de significância de 5%. Portanto, pode-se concluir que, segundo os respondentes, a prática das IES em investir na capacitação dos

funcionários para que eles mesmos busquem as informações a serem utilizadas no seu trabalho é tão exercida dentro da organização quanto a atitude (por parte dos gerentes) de selecionarem as melhores fontes internas e externas de informação para os funcionários.

Com base nas freqüências de respostas (APÊNDICE C) no tocante à filtragem de informações para evitar sobrecarga informacional, os gerentes percebem essa importância, ainda que 20 deles tenham marcado a opção “Não concordo nem discordo” e 28 deles tiveram grau de discordância, ou seja, discordam que sempre filtram a informação para evitar sobrecarga informacional sobre os gerentes e funcionários da empresa. Esses resultados parecem indicar que as pessoas repassam grandes volumes de informações desnecessárias dentro da IES, o que sugere a falta de capacitação dos funcionários para buscar a informação adequada. De fato, este fenômeno fica evidenciado no desconhecimento dos respondentes sobre seleção de melhores fontes internas e externas de informação para os funcionários. Neste item, 25 deles escolheram novamente a opção “Não concordo nem discordo”. E também é notório o fato de que, no quesito referente ao investimento na capacitação dos funcionários para que eles mesmos busquem as informações a serem utilizadas no seu trabalho, 23 dos gerentes terem assinalado a opção “Não concordo nem discordo”

Na TAB. 5 são apresentados os dados referentes à fase da organização da informação nas IES privadas de Belo Horizonte.

Tabela 5 – Fase da organização da informação

Nº	Afirmativas	Me	DP
2.9	As informações organizacionais são devidamente indexadas e classificadas para garantir a sua disponibilidade	3,16	1,04
2.10	As diferentes bases de dados da organização são devidamente interconectadas	3,06	0,97
2.11	Os funcionários são treinados e incentivados a organizar corretamente a informação	3,32	0,99
MÉDIA GERAL		3,18	
P-VALOR ENTRE VARIÁVEIS		0,057	

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados acima mostram que não há diferença significativa entre as questões que compõem a organização da informação, dado que o p-valor encontrado é superior a 0,05. Aqui os gerentes não percebem de maneira significativa a organização das informações dentro da empresa, o que é observado nas freqüências de respostas (APÊNDICE C), em que 27 dos respondentes “Não concordam nem discordam” que as informações são devidamente indexadas e classificadas para garantir a sua disponibilidade, 19 discordam de estarem treinados e recompensados a organizar corretamente a informação. E ainda 25 “Não concordam nem discordam” também em relação ao último item (G.I. 2.11). Dos 83 gerentes, 26 discordam que as bases de dados das IES sejam interligadas, o que reflete que na visão dos gerentes a organização da informação nas IES são incipientes, embora 39 consideram-se treinados a organizar a informação.

O teste entre as médias das variáveis GI 2.10 (3,06) e GI 2.11 (3,32) fornece um p-valor de 0,060 que, apesar de próximo ao limite estabelecido, ultrapassa o grau de significância de 5%. Logo, pode-se concluir que o grau de concordância dos respondentes em relação à afirmativa de que “os funcionários da organização são treinados e incentivados a organizar corretamente a informação” possui uma relevância e efetividade tão grande quanto a obtida pela assertiva de que as diferentes bases de dados da organização são devidamente interconectadas.

Na TAB. 6 são apresentados os dados referentes à fase do processamento da informação nas IES privadas de Belo Horizonte:

Tabela 6 – Fase do processamento da informação

Nº	Afirmativas	Me	DP
2.13	Os funcionários sempre têm acesso às informações necessárias antes de tomarem decisões	3,16	1,04
2.14	Os funcionários sempre analisam as informações disponíveis para delas extraírem o conhecimento necessário ao processo decisório	3,23	0,97
2.15	Procura-se valorizar e/ou contratar as pessoas mais aptas a analisar e a lidar com a informação	3,44	0,90
2.16	Os funcionários são capacitados e incentivados a utilizar a informação de maneira adequada	3,38	1,02
2.17	A avaliação pessoal de desempenho leva em consideração a maneira pela qual os funcionários lidam com a informação	3,15	1,08
MÉDIA GERAL		3,28	
P-VALOR ENTRE VARIÁVEIS		0,044	

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que, apesar de próximo ao limite estabelecido, o p-valor representa, no entanto, um resultado significativo. No direcionamento do teste, o que se pode verificar são dois grupos de variáveis em níveis diferentes. O primeiro é formado pelos itens “procura-se valorizar e/ou contratar as pessoas mais aptas a analisar e a lidar com a informação” (GI 2.15) e “os funcionários são capacitados e incentivados a utilizar a informação de maneira adequada” (GI 2.16) são vistos como práticas efetivamente executadas dentro da empresas pesquisadas. O segundo grupo é formado por valores médios mais baixos e corresponde aos itens GI 2.13, GI 2.14 e GI 2.17.

No teste entre as médias das variáveis GI 2.15 (3,44) e GI 2.11 (3,15), o p-valor de 0,012 é inferior a 0,05, evidenciando diferença significativa entre as médias. Portanto, os gerentes entendem que, nas organizações onde atuam, a prática de “procurar valorizar e/ou contratar as pessoas mais aptas a analisar e a lidar com a informação” ocorre com mais freqüência (ou efetividade) que a “a avaliação pessoal de desempenho levar em consideração a maneira pela qual os funcionários lidam com a informação”.

Os dados revelam que os gerentes acreditam ter acesso à informação antes de tomarem decisões. Já quando perguntado se fazem a análise dessas informações para tomar decisão, os gerentes são mais criteriosos e analisam mais a informação

que vai ser usada no processo decisório. Na contratação de pessoas mais qualificadas para lidar com a informação, os gerentes percebem que isso é importante. Na questão da avaliação pessoal de desempenho referente a como a pessoa lida com a informação, os gerentes aparentemente não levam isso muito em consideração. No entanto, com base nas frequências de respostas (APÊNDICE C), o processamento da informação ainda não é percebido claramente pelos gerentes nas IES, pois 26 deles discordam que têm acesso a informações antes de tomarem decisões, 22 não analisam as informações para ajudar no processo decisório e 48 não concordam, nem discordam dessas duas afirmativas.

Na TAB. 7 são apresentados os dados referentes a aspectos referentes à manutenção da informação nas IES privadas de Belo Horizonte.

Tabela 7 – Fase da manutenção da informação

Nº	Afirmativas	Me	DP
2.18	Sempre evitamos coletar de novo a informação que já existe na organização	3,06	0,93
2.19	Nossas bases de dados estão sempre atualizadas	3,07	1,08
2.20	As informações e documentos de trabalho utilizados pelos funcionários são atualizados continuamente	3,30	0,99
MÉDIA GERAL		3,14	
P-VALOR ENTRE VARIÁVEIS		0,068	

Fonte: Dados da pesquisa

A avaliação das práticas de manutenção da informação exibidas mostra que, apesar de o item G.I.2.20 apresentar um valor médio mais elevado que as duas demais variáveis, esta diferença não é expressiva o suficiente para ser considerada estatisticamente significativa, como se pode comprovar pelo p-valor do teste exibido, de 0,068.

O teste entre as médias das variáveis que representam a manutenção da informação apresentam dois resultados diferentes na comparação entre os itens relativos a essas práticas. No teste entre as médias das variáveis GI 2.18 (3,06) e GI 2.20 (3,30) o p-valor foi de 0,064. Já entre as médias GI 2.19 (3,07) e novamente GI 2.20 (3,30) o p-valor obtido foi 0,030. Com a diferença entre esses valores conclui-se

que, no primeiro caso, os gerentes abordados avaliam que sempre evitam coletar de novo a informação já existente na organização, assim como concordam com a assertiva de que as informações e documentos de trabalho utilizados pelos funcionários são atualizados constantemente. Portanto não é possível afirmar que eles apresentem um grau de concordância significativamente diferente em relação a estas duas práticas. No entanto, o resultado do segundo caso mostra que os gerentes não consideram que suas bases de dados estejam sempre atualizadas, da mesma maneira que entendem que as informações e documentos utilizados são atualizados. O que se observa é um maior grau de concordância com esta última afirmação.

Os dados das freqüências de respostas (APÊNDICE C) refletem uma preocupação dos gerentes em evitar coletar novamente uma informação que já existe na IES. Eles acham que as suas bases de dados estão atualizadas. Porém quando se refere à atualização das informações e documentos de trabalho utilizados na IES, todos os gerentes percebem que são atualizados continuamente, o que é possível observar no grau de concordância de 41 respondentes. Porém, somando-se as respostas nas três variáveis da manutenção da informação 63 dos respondentes assinalaram a opção “Nem concordo, nem discordo”, o que demonstra ainda uma falta no entendimento dessa fase.

4.3.1.1 Análise das Práticas de Gerenciamento da Informação nas IES

A análise dos níveis que compõem o constructo de práticas de gerenciamento da informação foi realizada com um maior grau de detalhamento do que nos demais construtos, pela relevância deste tópico no universo da Ciência da Informação. Este refinamento se dá por meio de testes de comparações de médias individuais. Assim, a TAB. 8, abaixo, apresenta as médias dos itens referentes a cada uma das Práticas de Gerenciamento da Informação nas IES.

Tabela 8 - Avaliação dos itens relativos ao construto Práticas de Gerenciamento da Informação

Afirmativas	Me
Percepção	3,76
Coleta	3,31
Organização	3,18
Processamento	3,28
Manutenção	3,14
MÉDIA GERAL	3,41
P-VALOR ENTRE VARIÁVEIS	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se a presença de um p-valor inferior ao nível de significância para o teste de comparações múltiplas, indicando diferença significativa entre no mínimo duas das variáveis analisadas. Como pode ser verificado na TAB. 9, essa é uma ocorrência presente no teste exibido, dado que o p-valor obtido foi igual a zero.

A TAB. 9 exhibe os resultados dos testes individuais realizados entre médias de cada um dos construtos, cobrindo todas as combinações possíveis das **Práticas de Gerenciamento da Informação** na IES:

Tabela 9 – Testes individuais entre os níveis que compõem o construto Práticas de Gerenciamento da Informação

Variáveis	p-valor	Direcionamento
Percepção ⇔ Coleta	0,000	Percepção > Coleta
Percepção ⇔ Organização	0,000	Percepção > Organização
Percepção ⇔ Processamento	0,000	Percepção > Processamento
Percepção ⇔ Manutenção	0,000	Percepção > Manutenção
Coleta ⇔ Organização	0,074	Coleta = Organização
Coleta ⇔ Processamento	0,715	Coleta = Processamento
Coleta ⇔ Manutenção	0,022	Coleta > Manutenção
Organização ⇔ Processamento	0,126	Organização = Processamento
Organização ⇔ Manutenção	0,613	Organização = Manutenção
Manutenção ⇔ Processamento	0,029	Manutenção < Processamento

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se claramente que os valores relativos à **percepção da informação** são os maiores dentre todos avaliados, já que todos os testes efetuados para esta variável apresentam p-valor igual a zero e os direcionamentos indicam a **percepção da informação** como o aspecto melhor avaliado pelos gestores pesquisados. Conclui-se assim, que este é o conjunto de práticas relativo ao gerenciamento da informação que os respondentes entendem que seja aquele mais efetivamente executado nas suas organizações.

Nos testes relativos à **coleta da informação**, verifica-se que apenas na comparação entre esta variável e a **manutenção da informação** o p-valor indica diferença positiva, sugerindo assim que a **coleta** como um conjunto de práticas mais realizado do que a **manutenção da informação** dentro das IES.

Os aspectos referentes à **organização da informação** não se diferenciam, na opinião dos respondentes, quando comparados àqueles relacionados com o **processamento** e **manutenção** da informação, como pode ser ratificado pelos p-valores obtidos. Este último conjunto de práticas, por sua vez, é identificado como um item menos destacado pelos respondentes em comparação com o constructo **processamento da informação**.

Em suma, após a realização de todos os testes individuais para refinamento, pode-se concluir que a **percepção da informação** representa o conjunto de práticas mais detectado pelos gerentes nas organizações pesquisadas. Já **manutenção da informação** apresenta p-valores que a identificam como um conjunto de práticas realmente menos executado dentro das empresas.

4.3.2 Análise das variáveis internas dos Valores e Comportamentos da Informação nas IES

Nessa seção serão apresentadas as variáveis que compõem os níveis do construto **Valores e Comportamentos da Informação**, estabelecendo-se comparações entre médias que forem significativas e relevantes para o presente estudo.

Esse construto é formado pelos Valores e Comportamentos da Informação, que representam as capacidades de uma organização para induzir e promover comportamentos e valores em suas pessoas para o uso efetivo da informação. O uso pró-ativo da informação é dependente de um conjunto de cinco dimensões de valores e comportamentos que podem afetar diretamente ou indiretamente o uso da informação. Essas dimensões são a **pró-atividade**, a **integridade**, a **formalidade**, o **controle**, a **transparência** e o **compartilhamento**. Ou seja, essas dimensões avaliam a visão dos gerentes sobre o comportamento e os valores das pessoas que convivem com eles no ambiente de trabalho, sendo utilizada também para tal mensuração uma escala crescente de concordância.

Na TAB. 10 são apresentados os dados referentes ao uso pró-ativo da informação nas IES privadas de Belo Horizonte.

Tabela 10 – Uso pró-ativo da informação

Nº	Afirmativas	Me	DP
3.1	Estamos sempre à procura de informações relevantes a respeito de mudanças e tendências que vêm de fora da minha organização	3,83	0,79
3.2	Usamos a informação para encontrar respostas às mudanças e desenvolvimentos externos à minha organização	3,91	0,74
3.3	Estamos sempre à procura de informações para criar ou aprimorar nossos produtos, serviços e/ou processos	3,89	0,75
MÉDIA GERAL		3,88	
P-VALOR ENTRE VARIÁVEIS		0,565	

Fonte: Dados da pesquisa.

Com um p-valor de 0,565, pode-se concluir que não há diferença significativa de concordância dos gerentes no tocante aos três itens da **pró-atividade**.

Ao se avaliar o teste entre as médias das variáveis VCI 3.1 (3,83) e VCI 3.2 (3,91), com p-valor de 0,127, os resultados indicam que, segundo os respondentes, os gerentes estão sempre à procura de informações relevantes a respeito de mudanças e tendências que vêm de fora da organização na mesma proporção (com a mesma frequência) em que estes usam a informação para encontrar respostas às mudanças e desenvolvimentos externos à organização.

Com base nas frequências de respostas (APÊNDICE C), outra observação a ser feita é que os gerentes percebem que há uma postura pró-ativa em suas organizações no sentido de procurar informações a respeito de mudanças e tendências externas, bem como para criar e aprimorar seus produtos, serviços e processos. Também se mostram pró-ativos para encontrar respostas às mudanças que ocorrem no ambiente externo da IES. Em relação às esses assuntos, o grau de concordância é de mais de 60% entre os respondentes

Na TAB. 11 são apresentados os dados referentes à **transparência da informação** nas IES privadas de Belo Horizonte:

Tabela 11 – Transparência da informação

Nº	Afirmativas	Me	DP
3.4	As pessoas confiam umas nas outras no sentido de compartilhar experiências de trabalho mal sucedidas	3,25	1,03
3.5	Os administradores procuram criar um clima de abertura e confiança para o compartilhamento de informações	3,55	0,99
3.6	As informações a respeito de fracassos, erros e equívocos são compartilhadas e discutidas de maneira construtiva.	3,27	1,08
MÉDIA GERAL		3,36	
P-VALOR ENTRE VARIÁVEIS		0,002	

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise permite verificar que o p-valor obtido é bastante próximo de zero, indicando diferença significativa de médias entre no mínimo duas das três variáveis

colocadas em teste. Pelo direcionamento do teste, evidencia-se com clareza que o item “os administradores procuram criar um clima de abertura e confiança para o compartilhamento de informações” (VCI 3.5) é aquele que se destaca dos demais pelo seu patamar de valores mais elevados, o que permite concluir que esta é a situação que ocorre dentro da organização mais perceptível à visão dos respondentes.

O teste entre as médias das variáveis VCI 3.4 (3,25) e VCI 3.5 (3,55), com p-valor 0,010, permite a verificação de um p-valor inferior ao nível de significância de 5%. Logo, pode-se afirmar que o grau de concordância dos gerentes abordados com a assertiva de que “os administradores procuram criar um clima de abertura e confiança para o compartilhamento de informações” é bem maior que o conferido à afirmativa de que “as pessoas confiam umas nas outras no sentido de compartilhar experiências de trabalho mal sucedidas”.

Nesse mesmo sentido, baseado nas freqüências de respostas (APÊNDICE C) os dados demonstram que os gerentes confiam menos nas pessoas para compartilhar experiências de trabalho mal sucedidas. Isso se dê talvez por essas informações ficarem sigilosas e até por uma questão de “tabu” nas organizações. Muitas vezes, um diretor não quer compartilhar com os seus empregados aquilo que não deu certo por acreditar que isso possa afetar a motivação e também por não ver de forma construtiva as discussões sobre o assunto. Isso se reflete no grau total de discordância em que 53 gerentes não confiam nas pessoas para dividir esse tipo de informação e não acham que fracassos, erros e equívocos são compartilhados e discutidos de forma construtiva. Quanto à criação de um clima favorável para abertura e confiança no compartilhamento de informações, os gerentes também não procuram criar um ambiente melhor para a confiança, o que pode ser observado na concordância de 48 respondentes.

Na TAB. 12 é apresentado os dados referentes a **integridade da informação** nas IES privadas de Belo Horizonte.

Tabela 12 – Integridade da informação

Nº	Afirmativas	Me	DP
3.7	É comum as pessoas repassarem para as outras, propositalmente, informações incorretas	1,98	0,96
3.8	É comum a disseminação de informações para justificar ou legitimar decisões já tomadas	3,08	1,00
3.9	É comum as pessoas reterem as informações para si mesmas	2,76	1,05
3.10	É comum as pessoas usarem informações da organização em benefício próprio	2,63	1,03
3.11	As pessoas sabem em que medida devem compartilhar informações sigilosas	3,37	1,06
MÉDIA GERAL		2,75	
P-VALOR ENTRE VARIÁVEIS		0,000	

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 12 traz um comparação entre cinco variáveis que compõem a avaliação da **integridade da informação** e o p-valor igual a zero denota claramente a diferença significativa entre os valores fornecidos pelos funcionários abordados para estas variáveis. Ao se analisar o direcionamento do teste, verifica-se que a disparidade dentro desse agrupamento é bem evidente, com uma concordância muito baixa dos respondentes em relação ao item “É comum as pessoas repassarem para as outras, propositalmente, informações incorretas” (VCI 3.7), e a mais elevada relativa ao item “As pessoas sabem em que medida devem compartilhar informações sigilosas” (VCI 3.11).

O teste entre as médias das variáveis VCI 3.7 (1,98) com VCI 3.8 (3,08), VCI 3.9 (2,76), VCI 3.10 (2,63), VCI 3.11 (3,37) fornece um dado curioso. Observa-se que um dos itens apresenta um grau de concordância tão díspar dos demais que todos os testes realizados em comparações que o envolvessem resultaram em um p-valor igual a zero. Em todos os casos, o que se verificou foi que o grau de concordância dos gerentes relativo à assertiva VCI 3.7 (dentro da organização, “é comum as pessoas repassarem para as outras, propositalmente, informações incorretas”) foi sempre menor que os valores encontrados para todas as demais afirmativas.

Já nas frequências de respostas (APÊNDICE C) os dados relatam que os gerentes não acreditam que as pessoas repassam para as outras informações incorretas de forma proposital, o que se apresenta no grau de discordância de mais 60 respondentes. Quanto a disseminação de informações para justificar ou legitimar decisões já tomadas, os gerentes percebem mais esse aspecto, apesar do grau de discordância ficar em mais de 30. No tocante à retenção de informações, os gerentes não percebem muito bem que isso ocorra na IES, o que significa que quando isso ocorre na IES os gestores não ficam sabendo. E o mesmo ocorre quando o uso de informações é em benefício próprio, apesar de 42 dos respondentes discordarem nesse aspecto. E quando o assunto é o sigilo, os gerentes percebem que as pessoas sabem o quanto devem ou não compartilhar informações sigilosas, já que 42 respondentes concordam nesse quesito.

Na TAB. 13 é apresentado os dados referentes ao **compartilhamento da informação** nas IES privadas de Belo Horizonte.

Tabela 13 – Compartilhamento da informação

Nº	Afirmativas	Me	DP
3.12	Sempre há troca de informações na minha equipe de trabalho	3,90	0,89
3.13	Sempre há troca de informações com pessoas externas ao meu setor de trabalho, mas de dentro da organização	3,58	0,84
3.14	Sempre há troca de informações com clientes, fornecedores e parceiros	3,33	0,94
MÉDIA GERAL		3,61	
P-VALOR ENTRE VARIÁVEIS			0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

A avaliação dos itens que compõem o **compartilhamento da informação** apresenta uma comparação entre apenas três variáveis e o p-valor encontrado é zero, indicando diferença significativa entre no mínimo duas delas. Ao se verificar o direcionamento do teste, a disparidade é facilmente detectada. Nota-se que o item “Sempre há troca de informações na minha equipe de trabalho” apresenta um grau de concordância por parte dos respondentes bem mais elevado que os demais itens avaliados, ressaltando-se também uma diferença razoável, ainda que não muito expressiva, entre os itens VCI 3.13 e VCI 3.14.

Já no teste entre as médias das variáveis VCI 3.12 (3,90) e VCI 3.14 (3,33) com p-valor 0,000 verifica-se que, segundo os gerentes abordados, é mais freqüente “haver trocas de informações em suas equipes de trabalho” que “trocas de informações com clientes, fornecedores e parceiros”.

Os dados baseados na freqüência das respostas (APÊNDICE C) refletem que os gerentes percebem que há troca de informações na sua equipe de trabalho, com pessoas externas ao seu setor de trabalho e também com clientes, fornecedores e parceiros. Embora o grau de concordância seja menor quando a troca é com pessoas externas a organização, sendo apenas 38 respondentes. E muito maior, quase o dobro, é a troca de informações com pessoas de dentro da equipe de trabalho, com 64 respondentes em concordância, demonstrando a forte existência do trabalho em equipe. De forma que as pessoas trocam mais informações com quem é da sua equipe do que com quem é de fora do setor, mas de dentro da organização, com 51 dos respondentes em concordância.

Na TAB. 14 é apresentado os dados referentes ao **controle da informação** nas IES privadas de Belo Horizonte:

Tabela 14 – Controle da informação

Nº	Afirmativas	Me	DP
3.15	Os funcionários recebem regularmente informações sobre o desempenho da organização	3,09	1,04
3.16	Os funcionários utilizam a informação para melhorar o seu próprio desempenho	3,58	0,87
3.17	As informações encontram-se tão dispersas que isto dificulta o controle de processos e fluxos de trabalho	2,78	1,18
3.18	Os funcionários têm informações sobre o que devem fazer, mas desconhecem o objetivo final do seu trabalho	2,65	1,08
MÉDIA GERAL		3,03	
P-VALOR ENTRE VARIÁVEIS		0,000	

Fonte: Dados da pesquisa.

Novamente, os valores obtidos apresentam diferença estatisticamente significativa de acordo com o p-valor encontrado. Observa-se em destaque o alto grau de concordância dos respondentes em relação à assertiva “os funcionários utilizam a

informação para melhorar o seu próprio desempenho”(VCI 3.16). Já com um valor médio razoavelmente mais elevado que os itens VCI 3.17 e VCI 3.18, encontra-se o item “os funcionários recebem regularmente informações sobre o desempenho da organização” (VCI 3.15).

O p-valor obtido para o teste entre as médias das variáveis VCI 3.16 (3,58) e VCI 3.18 (2,65) dos itens relativos ao controle da informação é igual a zero. Portanto, conclui-se que os gerentes apresentam elevada concordância com a assertiva de que os funcionários utilizam a informação para melhorar o seu próprio desempenho, o que não ocorre ao opinarem sobre a afirmativa de que os funcionários têm informações sobre o que devem fazer, mas desconhecem o objetivo final do seu trabalho.

Os dados demonstram que os gerentes reconhecem que os funcionários não recebem informações sobre o desempenho organizacional. Isto é verificado quando 27 respondentes discordaram que recebem esse tipo de informação e 24 escolheram “Não concordo, nem discordo”. Mas os gerentes utilizam a informação para melhorar o seu desempenho pessoal, com 50 dos respondentes concordando sobre esse aspecto. Já em relação a falta de controle das informações os gerentes acham que as informações encontram-se dispersas, dificultando o controle de processos e fluxos de trabalho, porém, 37 respondentes não vêem dessa da mesma forma e discordam. Os gerentes percebem que os funcionários têm informações sobre o que devem fazer, mas desconhecem o objetivo final do seu trabalho, no entanto, 39 discordam dessa assertiva e 20 não concordam nem discordam. O que demonstra que isso ainda não é claro entre os gerentes.

Na TAB. 15 é apresentado os dados referentes a **formalidade da informação** nas IES privadas de Belo Horizonte.

Tabela 15 – Formalidade da informação

Nº	Afirmativas	Me	DP
3.19	Os funcionários confiam mais em outras pessoas do que nas fontes formais (memorandos, relatórios, etc.)	2,43	0,96
3.20	Os funcionários preferem obter informações de outras pessoas mesmo quando as fontes formais (memorandos, relatórios, etc.) estão disponíveis e são confiáveis	2,49	0,98
3.21	Os funcionários utilizam as informações de outras pessoas para conferir e aumentar a qualidade das fontes formais	2,99	0,89
MÉDIA GERAL		2,64	
P-VALOR ENTRE VARIÁVEIS		0,000	

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados retratam o resultado do teste efetuado entre os itens que compõem a formalidade da informação. Observam-se evidências estatísticas de diferença significativa entre os valores fornecidos às três variáveis, e o direcionamento do teste mostra com clareza a presença de um item que se destaca dos demais. Verifica-se que os respondentes apresentam um nível de concordância bem mais elevado relativo à assertiva “os funcionários utilizam as informações de outras pessoas para conferir e aumentar a qualidade das fontes formais” (VCI 3.21), enquanto os itens VCI 3.19 e VCI 3.20 não apresentam grande disparidade de valores.

A avaliação do teste entre as médias das variáveis VCI 3.19 (2,43) e VCI 3.21 (2,99) também apresenta um p-valor igual a zero como resultado. Conclui-se disto que, segundo os gerentes abordados, dentro da organização, os funcionários utilizam as informações de outras pessoas para conferir e aumentar a qualidade das fontes formais com maior frequência do que a prática de “confiarem mais em outras pessoas do que nas fontes formais”.

Os dados refletem que 49 dos gerentes discordam que os funcionários confiam mais em outras pessoas do que nas fontes formais. E mesmo quando essas fontes formais estão disponíveis e são confiáveis apenas 15 respondentes optam por esse tipo de fonte. Mas é positivo que 27 dos gerentes utilizam as informações de outras pessoas para conferir e aumentar a qualidade das fontes formais.

4.3.2.1 Análise dos Valores e Comportamentos em relação ao uso da informação na IES

O teste efetuado para o construto Valores e Comportamentos da Informação é composto por um número elevado de variáveis e, portanto, um resultado com p-valor significativo pode ser já de certa forma esperado. Assim, novamente temos a análise das médias e do direcionamento do teste como ferramenta de complementação e instrumento para se verificar as tendências de valores fornecidas pelos respondentes, sem rigor estatístico de testes de comparações de médias individuais.

A TAB. 16 traz as dimensões do construto **Valores e Comportamentos da Informação**:

Tabela 16 - Avaliação dos itens relativos ao construto Valores e Comportamentos da Informação

Variável	Média	p-valor
Uso proativo	3,88	0,000
Transparência	3,36	
Integridade	2,75	
Compartilhamento	3,61	
Controle	3,03	
Formalidade	2,64	

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se, portanto, na TAB. 16 que o uso proativo da informação, na avaliação dos respondentes em relação aos indivíduos que convivem com eles no ambiente de trabalho, é um conjunto de práticas identificado como o mais executado na organização pesquisada pelos funcionários. Outro item avaliado com grande concordância de realização dentro da empresa diz respeito ao compartilhamento da informação. As práticas listadas no questionário que mensuram a integridade e a formalidade da informação obtiveram os menores índices de percepção dos respondentes quanto à sua execução na organização pelos funcionários que convivem com eles no ambiente de trabalho. É importante observar, no entanto, que algumas das práticas listadas nestes itens não representam atitudes de caráter

positivo para bem estar e desenvolvimento da empresa e, portanto, um grau de concordância que indicasse pouca freqüência destas práticas no ambiente de trabalho não poderia ser considerado um fator negativo.

4.3.3 Análise das variáveis internas de Tecnologia da Informação na IES

Nessa seção serão apresentadas as variáveis que compõem os níveis da Tecnologia da Informação, estabelecendo-se comparações entre médias que forem significativas e relevantes para o presente estudo.

O construto da Tecnologia da Informação representa as práticas em relação ao uso da TI na IES para dar **suporte operacional, suporte aos processos empresariais, suporte à inovação e suporte gerencial**. Essas práticas representam as capacidades que organização terá para gerir de forma competente e eficiente a TI e suas aplicações, bem como a infra-estrutura para apoiar as atividades operacionais, processos de negócios, tomadas de decisões gerenciais e inovação.

Na TAB. 17 são apresentados os dados referentes ao uso da TI como **suporte operacional** nas IES privadas de Belo Horizonte.

Tabela 17 – Uso da TI como suporte operacional

Nº	Afirmativas	Me	DP
1.1	Controlar processos e operações	4,42	0,59
1.2	Garantir um desempenho consistente e de alta qualidade por parte dos trabalhadores de nível operacional	4,04	0,83
1.3	Aumentar a eficiência operacional	4,30	0,62
MÉDIA GERAL		4,26	
P-VALOR ENTRE VARIÁVEIS		0,000	

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando os dados exibidos, pode-se verificar que o p-valor obtido foi inferior ao nível de significância estabelecido de 5%. Assim, conclui-se que os valores fornecidos pelos respondentes para os três primeiros itens do questionário, relativos

à tecnologia da informação, apresentam diferença significativa. Por meio do direcionamento do teste nota-se que, segundo a percepção dos gerentes abordados, dentre estas três práticas avaliadas, aquela que apresenta maior relevância no alcance dos objetivos da organização é a de controlar processos e operações (TI 1.1) seguida da prática de aumentar a eficiência operacional (TI 1.3).

Ao realizar o teste entre as médias das variáveis TI 1.1 (4,42) e TI 1.2 (4,04) o p-valor foi de 0,000, o que demonstra que os gerentes abordados avaliam de maneira significativamente diferente a relevância que as práticas analisadas possuem no alcance dos objetivos da organização. O direcionamento do teste indica que a utilização da TI para controlar processos e operações é vista com maior importância quando comparada à utilização da mesma para garantir um desempenho consistente e de alta qualidade por parte dos trabalhadores de nível operacional.

Com base nas freqüências de respostas (APÊNDICE C) os dados demonstram os gerentes acreditam no uso da TI para controlar processos e aumentar a eficiência operacional das atividades desenvolvidas na IES. Nas duas afirmativas o grau de concordância é quase 80% dos respondentes. Já no uso da TI para garantir um desempenho consistente e de alta qualidade por parte dos trabalhadores de nível operacional, os gerentes acreditam menos nessa eficiência. Mas ainda assim, 69 dos respondentes acreditam que o uso da TI é bem sucedido para este quesito.

Na TAB. 18 são apresentados os dados referentes ao uso da TI como **suporte aos processos empresariais** das IES privadas de Belo Horizonte.

Tabela 18 – Uso da TI como **suporte aos processos empresariais**

Nº	Afirmativas	Me	DP
1.4	Integrar o trabalho dos funcionários com processos organizacionais	4,19	0,63
1.5	Estabelecer conexões entre os processos da organização/empresa e os processos de fornecedores e clientes	4,19	0,72
MÉDIA GERAL		4,19	
P-VALOR ENTRE VARIÁVEIS		0,979	

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 18 exibe o resultado relativo ao teste entre as práticas de tecnologia da informação de integrar o trabalho dos funcionários com processos organizacionais (TI 1.4) e estabelecer conexões entre os processos da organização/empresa e os processos de fornecedores e clientes (TI 1.5). Observa-se pelo p-valor próximo de 1 que os valores fornecidos pelos funcionários para estas duas variáveis são bastante similares e não apresentam diferença estatística significativa.

A partir dos resultados das freqüências de respostas (APÊNDICE C) é possível observar que os gerentes acreditam que o uso da TI sirva para integrar o trabalho dos funcionários com processos organizacionais e estabelecer conexões entre os processos da organização/empresa e os processos de fornecedores e clientes. Nesses dois aspectos o grau de concordância dos respondentes foi de mais de 70%.

Na TAB. 19 são apresentados os dados referentes ao uso da TI como **suporte a inovação** nas IES privadas de Belo Horizonte.

Tabela 19 – Uso da TI como **suporte à inovação**

Nº	Afirmativas	Me	DP
1.6	Acelerar a introdução de novos produtos e serviços	4,07	0,82
1.7	Facilitar a criatividade e exploração de idéias	3,79	0,95
MÉDIA GERAL		3,93	
P-VALOR ENTRE VARIÁVEIS		0,012	

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio dos dados exibidos é possível verificar que os respondentes interpretam de maneira significativamente diferente a contribuição das práticas de acelerar a introdução de novos produtos e serviços (TI 1.6) e de facilitar a criatividade e exploração de idéias (TI 1.7) na busca pelos objetivos da IES. Pelo direcionamento do teste conclui-se que a primeira afirmativa (TI 1.6) apresenta maior relevância neste contexto segundo a visão dos respondentes.

Os resultados das freqüências de respostas (APÊNDICE C) relatam que os gerentes apostam no uso da TI para acelerar a introdução de novos produtos e serviços, facilitando a criatividade e exploração de idéias. Na primeira afirmativa 70 dos 83

respondentes concordam e na segunda foram 54. Apesar do grau de concordância ser de mais de 50% na segunda afirmativa, 17 deles expressaram que “nem concordam nem discordam” sobre o uso da TI para facilitar a criatividade e a exploração de ideias e mais 10 discordam nesse quesito.

Na TAB. 20 são apresentados os dados referentes ao uso da TI como **suporte gerencial** nas IES privadas de Belo Horizonte.

Tabela 20 – Uso da TI como suporte gerencial

Nº	Afirmativas	Me	DP
1.8	Promover o compartilhamento do conhecimento por parte dos funcionários	4,06	0,83
1.9	Obter informações para viabilizar ações proativas junto ao mercado ou a públicos externos	4,32	0,68
1.10	Analisar o ambiente de negócios ou do ambiente social externo	3,93	0,75
1.11	Obter informações para defender a posição da empresa no mercado ou para garantir a prestação de serviços à população	4,16	0,74
1.12	Prever e antecipar tendências do ambiente de negócios ou do ambiente social externo	4,00	0,77
1.13	Avaliar possíveis riscos associados com o negócio ou com a organização	3,99	0,86
TOTAL DA MÉDIA GERAL		4,07	
P-VALOR ENTRE VARIÁVEIS		0,000	

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados exibidos mostram um resultado significativo para um teste que efetua a comparação entre seis variáveis. Logo, o direcionamento do teste, sem a execução de testes individuais, serve apenas como aparato de verificação do grau de relevância dos itens de maior destaque. Desta forma, pode-se concluir dos resultados obtidos que uma variável desponta das demais em relação a sua relevância positiva, seguida por outra que também se diferencia das demais positivamente, porém com menor expressividade. O primeiro caso diz respeito à prática de obter informações para viabilizar ações proativas junto ao mercado ou a públicos externos (TI 1.9), enquanto a segunda maior relevância corresponde à prática de “Obter informações para defender a posição da empresa no mercado ou para garantir a prestação de serviços à população” (TI 1.11).

No resultado do teste entre as médias das variáveis TI 1.9 (4,32) e TI 1.10 (3,93) o p-valor foi de 0,000, apresentando evidências estatísticas de que o uso da TI para obter informações pra viabilizar ações proativas junto ao mercado ou a públicos externos é mais relevante que analisar o ambiente de negócios ou do ambiente social externo por meio de práticas de TI, segundo os gerentes abordados.

Os dados nos resultados das frequências de respostas (APÊNDICE C) demonstram que os gerentes concordam em todas as afirmativas quanto ao uso da TI para promover o compartilhamento de conhecimento entre as pessoas, para obter informações para viabilizar ações proativas junto ao mercado ou a públicos externos, para analisar o ambiente de negócios, no sentido de obter informações para defender a posição da empresa no mercado, bem como para prever e antecipar tendências e para avaliar possíveis riscos associados com o negócio ou com a organização. Mesmo assim, em todos os aspectos o grau de concordância é de mais de 60% entre os respondentes, com 70 gerentes concordando no uso da TI para obter informações que defendam o lugar da IES no mercado ou para garantir a prestação de serviços à população.

4.3.3.1 Análise das Práticas da Tecnologia da Informação na IES

Os dados exibidos na TAB. 21 dizem respeito à avaliação dos itens que compõem as práticas de TI num aspecto comparativo, através dos agrupamentos já listados anteriormente:

Tabela 21 - Avaliação dos itens relativos ao construto Práticas de Tecnologia da Informação

Variável	Média	p-valor
Suporte operacional	4,26	0,001
Suporte aos Processos Empresariais	4,19	
Suporte Inovação	3,93	
Suporte Gerencial	4,07	

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que o p-valor exibido é inferior ao nível de significância de 5%, o que possibilita a conclusão de que no mínimo dois dos níveis de práticas listados apresentam valores significativamente diferentes entre si. Através do direcionamento do teste é possível notar as práticas de suporte operacional com o índice de relevância mais expressivo para o alcance dos objetivos da organização, segundo os respondentes. Verifica-se também, no entanto, que a diferença entre a relevância obtida por este nível e o suporte de processos empresariais não é muito elevada. Apesar de possuir um valor médio significativo, considerando-se a amplitude da escala que varia de 1 a 5, o suporte à inovação se destaca neste quadro pelo grau de relevância menos contundente em relação aos demais níveis.

4.3.4 Avaliação da orientação informacional por meio de seus construtos

A TAB. 22, abaixo, exhibe o p-valor correspondente ao teste que avalia o principal foco de análise e estudo no contexto deste trabalho – a **Orientação Informacional**.

Tabela 22 – Avaliação dos escores relativos aos construtos que compõem a Orientação Informacional

Variável	Média	p-valor
Tecnologia da informação	4,11	0,000
Gerenciamento da informação	3,34	
Valores e comportamentos da informação	3,22	

Fonte: Dados da pesquisa.

Os três construtos que a compõem são avaliados e pode-se observar que é possível verificar evidências estatísticas que indicam diferença significativa de valores entre, no mínimo, dois destes três itens. A relevância deste tópico, por se tratar do tema central do trabalho, requer o refinamento do teste com os três testes individuais que ajudam a comprovar com rigor estatístico a expressividade atribuída a cada um destes construtos pelos respondentes. Esses testes são apresentados na TAB. 23, a seguir.

Tabela 23 – Testes individuais entre os componentes do construto Orientação Informacional

Variáveis	p-valor	Direcionamento
TI ⇔ GI	0,000	TI > GI
TI ⇔ VCI	0,000	TI > VCI
GI ⇔ VCI	0,169	GI = VCI

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a execução dos testes individuais que compõem o refinamento, verifica-se na TAB. 23 que dois dos três p-valores exibidos são expressivamente significativos, ambos relacionados à avaliação das **práticas de tecnologia de informação** por parte dos respondentes. Pelo direcionamento observado, conclui-se que a relevância dada pelos funcionários pesquisados às práticas de TI para o alcance dos objetivos da empresa/organização é mais expressiva que a percepção dos respondentes a respeito da efetividade das **práticas de gerenciamento da informação** e dos **valores e comportamentos referentes à informação**. Porém, ao se realizar o teste de comparação entre estes dois últimos construtos, nota-se que o p-valor não indica diferença significativa entre as médias.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Quanto ao primeiro objetivo, de se identificar as fases do ciclo de vida da informação conforme a percepção dos gerentes, os dados obtidos revelam que, na fase de **percepção da informação**, há uma preocupação nas empresas em se identificar, de forma contínua, acontecimentos, tendências e mudanças nas condições do negócio para em seguida captá-las para a formulação de novas estratégias empresariais. De fato, confirma-se assim que a **percepção** é uma atividade decisiva na hora de realizar a exploração ou investigação de ambientes empresariais externos às fronteiras organizacionais (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2000).

De acordo com Marchand, Kettinger e Rollins (2000), é na fase da **coleta** que os indivíduos decidem se os benefícios advindos da coleta de novas informações para

o processo decisório realmente valem a pena diante do seu custo. Tal prática de **coleta** de informação é relevante no momento em que os membros da organização sentem as mudanças nas condições de negócios, no comportamento de consumidores, concorrentes, sócios ou fornecedores, e também quando os funcionários começam a definir novas demandas de informação em potencial. Nessa fase, constatou-se que os gerentes das IES demonstram ter uma percepção coletiva em identificar as necessidades de informação para garantir acesso à informação correta na hora certa, embora a filtragem de informações para evitar sobrecarga informacional ainda aparentemente seja um fenômeno pouco saliente para os gerentes que ainda guardam grandes quantidades de informações desnecessárias, sem uma seleção de melhores fontes de informação. Já a capacitação dos funcionários para buscar a informação adequada ainda trata-se de algo não tão privilegiado para as suas organizações.

Marchand, Kettinger e Rollins (2000) destacam que na fase de **organização da informação** são tomadas decisões para se definir que estruturas e ações apropriadas podem ser estabelecidas para ajudar a assegurar que a informação possa ser usada com efetividade no processo de tomada de decisão. Essa fase foca a indexação, na classificação e na conexão da informação com bancos de dados para assim proporcionar acesso interno de maneira adequada. Assim, informação e bancos de dados devem estar organizados e conectados de forma correta. No entanto, conforme a percepção dos gerentes, nas IES não há programas de treinamento e capacitação para organizar a informação. Na visão dos gerentes, as informações nas suas instituições ainda são muito desorganizadas e as bases de dados não são interligadas.

Baseado em Marchand, Kettinger e Rollins (2000), na fase do **processamento**, os indivíduos decidem se a informação coletada e organizada de fato satisfaz as necessidades analíticas dos decisores. Segundo os autores, essa fase é imprescindível para o processo decisório nas organizações. De forma geral, os dados da presente pesquisa demonstra que nas IES ainda não há grande preocupação com o processamento da informação.

Na fase da **manutenção**, é feita uma decisão avaliativa para saber se a informação deve ser mantida para ser armazenada e atualizada antecipadamente à utilização no futuro. Tal análise é crucial e busca traduzir a informação em conhecimento específico, que pode ser de grande utilidade para gerentes e demais membros da organização (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2000). Nas IES, os gerentes têm grande preocupação em evitar coletar novamente uma informação que já existe na organização, considerando as suas bases de dados atualizadas de maneira constante. No entanto, os dados também revelam uma falta de compreensão clara a respeito do que é a fase da manutenção.

Marchand, Kettinger e Rollins (2000) esclarecem que o uso proativo da informação é dependente de cinco dimensões (**integridade**, a **formalidade**, o **controle**, a **transparência** e o **compartilhamento**) de valores e comportamentos, que podem ter impactos diretos ou indiretos sobre a criação do uso proativo da informação.

A **integridade** desempenha papel importante no uso efetivo da informação nas organizações. Ainda, baseado nesses autores, ela é refletida nos valores organizacionais (a empresa é guiada por princípios éticos e pela verdade entre as pessoas que a compõem) e individuais (ligado à validade do princípio moral, à verdade, à honestidade e à franqueza com senso de justiça) assim como nos comportamentos associados. Conforme os dados da pesquisa, os gerentes das IES não acreditam que as pessoas repassem para as outras informações incorretas de forma proposital. Além disto eles não vêem em suas organizações a disseminação de informações para justificar ou legitimar decisões já tomadas. Outro aspecto relevante é que os gerentes não acham que ocorre retenção de informações em suas organizações. E o mesmo ocorre quanto ao uso de informações em benefício próprio. E quando o assunto é o sigilo, os gerentes percebem que as pessoas sabem o quanto devem compartilhar informações sigilosas, o que demonstra que esse valor, na visão dos gerentes, é forte entre os membros das IES. Um aspecto bastante positivo é que nas IES as pessoas usam informações de outras pessoas para conferir e aumentar a qualidade das fontes formais.

O uso proativo da informação está intimamente ligado ao reconhecimento da necessidade de se fazer com que as pessoas aprendam a usar a informação para criar novos produtos e serviços, para aprimorar sua capacidade de perceber as mudanças e tendências no ambiente empresarial, sabendo agir e tomar decisões com base nessas informações. Nesse sentido, os gerentes das IES pesquisadas percebem em suas instituições uma postura bastante proativa em relação ao uso da informação, pois nelas sempre se procura informações a respeito de mudanças e tendências externas à IES em que trabalham, usando a informação para encontrar respostas às mudanças que ocorrem no ambiente externo. Os dados também revelam uma postura para criar e aprimorar os produtos/serviços/processos nas IES.

Segundo Marchand, Kettinger e Rollins (2000), a **transparência** da informação pode ser definida como uma abertura para apresentação e relato das informações referentes a erros, falhas e enganos. Para os gerentes das IES, em suas instituições não há a devida confiança entre as pessoas para dividir esse tipo de informação. Eles também não percebem informações sobre os fracassos, erros e equívocos sejam compartilhados e discutidos de forma construtiva e muito menos que há uma preocupação com a criação de um clima favorável para abertura e confiança no compartilhamento de informações.

Do ponto de vista de Marchand, Kettinger e Rollins (2000), a **integridade** da informação está inteiramente ligada ao uso da informação de uma forma confiável e com princípios no nível organizacional (a empresa é guiada por princípios éticos e pela verdade entre as pessoas que a compõe) e individual (ligado à validade do princípio moral, à verdade, à honestidade e à franqueza com senso de justiça), assim como nos comportamentos associados. Os gerentes das IES não acreditam que as pessoas repassem para as demais informações incorretas de forma proposital. No entanto, eles não vêem em suas organizações a disseminação de informações para justificar ou legitimar decisões já tomadas. Outro aspecto relevante é que os gerentes não acham que ocorra em suas organizações retenção de informações e nem o uso de informações em benefício próprio. E quando o assunto é o sigilo, os gerentes percebem que as pessoas sabem em que medida compartilhar informações sigilosas. Outro aspecto bastante positivo, revelado no

presente estudo é que nas IES as pessoas usam informações de outras pessoas para conferir e aumentar a qualidade das fontes formais.

Como descrito por Marchand, Kettinger e Rollins (2000), o conceito de **compartilhamento** de informação consiste na disposição em providenciar que se forneça aos outros a informação de uma forma colaborativa e apropriada. Os gerentes das IES percebem que há troca de informações na sua equipe de trabalho com pessoas externas ao seu setor de trabalho e também com clientes, fornecedores e parceiros.

Para implementar o **controle** da informação, é necessário que a organização esteja sempre atentas a como seus gerentes usam a informação para controlar pessoas e processos. Nas IES, constatou-se que os gerentes percebem uma falta de controle das informações, estando elas dispersas, dificultando o controle de processos e fluxos de trabalho.

De acordo com Mayo (citado por MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2000), a formalidade está ligada à relação entre o uso de informação formal e informal em uma organização. Nas IES estudadas, os funcionários confiam mais nas fontes formais do que nas informais e ainda utilizam as informações de outras pessoas para conferir e aumentar a qualidade das fontes formais.

A partir da perspectiva dos participantes da pesquisa, as práticas de TI para **apoio a processos empresariais** serve para integrar o trabalho dos funcionários com esses processos e para estabelecer conexões entre os processos da empresa e os processos de fornecedores e clientes. Quanto ao uso da TI para **suporte operacional**, os respondentes confirmam o uso da TI para controlar processos e aumentar a eficiência operacional das atividades desenvolvidas nas IES, bem como para garantir um desempenho consistente e de alta qualidade por parte dos trabalhadores de nível operacional. Ainda no contexto das práticas de TI, a pesquisa demonstrou que os gerentes dão mais ênfase ao controle e eficiência das operações do que ao controle direto de pessoas. Isto é, gerentes seniores priorizam a TI para melhorar o processamento de transação, observação e controle do desempenho de

funcionários menos habilitados em papéis operacionais como um subproduto da TI para **suporte operacional** (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2000)

Quanto à dimensão ligada à inovação, Marchand; Kettinger e Rollins (2000) notam que os gerentes observam a TI para **suporte à inovação** como ideia chave para facilitar a criatividade e para acelerar a introdução de novos produtos e serviços. O mesmo ocorre na percepção dos gerentes das IES, que apostam no uso da TI para acelerar a introdução de novos produtos e serviços, facilitando a criatividade e a exploração de idéias. Porém, nas IES os gerentes acreditam muito mais que o uso da TI acelera a inserção de novos produtos e serviços do que facilita a criatividade e exploração de ideias.

Conforme Marchand, Kettinger e Rollins (2000) é desejável compreender como usar a TI para promover o compartilhamento de conhecimento por pessoas altamente capacitadas, porém, isso ainda não é tão claro e definido na mente dos gerentes, que são os responsáveis por incentivar isso. E mais, o interesse de compartilhar o conhecimento é mais recente do que gerenciamento de conhecimento. Os gerentes das IES vêem o uso da TI para promover o compartilhamento de conhecimento entre as pessoas, para obter informações para viabilizar ações proativas junto ao mercado ou a públicos externos, para analisar o ambiente de negócios, no sentido de obter informações para defender a posição da empresa no mercado, bem como para prever e antecipar tendências e para avaliar possíveis riscos associados ao negócio ou à organização.

Nas Práticas de Gerenciamento da informação um dado é bem interessante e importante que é o fato dos gerentes se preocuparem em identificar as necessidades de informação dos funcionários das IES pra que eles tenham a informação certa, no momento certo. E mais, os gerentes também são preocupados em realizar a seleção de melhores fontes de informação para esses funcionários das IES. No entanto, às IES ainda não se preocupam com a capacitação dos seus funcionários para buscar a sua própria informação e muito menos de estarem treinados para a organização das informações existentes. E daí o fato dos gerentes não perceberem de forma expressiva a organização das informações na IES.

No tocante aos Valores e Comportamentos, para os gerentes existe nas IES uma postura pró-ativa quanto ao uso da informação, como sendo a pró-atividade a prática mais executada entre os respondentes da pesquisa. No entanto, toda essa pró-atividade não deriva da criação de um clima favorável ao compartilhamento de informações entre as pessoas, o que demonstra por parte dos respondentes uma cultura de retenção de conhecimento entre seus colegas de trabalho. Mas mesmo assim o compartilhamento de informações vem como a segunda prática mais realizada dentro da IES. E as práticas integridade e formalidade como as menos executadas dentro das organizações pesquisadas.

Em função, de que algumas práticas são mais evidentes e outras pouco menos se faz necessário no capítulo a seguir trazer as principais conclusões e recomendações a cerca do presente estudo realizado nas IES particulares de Belo Horizonte.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta dissertação teve por objetivo primordial contribuir para literatura da área de Ciência da Informação no que diz respeito ao gerenciamento da informação, apresentando, baseado no Modelo de OI, um novo olhar sobre o uso da informação nas organizações. E mais especificamente nas IES nas quais a informação é inerente à sua missão e às suas atividades a informação.

Pelos resultados obtidos na pesquisa, verifica-se que as IES são orientadas à informação, ora com mais força nas dimensões de cada construto da OI ora com menos expressividade. O que se nota é que os gerentes das IES percebem cada uma das práticas, bem como os valores e comportamentos da informação, o que demonstra que existem nessas organizações altos graus de existências algumas das práticas componentes da Orientação Informacional, embora ainda fique aquém do que seja uma organização orientada informacionalmente do ponto de vista dos autores *Donald A. Marchand, William J. Kettinger e John D. Rollins*.

Entre as três capacidades que a organização precisa ter para ser orientada informacionalmente, os resultados mais significativos revelam uma predominância na IES das Práticas de Tecnologia da Informação para alcançar os objetivos organizacionais. O que demonstra uma forte tendência a achar que a tecnologia por si só solucionam os problemas.

No conjunto das Práticas de Gerenciamento da Informação, a percepção é para os gerentes a mais praticada em suas organizações, em seguida a coleta e por último a manutenção como a menos executada nas IES por ainda não ser algo claro para os gerentes.

Uma das grandes dificuldades foi a aplicação dos questionários, já que houve várias mudanças na estratégia da coleta de dados para conseguir alcançar um maior número de gerentes por várias IES não darem retorno sobre a possibilidade de realização da pesquisa. Isto mostra existir uma falta de colaboração com o crescimento da produção científica nacional, sendo paradoxal uma instituição de

ensino superior não colaborar com um dos *viéses* de sua atividade fim – a pesquisa acadêmico-científica.

Deve-se atentar que embora tenha sido analisado também o ranqueamento médio dos postos das variáveis, um fator estatístico que também contribui no estudo do direcionamento do teste, mas que não se apresenta exposto nas tabelas devido ao grau de complexidade de sua análise que requer um conhecimento teórico estatístico mais elevado e à falta de objetividade que este traria aos resultados exibidos. A própria escolha pela não execução de testes individuais para todos os casos em que os testes de comparações múltiplas apresentaram p-valores significativos visa a objetividade do trabalho e valorização dos tópicos que possuem maior relevância.

O tema OI abre caminhos para futuras pesquisas ligadas principalmente ao gerenciamento da informação nas organizações brasileiras, bem como objetivando contribuir para a expansão da área de Ciência da Informação. A orientação informacional é um novo conceito que consegue reunir três pilares muito significativos no desempenho de uma organização como, o gerenciamento da informação de forma eficiente, os valores e comportamentos dos indivíduos em relação ao uso da informação e a tecnologia da informação como ferramenta de suporte na busca e uso da informação. Em suma, a orientação informacional é algo que se faz tão presente no contexto competitivo das organizações modernas, principalmente as brasileiras em que ainda possuem culturas de que a tecnologia pode resolver tudo por si só, sem levar em consideração o papel das pessoas e a importância do gerenciamento da informação em seus ambientes. Enfim, ao mesmo tempo que a OI se faz presente, ela se torna necessária para uma organização que visar o alcance de alto desempenho no mercado competitivo.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadávia C. D. de. **Gestão da informação e do conhecimento nas organizações**: análise de organizações públicas e privadas. 2005. 400 f. tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, 2005.

ALVES, Claudia Fontes Magalhães. **Gestão da tecnologia da informação nas instituições de ensino superior**. 2005.151 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Salvador – UNIFACS.

ALMEIDA, C. C.; BASTOS, F. M.; BITTENCOURT, F. Uma leitura dos fundamentos histórico-sociais da Ciência da Informação. Revista Eletrônica Informação e Cognição, Marília, v. 6, n. 1, p. 66-89, 2007. Disponível em: <<http://www.portalppgci.marilia.unesp.br>> Acesso em: 9 set. 2007

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: UFMG, 2005. 519 p.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues; PAIM, Isis. Da gerência de recursos informacionais à gestão do conhecimento. IN: PAIM, Isis (Org.) **A gestão da informação e do conhecimento**. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação, 2003. p. 7-30

BECKER, Thomas E. Integrity in organizations: beyond honesty and conscientiousness. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 1, p. 154-161, 1998.

BELL, Desmond; MACBRIDE, Philip; WILSON, George. **Managing quality**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1994.

BENIGER, James R. **The control revolution**: technological and economic origins of the information systems. Cambridge: Harvard University Press, 1986. 445 p. Disponível em: www.bookgoogle.com.br . Acesso em: 25 set. 2009

BERGERON, Pierrette. Information resources management. Medford, **Annual Review of Information Science and Technology (ARIST)**, v. 31, p. 263-300. 1996.

BERNARDI, Marcos Roberto de Faria. Editorial - O que é uma instituição de ensino superior? **Momentum - Revista Técnico-Científica das Faculdades Atibaia**

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, Atibaia, v. 1, n. 5, 2007. Disponível em: <<http://www.faat.com.br/pub0002bb.asp?numero=9>> Acesso em: 14 nov. 2008

BRASIL. **Constituição Federativa do Brasil**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008. 125 p.

_____. Decreto nº 3 860, de 9 de julho de 2001. Brasília, **Diário Oficial da União**, 10 de julho de 2001. Disponível em: <<http://www.presidencia.gov.br/>. Acesso em: 11 set. 2008.

_____. Decreto nº 2.306, de 19 de agosto de 1997. Brasília, **Diário Oficial da União**, 20 de agosto de 1997a. Disponível em: <http://www.presidencia.gov.br/ccivil_03/decreto/D2306.htm. Acesso em: 10 set. 2008.

_____. Portaria nº 1.647, de 25 de novembro de 1997. **Diário Oficial da União**, 25 de novembro de 1997b. Disponível em: <http://www.presidencia.gov.br/ccivil_03/portaria/PORTARIA1647.htm. Acesso em: 25 set. 2008.

_____. Lei nº 9 394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, **Diário Oficial da União**, 21 de dezembro de 1996. Disponível em: <<http://www.presidencia.gov.br/>. Acesso em: 12 set. 2008.

BROWN, L. (Ed.). **The new shorter Oxford English Dictionary**. Oxford: University Press, 1993.

BRYNJOLFSSON, E. The productivity paradox of information technology **Communications of the ACM**, v. 36, n. 12, December, p. 67-77, 1993.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003. 421 p.

CIANCONI, R. B.; **Gestão do conhecimento**: visão de indivíduos e organizações no Brasil. 2003. 298 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, 2003.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na Era da informação. São Paulo: Futura, 2002. 316 p.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 256 p.

DAVIS, Keith. **Human relations at work: the dynamics of organizational behavior.** New York: McGraw-Hill, 1967

DERVIN, B.. An overview of Sense-Making research: Concepts, methods, and results to date. In: ANNUAL MEETING OF THE INTERNATIONAL COMMUNICATION ASSOCIATION, **Anais...** Dallas, 1983.

DIAS, Maria Matilde Kronka; PIRES, Daniela. **Usos e usuários da informação.** São Carlos: EdUFSCar, 2004. 48 p.

DRUCKER, Peter. "The coming of the new organization". **Harvard Business Review**, v. 66, jan./fev. 1988. p. 45-53.

_____. **Desafios gerenciais para o Século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999. 168 p.

FIGUEIREDO, N. **Paul Otlet e o centenário da FID.** In: ORGANIZAÇÃO do conhecimento e sistemas de classificação. Brasília: IBICT, 1996.

FIGUEIREDO, Nice M. de. **Estudos de uso e usuários da informação.** Brasília: IBICT, 1997. 154 p.

FREIRE, Gustavo H. Ciência da Informação: temática, histórias e fundamentos. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 11 n. 1, p. 6-19, jan./abr., 2006.

FREUD, J. E.; SIMON, G. A. **Estatística aplicada.** Bookman, 2006, 403 p.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GORRY; G. Anthony; SCOTT MORTON, Michel. A Framework for Management Information Systems. **Sloan Management Review**, v. 30, spring, p. 49-61. 1989

GROVER, Varun *et al.* The Chief Information Officer: a study of managerial roles. **Journal of Management Information Systems.** v. 10, n. 2, p. 737-66. 1993

HAIR JÚNIOR, Joseph F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 593 p.

HAMMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengineering the corporation: a Manifesto for Business Revolution**. London: Nichola Brealy Publishing, 1993.

HODGETTS, Richard M. **Blueprints for continuous improvement: lessons from the baldridge winners**. Briefing of the AMA. New York: American Management Association, 1993

HORTON, Forest W. **How to harness information resources: a systems approach**. Cleveland: Association for Systems Management, c1974. 147 p.

HORTON, Forest W.; MARCHAND, Donald A. **Information management in public administration: an introduction and resource guide to government in the information age**. Arlington: Information Resources Press, 1982. 588 p.

HOSMER, Larue T. Trust: the connecting link between Organizational Theory and Philosophical Ethics. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 2, p. 379-403. 1995.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: Jul. 2009.

JOHNSON, Thomas. **Relevance regained: from top-down control to bottom-up empowerment**. New York: The Free Press, 1992. 302 p.

JOHNSON, Thomas; KAPLAN, Robert S. **Relevance lost: the rise and fall of management accounting**. New York: The Free Press, 1987. 269 p. Disponível em: www.bookgoogle.com.br . Acesso em: 26 set. 2009.

KEEN, Peter G. W.; SCOTT MORTON, Michel. **Decision support systems: an organizational perspective**. Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing, 1978.

KOTTER, John P.; HESKETT, James L. **Corporate culture and performance**: New York: Harvard Business School Press, 1992, 214 p

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **Credibility: how leaders gain and lose it, Why people demand it**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993

KUHLTHAU, Carol C. Inside de Search Process: information seeking from the user's perspective. **Journal of the American Society for Information Science**, Washington, v. 42, n. 5, p. 361-371, 1991

LANDOW, George P. **Hipertexto: la convergencia de la Teoría Crítica Contemporánea y la tecnología**. Barcelona: Ediciones Paidós, 1995.

LESTER, Richard K. **The productive edge**. New York: W. W. Norton & Company, 1998.

LIPNACK, Jessica; STAMPS, Jeffrey. **Virtual teams: reaching across space, time and organizations with tecnologia**. New York: J. Wiley and Sons, 1997

LIRA, Waleska S. *et al.* Processo de decisão do uso da informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 2, p. 64-80, maio/ago., 2007.

MALHOTA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookmam, 2004. 720 p.

MARCHAND, Donald A.; KETTINGER, William J.; ROLLINS, John. **Information orientation: the link to business performance**. Nova York: University Oxford, 2000. 313 p. Disponível em: www.bookgoogle.com.br . Acesso em: 29 set. 2009.

MARCHAND, Donald A.; HORTON JÚNIOR, Forest W. **Infotrends: profiting from your information resources**. Nova York: John Wiley & Sons, 1986. 234 p.

MARCHAND, Donald A. Desempenho empresarial e gestão da informação. In: DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D.; A. DICKSON, T. **Dominando a Gestão da Informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 320 p.

MATTELART, Armand. **A História da Sociedade da Informação**. São Paulo: Loyola, 2002.

MARTINEZ-SILVEIRA, Martha; ODDONE, Nanci. Necessidades e comportamento informacional: conceituação e modelos. Brasília, **Ciência da Informação**, v. 36, n. 1, p. 118-127, maio/ago. 2007

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2004. 521 p.

MOTTA, Fernando C. P.; VASCONCELOS, Isabella F. G. de. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3. ed. rev. São Paulo: Pioneira, 2006. 428 p.

MYERS, Paul S. (Ed.). **Knowledge management and organizational design**. Boston: Butterworth-Heinemann, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as organizações japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.

ORTEGA, Cristina D. Relações históricas entre biblioteconomia, documentação e ciência da informação. **DataGramZero - Revista de Ciência da Informação**, v. 5 n. 5. outubro. 2004. Disponível em: <http://www.datagramazero.org.br/out04/Art_03.htm> Acesso em: 6 jun. 2008

PONDÉ, E.A.Q. **Tempo de manter e tempo de mudar: um estudo de caso sobre as estruturas organizacionais adotadas por uma instituição particular de ensino superior**. 2004. 205 f. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) – Universidade de Salvador, 2004

WEICK, Karl E. **Sensemaking in organizations**. London: Sage, 1995. 211 p.

WILSON, T. D.; WALSH, C. **Information behaviour: an inter-disciplinary perspective**. British Library Research and Innovation Report, n. 10, 1996. Disponível em: <http://informationr.net/tdw/publ/infbeh54av/prelims.html> .Acesso em: 15 nov. 2008.

WILSON, T. D. Information Needs and Uses: fifty years of progress? **Journal of Documentation review**, London, v. 13, n.2 p. 15-51, 1994

_____. Human information behavior. **Informing Science**, v. 3, n. 2, p. 49-53, 2000.

_____.Information Needs and Uses: fifty years of progress? **Journal of Documentation review**, London, v. 13, n.2 p. 15-51, 1994

_____. Human information behavior. **Informing Science**, v. 3, n. 2, p. 49-53, 2000.

_____. On user studies and information needs. **Journal of Documentation**, v. 31, n. 1, p. 3-15, 1981.

WOLFF, Robert Paul. **O ideal da universidade**. São Paulo: Cultura, 1993.

RICHARDSON, Roberto J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed.rev.atual. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

ROGERS, Everett M.; AGARWALA-ROGERS, Rekha. **Communication in organizations**. New York: Thee Free Press, 1976.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Paulo H. *et al.* Gestão da informação em processos colaborativos: Como gerenciar interfaces de informação em âmbitos interorganizacionais: o caso de uma empresa do Setor Elétrico Brasileiro. In: PROFUNDÃO; 9. **Anais...** Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <http://www.gpi.ufrj.br/pdfs/artigos/Santos>. Acesso em: 17 set. 2008

SILVA JÚNIOR, Annor da; MUNIZ, Reynaldo Maia. **Gestão universitária na instituição de ensino superior privada familiar: um estudo de caso**. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4.; **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2004. Disponível em: <<http://www.inpeau.ufsc.br/ivcoloquio/anais/completos/Annor>>. Acesso em: 20 mar. 2009.

SINGLETON, Royce; STRAITS, Bruce C. **Approaches to social reserarch**. 3. ed. New York: Oxford University, 1999. 618 p.

SYNNOTT, William R. **The information weapon: winning customers and markets with technology**. New York: John Wiley & Sons, 1987. 334 p.

TACHIZAWA Takeshy; ANDRADE, Rui O. B. de. **Gestão de instituições de ensino superior**. Rio de Janeiro: FGV, 1999. 180 p.

TAYLOR, Robert S. **Information in decision contexts: value-added process in information systems**. Norwood: Ablex Publishing Corporation, 1986.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2003. 96 p.

APÊNDICE A – Questionário da pesquisa (adaptado após pré-teste)



COMPORTAMENTOS, VALORES E PROCESSOS REFERENTES À INFORMAÇÃO E AO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAIS
Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais

Prezado(a) Diretor(a), Coordenador(a) ou Gerente de Setor,

Estou desenvolvendo uma pesquisa sobre comportamentos, valores e processos referentes à informação e ao conhecimento em instituições privadas de ensino superior de Belo Horizonte, na visão dos gerentes. Este estudo, que faz parte de um projeto coordenado pelo Prof. Ricardo Rodrigues Barbosa, visa subsidiar a elaboração de uma dissertação de mestrado junto ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais.

A sua participação, é essencial para que a pesquisa seja bem sucedida. O instrumento de coleta de dados é um questionário que irá demandar entre 10 a 15 minutos de seu tempo.

Ao iniciar o preenchimento do questionário por favor informe, na primeira questão, os seguintes códigos:

Se seu cargo é de Diretor, escreva **3GD**; se você exerce cargo de Coordenador de curso, escreva **3GC** e, se você é Gerente de setor, escreva **3GS**.

Em caso de dúvida, entre em contato comigo pelo telefone 3443-6294/9671-4958 ou pelo e-mail solsouzam@gmail.com. Meu professor orientador pode ser contatado pelo telefone 34096120 ou pelo e-mail rrbarb@gmail.com.

Suas respostas serão usadas com fins estritamente acadêmicos e serão mantidas em sigilo absoluto.

Agradeço, antecipadamente, sua valiosa contribuição para a realização desta pesquisa.

Atenciosamente,

Solange Madalena Souza Macedo
Mestranda do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação
Escola de Ciência da Informação
Universidade Federal de Minas Gerais



COMPORTAMENTOS, VALORES E PROCESSOS REFERENTES À INFORMAÇÃO E AO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAIS
Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de MG

Por favor, indique o código da pesquisa no espaço abaixo:

Código 3GD (Diretor),
Código 3GC (Coordenador de Curso)
Código 3GS (Gerente de Setor)

1. Em que medida você concorda com as afirmativas abaixo, as quais dizem respeito à contribuição da tecnologia da informação (hardware, software, aplicativos, redes, know-how técnico) para o alcance dos objetivos da sua organização/empresa?

	AFIRMATIVA	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
1.1	Controlar processos e operações	[]	[]	[]	[]	[]
1.2	Garantir um desempenho consistente e de alta qualidade por parte dos trabalhadores de nível operacional	[]	[]	[]	[]	[]
1.3	Aumentar a eficiência operacional	[]	[]	[]	[]	[]
1.4	Integrar o trabalho dos funcionários com processos organizacionais	[]	[]	[]	[]	[]
1.5	Estabelecer conexões entre os processos da organização/empresa e os processos de fornecedores e clientes	[]	[]	[]	[]	[]
1.6	Acelerar a introdução de novos produtos e serviços	[]	[]	[]	[]	[]
1.7	Facilitar a criatividade e exploração de idéias	[]	[]	[]	[]	[]
1.8	Promover o compartilhamento do conhecimento por parte dos funcionários	[]	[]	[]	[]	[]
1.9	Obter informações para viabilizar ações proativas junto ao mercado ou a públicos externos	[]	[]	[]	[]	[]
1.10	Analisar o ambiente de negócios ou do ambiente social externo	[]	[]	[]	[]	[]
1.11	Obter informações para defender a posição da empresa no mercado ou para garantir a prestação de serviços à população	[]	[]	[]	[]	[]
1.12	Prever e antecipar tendências do ambiente de negócios ou do ambiente social externo	[]	[]	[]	[]	[]
1.13	Avaliar possíveis riscos associados com o negócio ou com a organização	[]	[]	[]	[]	[]

2. Em que medida você concorda com as seguintes afirmativas a respeito da sua organização ou empresa?

	AFIRMATIVA	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
2.1	Sempre identificamos e buscamos informações sobre tendências econômicas, sociais e políticas que possam afetar nossa organização	[]	[]	[]	[]	[]
2.2	Estamos sempre à procura de notícias sobre inovações que possam afetar nossa organização	[]	[]	[]	[]	[]
2.3	Sempre acompanhamos mudanças no mercado e na demanda de novos produtos e/ou serviços por parte de nossos clientes /	[]	[]	[]	[]	[]

	públicos					
2.4	Sempre procuramos antecipar problemas que possam vir a afetar nosso relacionamento com fornecedores e parceiros	[]	[]	[]	[]	[]
2.5	Procuramos identificar as necessidades de informação dos funcionários para lhes garantir acesso à informação correta na hora certa	[]	[]	[]	[]	[]
2.6	Sempre filtramos a informação para evitar sobrecarga informacional sobre nossos gerentes e funcionários	[]	[]	[]	[]	[]
2.7	Selecionamos as melhores fontes internas e externas de informação para os funcionários	[]	[]	[]	[]	[]
2.8	Investimos na capacitação dos funcionários para que eles mesmos busquem as informações a serem utilizadas no seu trabalho	[]	[]	[]	[]	[]
2.9	As informações organizacionais são devidamente indexadas e classificadas para garantir a sua disponibilidade	[]	[]	[]	[]	[]
2.10	As informações organizacionais são devidamente indexadas e classificadas para garantir a sua disponibilidade	[]	[]	[]	[]	[]
2.11	As diferentes bases de dados da organização são devidamente interconectadas	[]	[]	[]	[]	[]
2.12	Os funcionários são treinados e incentivados a organizar corretamente a informação	[]	[]	[]	[]	[]
2.13	Os funcionários sempre têm acesso às informações necessárias antes de tomarem decisões	[]	[]	[]	[]	[]
2.14	Os funcionários sempre analisam as informações disponíveis para delas extrair o conhecimento necessário ao processo decisório	[]	[]	[]	[]	[]
2.15	Procura-se valorizar e/ou contratar as pessoas mais aptas a analisar e a lidar com a informação	[]	[]	[]	[]	[]
2.16	Os funcionários são capacitados e incentivados a utilizar a informação de maneira adequada	[]	[]	[]	[]	[]
2.17	A avaliação pessoal de desempenho leva em consideração a maneira pela qual os funcionários lidam com a informação	[]	[]	[]	[]	[]
2.18	Sempre evitamos coletar de novo a informação que já existe na organização	[]	[]	[]	[]	[]
2.19	Nossas bases de dados estão sempre atualizadas	[]	[]	[]	[]	[]
2.20	As informações e documentos de trabalho utilizados pelos funcionários são atualizados continuamente	[]	[]	[]	[]	[]

3. Qual o seu grau de concordância com as afirmativas abaixo, as quais se referem ao comportamento das pessoas com as quais você convive no ambiente de trabalho?

	AFIRMATIVA	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
3.1	Estamos sempre à procura de informações relevantes a respeito de mudanças e tendências que vêm de fora da minha organização	[]	[]	[]	[]	[]

3.2	Usamos a informação para encontrar respostas às mudanças e desenvolvimentos externos à minha organização	[]	[]	[]	[]	[]
3.3	Estamos sempre à procura de informações para criar ou aprimorar nossos produtos, serviços e/ou processos	[]	[]	[]	[]	[]
3.4	As pessoas confiam umas nas outras no sentido de compartilhar experiências de trabalho mal sucedidas	[]	[]	[]	[]	[]
3.5	Os administradores procuram criar um clima de abertura e confiança para o compartilhamento de informações	[]	[]	[]	[]	[]
3.6	As informações a respeito de fracassos, erros e equívocos são compartilhadas e discutidas de maneira construtiva	[]	[]	[]	[]	[]
3.7	É comum as pessoas repassarem para as outras, propositalmente, informações incorretas	[]	[]	[]	[]	[]
3.8	É comum a disseminação de informações para justificar ou legitimar decisões já tomadas	[]	[]	[]	[]	[]
3.9	É comum as pessoas reterem as informações para si mesmas	[]	[]	[]	[]	[]
3.10	É comum as pessoas usarem informações da organização em benefício próprio	[]	[]	[]	[]	[]
3.11	As pessoas sabem em que medida devem compartilhar informações sigilosas	[]	[]	[]	[]	[]
3.12	Sempre há troca de informações na minha equipe de trabalho	[]	[]	[]	[]	[]
3.13	Sempre há troca de informações com pessoas externas ao meu setor de trabalho, mas de dentro da organização	[]	[]	[]	[]	[]
3.14	Sempre há troca de informações com clientes, fornecedores e parceiros	[]	[]	[]	[]	[]
3.15	Os funcionários recebem regularmente informações sobre o desempenho da organização	[]	[]	[]	[]	[]
3.16	Os funcionários utilizam a informação para melhorar o seu próprio desempenho	[]	[]	[]	[]	[]
3.17	As informações encontram-se tão dispersas que isto dificulta o controle de processos e fluxos de trabalho	[]	[]	[]	[]	[]
3.18	Os funcionários têm informações sobre o que devem fazer, mas desconhecem o objetivo final do seu trabalho	[]	[]	[]	[]	[]
3.19	Os funcionários confiam mais em outras pessoas do que nas fontes formais (memorandos, relatórios, etc.)	[]	[]	[]	[]	[]
3.20	Os funcionários preferem obter informações de outras pessoas mesmo quando as fontes formais (memorandos, relatórios, etc.) estão disponíveis e são confiáveis	[]	[]	[]	[]	[]
3.21	Os funcionários utilizam as informações de outras pessoas para conferir e aumentar a qualidade das fontes formais	[]	[]	[]	[]	[]

4. Qual a natureza da sua organização? (assinale apenas uma opção)

[]	Empresa privada nacional
[]	Empresa privada multinacional
[]	Empresa estatal / economia mista

6. Qual a principal área de atuação da sua organização? (assinale apenas uma opção)

[]	Alimentos/ agropecuária
[]	Bancos/ seguros/ serviços financeiros
[]	Comércio varejista ou atacadista
[]	Construção
[]	Consultoria
[]	Educação/ treinamento
[]	Farmácia e perfumaria
[]	Informática/ sistemas de informação
[]	Metalurgia

<input type="checkbox"/>	Órgão público
<input type="checkbox"/>	Organização não governamental
<input type="checkbox"/>	Outra natureza (favor especificar) _____

5. Quantos funcionários tem a sua organização?

<input type="checkbox"/>	Até 20 funcionários
<input type="checkbox"/>	20 a 49 funcionários
<input type="checkbox"/>	50 a 99 funcionários
<input type="checkbox"/>	100 a 499 funcionários
<input type="checkbox"/>	500 a 999 funcionários
<input type="checkbox"/>	1000 a 1999 funcionários
<input type="checkbox"/>	2000 funcionários ou mais

Como avalia a sua organização nos últimos cinco anos?

		Decepcionante	Conforme esperado	Melhor do que se esperava	Muito melhor do que se esperava
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.2	Nosso desempenho financeiro tem sido...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.3	Nosso nível de inovação de produtos, serviços e/ou processos tem sido..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.4	Nossa capacidade de criar uma boa imagem junto à sociedade tem sido...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Qual é o seu sexo?

<input type="checkbox"/>	Feminino
<input type="checkbox"/>	Masculino

9. Qual é a sua idade?

<input type="checkbox"/>	Menos de 25 anos
<input type="checkbox"/>	25 até 34 anos
<input type="checkbox"/>	35 até 44 anos
<input type="checkbox"/>	45 até 54 anos
<input type="checkbox"/>	55 até 64 anos
<input type="checkbox"/>	65 ou mais

10. Qual a sua principal área de atuação

13. Quantos são os níveis hierárquicos entre seu cargo e o do(a) executivo(a) principal da sua organização?

<input type="checkbox"/>	Nenhum, sou o(a) executivo(a) principal
<input type="checkbox"/>	Um nível - eu me reporto diretamente ao(à) executivo(a) principal
<input type="checkbox"/>	Dois níveis
<input type="checkbox"/>	Três níveis ou mais
<input type="checkbox"/>	Não sei informar

Faça, no espaço abaixo, os comentários ou observações que você julgar necessários.
E, mais uma vez, agradecemos pelo seu tempo em realizar essa pesquisa.

profissional?

	Administração geral
<input type="checkbox"/>	Produção / operações
<input type="checkbox"/>	Marketing / vendas
<input type="checkbox"/>	Finanças / contabilidade
<input type="checkbox"/>	Recursos humanos
<input type="checkbox"/>	Computação / análise de sistemas / informática
<input type="checkbox"/>	Ensino/ pesquisa
<input type="checkbox"/>	Outra área (favor especificar) _____

11. Qual o seu nível educacional?

<input type="checkbox"/>	Fundamental
<input type="checkbox"/>	Médio ou técnico
<input type="checkbox"/>	Superior
<input type="checkbox"/>	Especialização
<input type="checkbox"/>	Mestrado ou doutorado (favor indicar área) _____

Para maiores esclarecimentos, entre em contato com o prof. Ricardo Rodrigues Barbosa no e-mail rbarb@gmail.com ou Solange Madalena Souza Macedo no e-mail solsouzam@gmail.com

12 Se nível superior qual a sua área de graduação?

<input type="checkbox"/>	Administração
<input type="checkbox"/>	Biblioteconomia /Arquivologia /Ciência da informação
<input type="checkbox"/>	Ciência da computação / informática / sistemas de informação
<input type="checkbox"/>	Engenharia
<input type="checkbox"/>	Pedagogia
<input type="checkbox"/>	Psicologia
<input type="checkbox"/>	Outra (favor especificar) _____

APÊNDICE B – Identificação dos componentes de cada dimensão do Modelo OI nas questões do questionário de pesquisa

PRÁTICAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO			
Nº. da Questão	Dimensões	Componentes da Dimensão no Modelo	Descrição da questão no questionário
1.1	TI para suporte operacional	Control operations	Controlar processos e operações
1.2		Ensure that lower-skilled worker perform consistently and with high quality	Garantir um desempenho consistente e de alta qualidade por parte dos trabalhadores de nível operacional
1.3		Improve efficiency of operations	Aumentar a eficiência operacional
6.4	TI para suporte aos processos empresariais	Network employees and processes	Integrar o trabalho dos funcionários com processos organizacionais
1.5		Link processes with those of suppliers and customers	Estabelecer conexões entre os processos da organização/empresa e os processos de fornecedores e clientes
1.6	TI para suporte à inovação	Speed up introduction of new products and services	Acelerar a introdução de novos produtos e serviços
1.7		Facilitate creativity and exploration	Facilitar a criatividade e exploração de idéias
1.8	TI suporte gerencial	Ensure that highly skilled people can share knowledge	Promover o compartilhamento do conhecimento por parte dos funcionários
1.9		Gain information for proactive marketplace responses	Obter informações para viabilizar ações proativas junto ao mercado ou a públicos externos
1.10		Conduct analysis of business situations	Analisar o ambiente de negócios ou do ambiente social externo
1.11		Provide information to defend market position	Obter informações para defender a posição da empresa no mercado ou para garantir a prestação de serviços à população
1.12		Forecast and anticipate marketplace trends and business conditions	Prever e antecipar tendências do ambiente de negócios ou do ambiente social externo
1.13		Assess business risks	Avaliar possíveis riscos associados com o negócio ou com a organização

PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO			
Nº. da Questão	Dimensões	Componentes da Dimensão no Modelo	Descrição da questão no questionário
2.1	Percepção	Economic, social and political changes	Sempre identificamos e buscamos informações sobre tendências econômicas, sociais e políticas que possam afetar nossa organização.
2.2		Competitors' innovations	Estamos sempre à procura de notícias sobre inovações que possam afetar nossa organização
2.3		Market shifts and customer demand	Sempre acompanhamos mudanças no mercado e na demanda de novos produtos e/ou serviços por parte de nossos clientes / públicos
2.4		Anticipate problems with suppliers and partners	Sempre procuramos antecipar problemas que possam vir a afetar nosso relacionamento com fornecedores e parceiros
2.5	Coleta	Profiling information needs of employees	Procuramos identificar as necessidades de informação dos funcionários para lhes garantir acesso à informação correta na hora certa
2.6		Filtering to prevent overload	Sempre filtramos a informação para evitar sobrecarga informacional sobre nossos gerentes e funcionários
2.7		Identifying key knowledge sources	Selecionamos as melhores fontes internas e externas de informação para os funcionários
2.8		Training and rewarding for collecting information	Investimos na capacitação dos funcionários para que eles mesmos busquem as informações a serem utilizadas no seu trabalho
2.9	Organização	Indexing and classifying for appropriate information availability	As informações organizacionais são devidamente indexadas e classificadas para garantir a sua disponibilidade
2.10		Linking databases to other business units	As diferentes bases de dados da organização são devidamente interconectadas
2.11		Training and rewarding for accurately organizing information	Os funcionários são treinados e incentivados a organizar corretamente a informação
2.12		Training and rewarding for accurately organizing information	Os funcionários são treinados e incentivados a organizar corretamente a informação
2.13	Processamento	Accessing information before decisions are made	Os funcionários sempre têm acesso às informações necessárias antes de tomarem decisões
2.14		Analyzing databases to derive knowledge	Os funcionários sempre analisam as informações disponíveis para delas extrair o conhecimento necessário ao processo decisório
2.15		Hiring people with analytical skills	Procura-se valorizar e/ou contratar as pessoas mais aptas a analisar e a lidar com a informação
2.16		Training and rewarding on how to use information	Os funcionários são capacitados e incentivados a utilizar a informação de maneira adequada
2.17		Including how employees use information in performance evaluations	A avaliação pessoal de desempenho leva em consideração a maneira pela qual os funcionários lidam com a informação
2.18	Manutenção	Reusing information	Sempre evitamos coletar de novo a informação que já existe na organização
2.19		Updating databases to remain current	Nossas bases de dados estão sempre atualizadas
2.20		Refreshing data to ensure the best information	As informações e documentos de trabalho utilizados pelos funcionários são atualizados continuamente

VALORES E COMPORTAMENTOS DA INFORMAÇÃO			
Nº. da Questão	Dimensões	Componentes da Dimensão no Modelo	Descrição da questão no questionário
3.1	Pró-atividade	Actively seek out information on changes and trends	Estamos sempre à procura de informações relevantes a respeito de mudanças e tendências que vêm de fora da minha organização
3.2		Use information to respond quickly to changes in the competitive environment	Usamos a informação para encontrar respostas às mudanças e desenvolvimentos externos à minha organização
3.3		Use information to create or products and services	Estamos sempre à procura de informações para criar ou aprimorar nossos produtos, serviços e/ou processos
3.4	Transparência	Trust one another to share information on failures	As pessoas confiam umas nas outras no sentido de compartilhar experiências de trabalho mal sucedidas
3.5		Management encourages openness	Os administradores procuram criar um clima de abertura e confiança para o compartilhamento de informações
3.6		Information about failures, errors, and mistakes is shared and addressed constructively	As informações a respeito de fracassos, erros e equívocos são compartilhadas e discutidas de maneira construtiva.
3.7	Integridade	knowingly pass on inaccurate information (reverse scored) – behaviors negative	É comum as pessoas repassarem para as outras, propositalmente, informações incorretas
3.8		Distribute information to justify decisions after the fact (reverse scored) – behaviors negative	É comum a disseminação de informações para justificar ou legitimar decisões já tomadas
3.9		Keep information for themselves (reverse scored) – behaviors negative	É comum as pessoas reterem as informações para si mesmas
3.10		Exploit business information for personal gains (reverse scored) – behaviors negative	É comum as pessoas usarem informações da organização em benefício próprio
3.11		Effectively share sensitive information	As pessoas sabem em que medida devem compartilhar informações sigilosas
3.12	Compartilhamento	share information within teams	Sempre há troca de informações na minha equipe de trabalho
3.13		share information across functional boundaries	Sempre há troca de informações com pessoas externas ao meu setor de trabalho, mas de dentro da organização
3.14		Share information with customers, suppliers, and partners	Sempre há troca de informações com clientes, fornecedores e parceiros

3.15	Controle	Information on business performance is presented to employees and influences working behavior	Os funcionários recebem regularmente informações sobre o desempenho da organização
3.16		use information to improve their performance	Os funcionários utilizam a informação para melhorar o seu próprio desempenho
3.17		Information is so scattered that it is difficult to control people and process (reverse scored)	As informações encontram-se tão dispersas que isto dificulta o controle de processos e fluxos de trabalho
3.18		Information is distributed on a 'need to know' basis so employees 'know what to do' but 'do not know why they are doing it'	Os funcionários têm informações sobre o que devem fazer, mas desconhecem o objetivo final do seu trabalho
3.19	Formalidade	Trust informal over formal sources of information	Os funcionários confiam mais em outras pessoas do que nas fontes formais (memorandos, relatórios, etc.)
3.20		Use informal information sources extensively even though formal sources exist and are credible (reverse scored)	Os funcionários preferem obter informações de outras pessoas mesmo quando as fontes formais (memorandos, relatórios, etc.) estão disponíveis e são confiáveis
3.21		Use informal sources to verify and improve the quality of formal information sources (reverse scored)	Os funcionários utilizam as informações de outras pessoas para conferir e aumentar a qualidade das fontes formais

AValiação de Desempenho Organizacional			
Nº. da Questão	Dimensão	Componentes da Dimensão no Modelo	Descrição da questão no questionário
6.1	Desempenho organizacional	Market share growth	O crescimento da nossa participação no mercado (<i>market share</i>) tem sido...
6.2		Financial performance	Nosso desempenho financeiro tem sido...
6.3		Level of product and services	Nosso nível de inovação de produtos, serviços e/ou processos tem sido..
6.4		Ability to achieve a superior company reputation	Nossa capacidade de criar uma boa imagem junto à sociedade tem sido...

APÊNDICE C – Output dos dados de concordância e discordâncias dos respondentes em cada questão do questionário

QUESTÕES 2.1 A 2.4

Gestão da informação-Sempre identificamos e buscamos informações sobre tendências econômicas, sociais e políticas que possam afetar nossa organização

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	2	2,4	1,2
Discordo	8	9,6	11,0
Não concordo nem discordo	16	19,3	30,5
Concordo	46	55,4	86,6
Concordo plenamente	11	13,3	
Total	83	100,0	100,0

Gestão da informação-Sempre procuramos informações sobre inovações que possam afetar nossa organização

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	1	1,2	1,2
Discordo	7	8,4	9,6
Não concordo nem discordo	11	13,3	22,9
Concordo	47	56,6	79,5
Concordo plenamente	17	20,5	
Total	83	100,0	100,0

Gestão da informação-Sempre acompanhamos mudanças no mercado e na demanda de novos produtos e/ou serviços por parte de nossos clientes / públicos

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo	8	9,6	9,6
Não concordo nem discordo	12	14,5	24,1
Concordo	49	59,0	83,1
Concordo plenamente	14	16,9	
Total	83	100,0	100,0

Gestão da informação-Sempre procuramos antecipar problemas que possam vir a afetar nosso relacionamento com fornecedores e parceiros

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo	11	13,3	13,3
Não concordo nem discordo	23	27,7	41,0
Concordo	35	42,2	83,1
Concordo plenamente	14	16,9	
Total	83	100,0	100,0

QUESTÕES 2.5 A 2.8

Gestão da informação-Procuramos identificar as necessidades de informação dos funcionários para lhes garantir acesso à informação correta na hora certa

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	2	2,4	1,2
Discordo	14	16,9	18,3
Não concordo nem discordo	19	22,9	41,5
Concordo	33	39,8	81,7
Concordo plenamente	15	18,1	
Total	83	100,0	100,0

Gestão da informação-Sempre filtramos a informação para evitar sobrecarga informacional sobre nossos gerentes e funcionários

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	4	4,8	2,5
Discordo	24	28,9	32,1
Não concordo nem discordo	20	24,1	56,8
Concordo	26	31,3	88,9
Concordo plenamente	9	10,8	
Total	83	100,0	100,0

Gestão da informação-Selecionamos as melhores fontes internas e externas de informação para os funcionários

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	4	4,8	5,0
Discordo	16	19,3	25,0
Não concordo nem discordo	25	30,1	52,5
Concordo	29	34,9	88,8
Concordo plenamente	9	10,8	
Total	83	100,0	100,0

Gestão da informação-Investimos na capacitação dos funcionários para que eles mesmos busquem as informações a serem utilizadas no seu trabalho

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	6	7,2	7,5
Discordo	18	21,7	30,0
Não concordo nem discordo	23	27,7	55,0
Concordo	30	36,1	92,5
Concordo plenamente	6	7,2	
Total	83	100,0	100,0

QUESTÕES 2.9 A 2.11

Gestão da informação-As informações são devidamente indexadas e classificadas para garantir a sua disponibilidade

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	6	7,2	4,9
Discordo	19	22,9	28,0
Não concordo nem discordo	27	32,5	61,0
Concordo	24	28,9	90,2
Concordo plenamente	8	9,6	
Total	83	100,0	100,0

Gestão da informação-As diferentes bases de dados da organização são devidamente interconectadas

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	4	4,8	5,0
Discordo	22	26,5	32,5
Não concordo nem discordo	24	28,9	61,3
Concordo	28	33,7	95,0
Concordo plenamente	5	6,0	
Total	83	100,0	100,0

Gestão da informação-Os funcionários são treinados e recompensados a organizar corretamente a informação

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	6	7,2	4,9
Discordo	13	15,7	21,0
Não concordo nem discordo	25	30,1	51,9
Concordo	31	37,3	90,1
Concordo plenamente	8	9,6	
Total	83	100,0	100,0

QUESTÕES 2.13 A 2.17

Gestão da informação-As pessoas têm acesso à informações antes de tomarem decisões

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	4	4,8	3,7
Discordo	22	26,5	30,5
Não concordo nem discordo	24	28,9	59,8
Concordo	25	30,1	90,2
Concordo plenamente	8	9,6	
Total	83	100,0	100,0

Gestão da informação-As pessoas sempre analisam as informações disponíveis para delas extrair o conhecimento necessário ao processo decisório

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	3	3,6	2,5
Discordo	19	22,9	25,9
Não concordo nem discordo	24	28,9	55,6
Concordo	30	36,1	92,6
Concordo plenamente	7	8,4	
Total	83	100,0	100,0

Gestão da informação-Procura-se valorizar e/ou contratar as pessoas mais aptas a analisar e a lidar com a informação

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	3	3,6	2,5
Discordo	10	12,0	14,8
Não concordo nem discordo	26	31,3	46,9
Concordo	36	43,4	91,4
Concordo plenamente	8	9,6	
Total	83	100,0	100,0

Gestão da informação-Os funcionários são capacitados e incentivados a utilizar a informação de maneira adequada

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	4	4,8	3,7
Discordo	16	19,3	23,5
Não concordo nem discordo	17	20,5	44,4
Concordo	37	44,6	90,1
Concordo plenamente	9	10,8	
Total	83	100,0	100,0

Gestão da informação-A avaliação pessoal de desempenho leva em consideração a maneira pela qual os funcionários lidam com a informação

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	7	8,4	7,4
Discordo	18	21,7	29,6
Não concordo nem discordo	22	26,5	56,8
Concordo	28	33,7	91,4
Concordo plenamente	8	9,6	
Total	83	100,0	100,0

QUESTÕES 2.18 A 2.20

Gestão da informação-Sempre evitamos coletar de novo a informação que já existe na organização

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	4	4,8	3,7
Discordo	22	26,5	30,9
Não concordo nem discordo	25	30,1	61,7
Concordo	29	34,9	97,5
Concordo plenamente	3	3,6	
Total	83	100,0	100,0

Gestão da informação-Nossas bases de dados estão sempre atualizadas

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	5	6,0	4,9
Discordo	26	31,3	37,0
Não concordo nem discordo	18	21,7	59,3
Concordo	26	31,3	91,4
Concordo plenamente	8	9,6	
Total	83	100,0	100,0

Gestão da informação-As informações e documentos de trabalho utilizados pelos funcionários são atualizados continuamente

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	3	3,6	2,5
Discordo	19	22,9	25,9
Não concordo nem discordo	20	24,1	50,6
Concordo	33	39,8	91,4
Concordo plenamente	8	9,6	
Total	83	100,0	100,0

QUESTÕES 3.1 A 3.3

Comportamento e valores informacionais-Estou sempre à procura de informações relevantes a respeito de mudanças e tendências que vêm de fora da minha organização

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo	7	8,4	7,3
Não concordo nem discordo	16	19,3	26,8
Concordo	46	55,4	82,9
Concordo plenamente	14	16,9	
Total	83	100,0	100,0

Comportamento e valores informacionais-Use a informação para encontrar respostas às mudanças e desenvolvimentos que vêm de fora da minha organização

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo	5	6,0	4,9
Não concordo nem discordo	14	16,9	22,0
Concordo	49	59,0	81,7
Concordo plenamente	15	18,1	
Total	83	100,0	100,0

Comportamento e valores informacionais-Estou sempre à procura de informações para criar ou aprimorar nossos produtos, serviços e/ou processos

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo	6	7,2	6,3
Não concordo nem discordo	14	16,9	22,5
Concordo	48	57,8	82,5
Concordo plenamente	15	18,1	
Total	83	100,0	100,0

QUESTÕES 3.4 A 3.6

Comportamento e valores informacionais-As pessoas confiam nas outras no sentido de compartilhar experiências de trabalho mal sucedidas

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	6	7,0	4,9
Discordo	16	19,3	24,7
Não concordo nem discordo	25	30,1	55,6
Concordo	28	33,7	90,1
Concordo plenamente	8	9,6	
Total	83	100,0	100,0

Comportamento e valores informacionais-Os administradores procuram criar um clima de abertura para o compartilhamento de informações

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	2	4,4	1,2
Discordo	14	16,9	18,3
Não concordo nem discordo	19	22,9	41,5
Concordo	35	42,2	84,1
Concordo plenamente	13	15,7	
Total	83	100,0	100,0

Comportamento e valores informacionais-As informações a respeito de fracassos, erros e equívocos são compartilhadas e discutidas de maneira construtiva

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	6	7,2	6,2
Discordo	15	18,1	24,7
Não concordo nem discordo	24	28,9	54,3
Concordo	27	32,5	87,7
Concordo plenamente	11	13,2	
Total	83	100,0	100,0

QUESTÕES 3.7 a 3.11

Comportamento e valores informacionais-No meu setor de trabalho, é comum as pessoas repassarem para as outras, propositalmente, informações incorretas

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	30	36,1	37,5
Discordo	30	36,1	75,0
Não concordo nem discordo	13	15,7	91,3
Concordo	6	7,2	98,8
Concordo plenamente	4	4,8	
Total	83	100,0	100,0

Comportamento e valores informacionais-No meu setor de trabalho, é comum a disseminação de informações para justificar ou legitimar decisões já tomadas

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	11	13,2	8,0
Discordo	16	19,3	29,3
Não concordo nem discordo	23	27,7	60,0
Concordo	26	31,3	94,7
Concordo plenamente	7	8,4	
Total	83	100,0	100,0

Comportamento e valores informacionais- É comum as pessoas reterem as informações para si mesmas

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	9	10,8	11,3
Discordo	28	33,7	46,3
Não concordo nem discordo	19	22,9	68,8
Concordo	24	28,9	97,5
Concordo plenamente	3	3,6	
Total	83	100,0	100,0

Comportamento e valores informacionais-Na minha equipe de trabalho, é comum as pessoas usarem informações em seu próprio benefício

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	12	14,5	13,8
Discordo	30	36,1	50,0
Não concordo nem discordo	22	26,5	76,3
Concordo	17	20,5	97,5
Concordo plenamente	2	2,4	
Total	83	100,0	100,0

Comportamento e valores informacionais-As pessoas sabem como compartilhar adequadamente informações sigilosas

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	7	6,0	3,7
Discordo	17	20,5	24,7
Não concordo nem discordo	19	22,9	48,1
Concordo	31	37,3	86,4
Concordo plenamente	11	13,3	
Total	83	100,0	100,0

QUESTÕES 3.12 A 3.14

Comportamento e valores informacionais-Sempre há troca de informações na minha equipe de trabalho

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	2	4,4	1,2
Discordo	7	8,4	9,8
Não concordo nem discordo	10	12,0	22,0
Concordo	45	54,2	76,8
Concordo plenamente	19	22,9	
Total	83	100,0	100,0

Comportamento e valores informacionais-Sempre há troca de informações com pessoas externas ao meu setor de trabalho, mas de dentro da organização

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	3	3,6	1,2
Discordo	9	10,8	12,3
Não concordo nem discordo	20	24,1	37,0
Concordo	44	53,0	91,4
Concordo plenamente	7	8,4	
Total	83	100,0	100,0

Comportamento e valores informacionais-Sempre há troca de informações com clientes, fornecedores e parceiros

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	5	6,0	4,9
Discordo	9	10,8	15,9
Não concordo nem discordo	31	37,3	53,7
Concordo	32	38,6	92,7
Concordo plenamente	6	7,2	
Total	83	100,0	100,0

QUESTÕES 3.15 A 3.18

Comportamento e valores informacionais-Os funcionários recebem regularmente informações sobre o desempenho da organização

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	4	4,8	4,9
Discordo	23	27,7	33,3
Não concordo nem discordo	24	28,9	60,5
Concordo	26	31,3	92,6
Concordo plenamente	6	7,2	
Total	83	100,0	100,0

Comportamento e valores informacionais-Os funcionários utilizam a informação para melhorar o seu desempenho

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo	14	16,9	14,8
Não concordo nem discordo	19	22,9	38,3
Concordo	41	49,4	88,9
Concordo plenamente	9	10,8	
Total	83	100,0	100,0

Comportamento e valores informacionais-As informações encontram-se tão dispersas que isto dificulta o controle de processos e fluxos de trabalho

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	15	18,1	17,3
Discordo	22	26,5	44,4
Não concordo nem discordo	17	20,5	65,4
Concordo	24	28,9	95,1
Concordo plenamente	5	6,0	
Total	83	100,0	100,0

Comportamento e valores informacionais-Os funcionários têm informações sobre o que devem fazer, mas desconhecem o objetivo final do seu trabalho

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	13	15,7	16,0
Discordo	26	31,3	48,1
Não concordo nem discordo	20	24,1	72,8
Concordo	20	24,1	97,5
Concordo plenamente	4	4,8	
Total	83	100,0	100,0

QUESTÕES 3.19 A 3.21

Comportamento e valores informacionais-Os funcionários confiam mais em outras pessoas do que nas fontes formais (memorandos, relatórios, etc.)

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	12	14,5	14,8
Discordo	37	44,6	60,5
Não concordo nem discordo	18	21,7	82,7
Concordo	13	15,7	98,8
Concordo plenamente	1	1,2	
Total	83	100,0	100,0

Comportamento e valores informacionais-Os funcionários preferem obter informações de outras pessoas mesmo quando as fontes formais (memorandos, relatórios, etc.) estão disponíveis e são confiáveis

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	12	14,5	15,0
Discordo	33	39,8	56,3
Não concordo nem discordo	20	24,1	81,3
Concordo	14	16,9	98,8
Concordo plenamente	1	1,2	
Total	83	100,0	100,0

Comportamento e valores informacionais-Os funcionários utilizam as informações de outras pessoas para conferir e aumentar a qualidade das fontes formais

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	3	3,6	3,8
Discordo	23	27,7	32,5
Não concordo nem discordo	27	32,5	66,3
Concordo	26	31,3	98,8
Concordo plenamente	1	1,2	
Total	83	100,0	100,0

QUESTÕES 1.1 A 1.3**Práticas da TI-Controlar processos e operações**

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Não concordo nem discordo	4	4,8	4,8
Concordo	40	48,2	53,0
Concordo plenamente	39	47,0	100,0
Total	83	100,0	100,0

Práticas da TI-Garantir um desempenho consistente e de alta qualidade por parte dos trabalhadores de nível operacional

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	2	2,4	2,4
Discordo	3	3,6	4,9
Não concordo nem discordo	9	10,8	15,9
Concordo	47	56,6	73,2
Concordo plenamente	22	26,5	100,0
Total	83	100,0	100,0

Práticas da TI-Aumentar a eficiência operacional

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo	2	2,4	1,2
Não concordo nem discordo	4	4,8	6,1
Concordo	46	55,4	62,2
Concordo plenamente	31	37,3	100,0
Total	83	100,0	100,0

QUESTÕES 1.4 A 1.5**Práticas da TI-Integrar o trabalho dos funcionários com processos organizacionais**

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo	3	3,6	1,2
Não concordo nem discordo	7	8,4	9,9
Concordo	49	59,0	70,4
Concordo plenamente	24	28,9	100,0
Total	83	100,0	100,0

Práticas da TI-Estabelecer conexões entre os processos da organização/ empresa e os processos de fornecedores e clientes

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo	2	2,4	2,4
Não concordo nem discordo	9	10,8	13,3
Concordo	43	51,8	65,1
Concordo plenamente	29	34,9	100,0
Total	83	100,0	100,0

QUESTÕES 1.6 A 1.7**Práticas da TI-Acelerar a introdução de novos produtos e serviços**

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo	6	7,2	7,2
Não concordo nem discordo	7	8,4	15,7
Concordo	45	54,2	69,9
Concordo plenamente	25	30,1	100,0
Total	83	100,0	100,0

Práticas da TI-Facilitar a criatividade e exploração de idéias

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	2	2,4	1,2
Discordo	8	9,6	11,0
Não concordo nem discordo	17	20,5	31,7
Concordo	37	44,6	76,8
Concordo plenamente	19	22,9	100,0
Total	83	100,0	100,0

QUESTÕES 1.8 A 1.13

Práticas da TI-Promover o compartilhamento do conhecimento por parte dos funcionários

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	2	2,4	1,2
Discordo	4	4,8	6,1
Não concordo nem discordo	8	9,6	15,9
Concordo	45	54,2	70,7
Concordo plenamente	24	28,9	
Total	83	100,0	100,0

Práticas da TI-Obter informações para viabilizar ações proativas junto ao mercado ou a públicos externos

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo	3	3,6	2,4
Não concordo nem discordo	4	4,8	7,3
Concordo	42	50,6	58,5
Concordo plenamente	34	41,0	
Total	83	100,0	100,0

Práticas da TI-Analisar o ambiente de negócios ou do ambiente social externo

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	2	2,4	1,3
Discordo	3	3,6	3,8
Não concordo nem discordo	14	16,9	21,3
Concordo	49	59,0	81,3
Concordo plenamente	15	18,1	
Total	83	100,0	100,0

Práticas da TI-Obter informações para defender a posição da empresa no mercado ou para garantir a prestação de serviços à população

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo	2	2,4	2,4
Não concordo nem discordo	11	13,3	15,7
Concordo	42	50,6	66,3
Concordo plenamente	28	33,7	
Total	83	100,0	100,0

Práticas da TI-Prever e antecipar tendências do ambiente de negócios ou do ambiente social externo

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo	3	3,6	3,6
Não concordo nem discordo	15	18,1	21,7
Concordo	44	53,0	74,7
Concordo plenamente	21	25,3	
Total	83	100,0	100,0

Práticas da TI-Avaliar possíveis riscos associados com o negócio ou com a organização

Alternativas	Frequencia	Percentual	Percentual Cumulativo
Discordo totalmente	1	1,2	1,2
Discordo	4	4,8	6,0
Não concordo nem discordo	13	15,7	21,7
Concordo	42	50,6	72,3
Concordo plenamente	23	27,7	
Total	83	100,0	100,0