

GESTÃO DA INFORMAÇÃO, DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMPORTAMENTOS E VALORES RELATIVOS À INFORMAÇÃO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES) DE BELO HORIZONTE

Solange Madalena Souza Macedo

Ricardo Rodrigues Barbosa

Escola de Ciência da Informação
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
Brasil

RESUMO

O trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa sobre gerenciamento da informação, da tecnologia da informação e dos comportamentos e valores referentes à informação em instituições de ensino superior (IES) privadas. Utilizou-se como base teórica para este estudo o modelo de 'orientação informacional' (OI) desenvolvido por *Donald A. Marchand, William J. Kettinger e John D. Rollins* (2000). Os dados foram coletados por meio de questionários preenchidos por 83 (oitenta e três) gestores de IES localizadas em Belo Horizonte, Minas Gerais. Os resultados demonstram que, conforme as percepções de seus gestores, as IES são orientadas à informação, embora essa orientação seja diferenciada conforme as dimensões do construto do Modelo OI, o qual tem como elementos centrais o gerenciamento da informação, a tecnologia da informação e os valores e comportamentos informacionais. Notou-se que os gestores das IES percebem cada um desses elementos, existindo predominância nas IES de tecnologias da informação.

Palavras-Chave: Orientação Informacional; Gestão da Informação; Tecnologias da Informação; Educação; Cultura informacional; Comportamento Informacional.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente competitivo no qual as empresas atuam tem demandado, cada vez mais, competências relacionadas com a busca, recuperação, organização, interpretação e uso da informação. O desenvolvimento e o domínio dessas habilidades são cada vez mais cruciais para as organizações alcançarem uma posição melhor no mercado em relação aos seus concorrentes. No presente

trabalho, considera-se que uma empresa deve ser competente em três elementos relativos ao uso efetivo da informação, que são: a) gerenciamento da informação, b) gerenciamento da tecnologia da informação e c) comportamentos e valores adequados ao efetivo uso da informação. Esses três elementos, reunidos, representam, conforme Marchand, Ketting e Rollins (2000) o grau em que as organizações são orientadas para a informação, ou seja, o seu nível de 'Orientação Informacional' (OI).

No presente trabalho serão apresentados os resultados de uma pesquisa sobre as visões de 83 (oitenta e três) gestores a respeito dos níveis de OI de suas instituições de ensino superior (IES) localizadas em Belo Horizonte, Minas Gerais. Além desta breve introdução, serão apresentados os fundamentos da orientação informacional, os quais consistem nos princípios das Escolas de *Gerenciamento da Informação*, de *Comportamento e Controle* e de *Tecnologia da Informação*. A seguir, serão apresentados os pressupostos práticos da OI, os quais consistem em práticas de gerenciamento da informação, valores e comportamentos relativos ao uso da informação e práticas de tecnologia da informação. Por último, serão apresentados os resultados da pesquisa, bem como as conclusões e recomendações finais.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA ORIENTAÇÃO INFORMACIONAL EM ORGANIZAÇÕES

O avanço tecnológico, as mudanças socioeconômicas e os altos níveis de competitividade que atualmente caracterizam a economia global têm influenciado de maneira expressiva a forma de se enxergar as próprias organizações, ou seja, principalmente a partir da publicação, em 1911, *The Principles of Scientific Management*, por *Frederick Winslow Taylor*, as perspectivas sob as quais as organizações têm sido enxergadas se modificaram profundamente. E, em especial a partir da disseminação das tecnologias de informação (TI), a transformação das organizações, sob os mais diversos aspectos, têm se acelerado.

Os novos ambientes concorrenciais demandam grande agilidade decisória por parte dos administradores. Nesse contexto, os decisores adquirem papel crucial, pois, suas percepções determinam, em grande medida, as decisões estratégicas da

empresa. Eles são continuamente desafiados a atingir resultados e, para cumprir esse papel, empregam as pessoas, a informação e a TI para atingir seus objetivos. Esses novos desafios motivaram o surgimento de um novo tipo de pensamento gerencial, chamado '*orientação para a informação*' ou '*orientação informacional*' (OI).

Conforme Marchand, Kettinger e Rollins (2000), existem três principais escolas de pensamento sobre a informação em organizações, que são por eles denominadas *Escola de Gerenciamento da Informação*, *Escola de Comportamento e Controle* e *Escola de Tecnologia de Informação*. A partir dos elementos dessas três escolas de pensamento, e com base em dados obtidos em uma pesquisa com 1.009 gerentes seniores de 98 (noventa e oito) empresas, de 22 (vinte e dois) países e 25 (vinte e cinco) setores industriais, esses autores desenvolveram o construto de orientação informacional, que constitui o tema central do presente trabalho. A seguir, serão apresentados os fundamentos conceituais de cada uma dessas escolas de pensamento.

2.1 A Escola de Gerenciamento da Informação

Em meio ao crescente volume de informações produzidas nos ambientes interno e externo das organizações contemporâneas, saber localizar, selecionar e utilizar de forma eficaz e eficiente a informação não é uma tarefa fácil. Saber gerenciar a informação para depois recuperá-la e identificar qual informação conduzirá ao resultado esperado é o grande desafio das organizações frente ao gerenciamento da informação. 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 enorme volume de informações produzidas e a velocidade com que essas informações são difundidas, em razão do desenvolvimento da tecnologia da informação e comunicação.

A partir da metade dos Anos 70, e em grande medida influenciada pelas ideias de *Robert S. Taylor*, a *Escola de Gerenciamento da Informação* (GRI) é vista como uma forma de olhar e resolver, de maneira integrada, os problemas

informacionais das organizações. A ideia básica da GRI é que a informação tem um ciclo de vida, desde sua criação até o seu uso no processo decisório 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 gestores um projeto adequado para orçamento, avaliação e utilização de forma eficiente e eficaz da informação (HORTON, 1968 *apud* MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2000). 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”. 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.

Assim, o gerenciamento da informação tem que ser algo legitimado dentro de uma organização, proporcionando que os membros organizacionais estejam atentos a melhores práticas sobre o gerenciamento informacional sobre como as pessoas podem usar e compartilhar seus conhecimentos na organização com os outros membros da empresa.

2.2 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 da motivação e do comportamento humanos em ações que contribuam para o desempenho da organização. Essa Escola abrange duas correntes de pensamento, que são 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. Essa corrente tem origem das disciplinas de comportamento organizacional e de recursos humanos. Já a segunda corrente tem origem na evolução dos sistemas de informação e nos controles gerenciais instituídos para

ligar o desempenho das pessoas com o desempenho organizacional (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2000).

Um dos pontos fortes das correntes de recursos humanos e de controle gerencial é o reconhecimento de que a cultura organizacional pode, conforme Kotter e Heskett (1992, p.11, tradução nossa), exercer “[...] um impacto significativo no desempenho econômico no longo prazo da empresa”.

2.3 A Escola de Tecnologia da Informação

A *Escola 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. Essa escola, com raízes na teoria da decisão, na pesquisa operacional e na ciência da computação, 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 (MARCHAND, KETTINGER; ROLLINS, 2000).

A Escola de TI não prioriza os aspectos comportamentais do uso da informação. O comportamento das pessoas em relação à informação, bem como a influência de suas crenças e valores no uso efetivo da informação para a tomada de decisão, ainda é pouco compreendido por muitos gerentes e profissionais de TI. No entanto, apesar dessas lacunas, 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.

3 PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO

O gerenciamento de informação é aqui entendido como um conjunto de atividades ou práticas que ocorrem por meio de “[...] uma sucessão lógica de fases, cada uma delas dependente da outra”. Assim, a informação resultante da percepção de alguma necessidade de informação é coletada de uma maneira formalizada,

organizada em um formato que possa ser usado. Essa informação é processada e em seguida utilizada no processo decisório. Em seguida, a informação é eventualmente preservada, atualizada ou renovada para futura utilização ou descarte. Esse processo é contínuo, sendo conhecido como o “[...] ciclo de vida da informação”. 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 (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2000).

4 VALORES E COMPORTAMENTOS RELATIVOS AO USO DA INFORMAÇÃO

Os valores e comportamentos referentes à informação são as capacidades que as empresas incutem gradativamente no seu pessoal para apoiar 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). Segundo esses autores, o uso proativo da informação nas organizações depende de um conjunto de cinco dimensões de valores e comportamentos, as quais podem ter impactos diretos ou indiretos sobre o uso proativo da informação

Em primeiro lugar, a **integridade** que está diretamente ligada ao desenvolvimento da confiança entre os membros da organização, o que possibilitam às pessoas compartilharem princípios comuns sobre o comportamento apropriado na organização. Portanto, a integridade funciona como uma base de apoio para o uso da informação, estabelecendo os limites apropriados para o comportamento ético, influenciando diretamente o uso formal da informação no contexto organizacional (BROWN, 1993; BECKER, 1998; KOUZES; POSNER, 1993).

Em seguida, a **formalidade** da informação ocorre quando as organizações estabelecem processos e fluxos formais de informação para atingir resultados e propósitos empresariais. Gerentes e funcionários geralmente irão utilizar fontes e sistemas de informação formais 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.

Em terceiro lugar, o quesito de **controle** da informação reconhece o papel da informação para gerenciar pessoas por meio da ligação entre desempenhos individuais e empresariais. Além disso, a **transparência** ao se lidar com a informação permite que se considerem erros, enganos, falhas e surpresas como oportunidades de aprendizado, acelere o ciclo de *feedback* entre a estratégia planejada da empresa e sua implementação, bem como a capacidade de corrigir essa estratégia ou mudar seu curso quando necessário. Por último, o **compartilhamento** da informação é visto como um comportamento chave no uso da informação, uma vez que ele potencializa a comunicação entre os diversos níveis e setores da organização.

5 PRÁTICAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A Escola de TI sempre buscou compreender como a computação é implementada nos diversos níveis e utilizada nos processos decisórios organizacionais. Marchand, Kettinger e Rollins (2000) utilizam o arcabouço teórico de *Anthony Gorry e Michael Scott Morton* para classificar as aplicações da TI nos diversos níveis decisórios organizacionais. Segundo esse esquema, as decisões podem ser classificadas como estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas. Esse arcabouço teórico foi modificado por aqueles autores de forma a contemplar quatro níveis de práticas de TI aplicáveis ao processo decisório organizacional. São eles: a) TI para apoio gerencial; b) TI para apoio à inovação, c) TI para apoio aos processos empresariais, e d) TI para apoio operacional.

O uso da TI para **apoio gerencial** representa a contribuição da TI para as decisões estratégicas. Nesse nível encontram-se os sistemas de informação executiva e os sistemas de apoio à decisão. No nível de **apoio 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 ideias, 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).

Com base na fundamentação teórica acima apresentada, o presente estudo teve como propósito responder à seguinte pergunta: Como os gestores de IES privadas de Belo Horizonte percebem a orientação informacional de suas organizações? Os objetivos específicos da pesquisa são: a) caracterizar as fases do ciclo de vida da informação, b) caracterizar valores e comportamentos referentes à informação e c) caracterizar os usos da tecnologia da informação nas organizações investigadas.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O universo considerado para a execução da pesquisa em questão é o conjunto de IES privadas de Belo Horizonte cadastradas junto ao Ministério de Educação e Cultura (MEC) até 2º semestre de 2008. Em pesquisa realizada junto ao portal do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) (2009), em abril de 2009, constatou-se a existência de 52 (cinquenta e duas) IES particulares em Belo Horizonte, sendo 46 (quarenta e seis) faculdades, 4 (quatro) centros universitários e 2 (duas) universidades. A escolha de se realizar o estudo em instituições de ensino superior (IES) ocorreu em função de serem a informação e o conhecimento matérias-primas cruciais para a oferta de seus produtos e serviços.

Para a coleta de dados, foram distribuídos questionários a gerentes, diretores, coordenadores de curso e responsáveis por setores das IES. A amostra efetiva consistiu em 83 (oitenta e três) respondentes de 30 (trinta) IES, uma vez que em quatro instituições a pesquisa não foi autorizada e, em outras sete, os questionários não foram retornados em tempo hábil. Inicialmente, tentou-se aplicar os questionários por meio eletrônico; no entanto, devido ao baixo retorno inicial, os questionários passaram a ser entregues em formato impresso. O questionário utilizado é composto de 67 (sessenta e sete) afirmativas, construído em uma escala *Likert* de 5 (cinco) opções, em que os respondentes poderiam escolher entre 'discordo totalmente', 'discordo', 'não concordo nem discordo', 'concordo' e

'concordo plenamente' com as afirmativas referentes às práticas de TI (TI como suporte gerencial, operacional, processos empresariais e inovação) e práticas de gestão da informação (fases do ciclo de vida da informação: percepção, coleta, organização, processamento e manutenção) e os valores e comportamentos referentes a informação (a integridade, a formalidade, o controle, a transparência e o compartilhamento da informação) nas suas instituições. Com base na escala adotada, a discordância total corresponde ao valor mínimo da escala (1) e a concordância total corresponde ao valor máximo (5).

Após o pré-teste do questionário, foram realizadas algumas alterações no instrumento, tais como a inserção de um texto explicativo sobre a pesquisa e instruções de preenchimento, a criação de um campo para se caracterizar melhor os respondentes, bem como algumas alterações nos enunciados.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Das 22 (vinte e duas) instituições de ensino de superior privadas localizadas em Belo Horizonte que aceitaram participar da pesquisa, 11 (onze) tiveram questionários preenchidos pelos seus gerentes, o que representou 50% do universo. Em relação ao tamanho das organizações, destaca-se que três IES particulares possuem até 99 funcionários, cinco têm entre 100 (cem) e 499 (quatrocentos e noventa e nove) funcionários e outras três possuem mais de 500 (quinhentos) funcionários. A maioria dos 83 (oitenta e três) respondentes, 48 (quarenta e oito) são gerentes de setor. Em relação ao sexo, observou-se uma participação quase igual tanto de homens como de mulheres, sendo 40 (quarenta) respondentes do sexo masculino e 43 (quarenta e três) do sexo feminino. Mais da metade, ou seja, 71 (setenta e um) gerentes têm idade entre 25 (vinte e cinco) a 54 (cinquenta e quatro) anos. Apenas oito gerentes têm idade superior a 55 (cinquenta e cinco) anos.

Os resultados a seguir (Tabela 1) demonstram os níveis de concordância dos respondentes com os enunciados referentes às práticas de gerenciamento da informação nas suas organizações.

Tabela 1: Práticas de gerenciamento da informação.

Tema	Afirmativa	Média	Desvio Padrão
Percepção da informação	Sempre identificamos e buscamos informações sobre tendências econômicas, sociais e políticas que possam afetar nossa organização.	3,71	0,90
	Estamos sempre à procura de notícias sobre inovações que possam afetar nossa organização.	3,87	0,80
	Sempre acompanhamos mudanças no mercado e na demanda de novos produtos e/ou serviços por parte de nossos clientes / públicos.	3,83	0,80
	Sempre procuramos antecipar problemas que possam vir a afetar nosso relacionamento com fornecedores e parceiros.	3,63	0,90
Coleta de informação	Procuramos identificar as necessidades de informação dos funcionários para lhes garantir acesso à informação correta na hora certa	3,57	1,01
	Sempre filtramos a informação para evitar sobrecarga informacional sobre nossos gerentes e funcionários	3,20	1,05
	Selecionamos as melhores fontes internas e externas de informação para os funcionários	3,29	1,05
	Investimos na capacitação dos funcionários para que eles mesmos busquem as informações a serem utilizadas no seu trabalho	3,15	1,07
Organização da informação	As informações organizacionais são devidamente indexadas e classificadas para garantir a sua disponibilidade	3,16	1,04
	As diferentes bases de dados da organização são devidamente interconectadas	3,06	0,97
	Os funcionários são treinados e incentivados a organizar corretamente a informação	3,32	0,99
Processamento da informação	Os funcionários sempre têm acesso às informações necessárias antes de tomarem decisões	3,16	1,04
	Os funcionários sempre analisam as informações disponíveis, para delas extrair o conhecimento necessário ao processo decisório	3,23	0,97
	Procura-se valorizar e/ou contratar as pessoas mais aptas a analisar e a lidar com a informação	3,44	0,90
	Os funcionários são capacitados e incentivados a utilizar a informação de maneira adequada	3,38	1,02
	A avaliação pessoal de desempenho leva em consideração a maneira pela qual os funcionários lidam com a informação	3,15	1,08
Manutenção da informação	Sempre evitamos coletar de novo a informação que já existe na organização	3,06	0,93
	Nossas bases de dados estão sempre atualizadas	3,07	1,08
	As informações e documentos de trabalho utilizados pelos funcionários são atualizados continuamente	3,30	0,99
Média Geral		3,41	

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 1 destacam-se os altos graus de concordância dos respondentes com as questões referentes à busca de notícias sobre inovações (3,87), o acompanhamento de mudanças no mercado e demanda de novos produtos e serviços (3,83) e à busca de informações sobre tendências econômicas, sociais e políticas que possam afetar as suas organizações (3,71). Tomadas em conjunto, esses resultados sugerem uma grande preocupação dos gestores em monitorarem os ambientes de negócio de suas instituições para lhes assegurar um posicionamento estratégico adequado no mercado.

Os menores graus de concordância dos respondentes dizem respeito a questões relacionadas com a organização e manutenção da informação. De fato, os escores relacionados à interconexão das bases de dados da organização (3,06), a atualização das bases de dados (3,07) e a preocupação em se evitar coletar a informação que já existe na organização (3,06) são os mais baixos de todos aqueles relacionados à gestão da informação. Em suma, os gestores percebem que suas organizações são bem conectadas com as informações sobre o ambiente externo, mas deixam a desejar no que se refere à gestão de suas informações internas.

Os resultados da Tabela 2, a seguir, mostram, no seu conjunto, níveis de concordância medianos com os enunciados do construto 'valores e comportamentos referentes à informação':

Tabela 2: Valores e comportamentos em relação à informação.

Tema	Afirmativa	Média	Desvio Padrão
Uso proativo da informação	Estamos sempre à procura de informações relevantes a respeito de mudanças e tendências que vêm de fora da minha organização	3,83	0,79
	Usamos a informação para encontrar respostas às mudanças e desenvolvimentos externos à minha organização	3,91	0,74
	Estamos sempre à procura de informações para criar ou aprimorar nossos produtos, serviços e/ou processos	3,89	0,75
Transparência no uso da informação	As pessoas confiam umas nas outras no sentido de compartilhar experiências de trabalho mal sucedidas	3,25	1,03
	Os administradores procuram criar um clima de abertura e confiança para o compartilhamento de informações	3,55	0,99

	As informações a respeito de fracassos, erros e equívocos são compartilhadas e discutidas de maneira construtiva.	3,27	1,08
Integridade com a informação	É comum as pessoas repassarem para as outras, propositalmente, informações incorretas (escala inversa).	1,98	0,96
	É comum a disseminação de informações para justificar ou legitimar decisões já tomadas (escala inversa)	3,08	1,00
	É comum as pessoas reterem as informações para si mesmas (escala inversa).	2,76	1,05
	É comum as pessoas usarem informações da organização em benefício próprio (escala inversa).	2,63	1,03
	As pessoas sabem em que medida devem compartilhar informações sigilosas.	3,37	1,06
Compartilhamento da informação	Sempre há troca de informações na minha equipe de trabalho.	3,90	0,89
	Sempre há troca de informações com pessoas externas ao meu setor de trabalho, mas de dentro da organização.	3,58	0,84
	Sempre há troca de informações com clientes, fornecedores e parceiros.	3,33	0,94
Controle da informação	Os funcionários recebem regularmente informações sobre o desempenho da organização.	3,09	1,04
	Os funcionários utilizam a informação para melhorar o seu próprio desempenho.	3,58	0,87
	As informações encontram-se tão dispersas que isto dificulta o controle de processos e fluxos de trabalho (escala reversa).	2,78	1,18
	Os funcionários têm informações sobre o que devem fazer, mas desconhecem o objetivo final do seu trabalho.	2,65	1,08
Formalidade da informação	Os funcionários confiam mais em outras pessoas do que nas fontes formais (memorandos, relatórios, etc.) (escala inversa).	2,43	0,96
	Os funcionários preferem obter informações de outras pessoas mesmo quando as fontes formais (memorandos, relatórios, etc.) estão disponíveis e são confiáveis (escala inversa).	2,49	0,98
	Os funcionários utilizam as informações de outras pessoas para conferir e aumentar a qualidade das fontes formais.	2,99	0,89
Média		3,21	

Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo os respondentes (Tabela 2), os gerentes usam a informação para encontrar respostas às mudanças e desenvolvimentos externos à organização, ou seja, se mostram proativos para encontrar respostas às mudanças que ocorrem no ambiente externo da IES (3,91) e estão sempre à procura de informações para criar ou aprimorar nossos produtos, serviços e/ou processos (3,89). Outro destaque se refere ao fato de os gerentes perceberem que sempre há troca de informações na sua equipe de trabalho (3,90).

Entre os gerentes, os menores graus de concordância estão relacionados à formalidade e integridade da informação (Tabela 2). Conforme os respondentes, não é algo comum em suas organizações às pessoas repassarem para as outras, propositalmente, informações incorretas (1,98 na escala inversa). Tanto que os funcionários confiam mais em outras pessoas do que nas fontes formais (2,43 na escala inversa), preferindo obter informações de outras pessoas mesmo quando as fontes formais estão disponíveis e são confiáveis (2,49). Como as escalas de concordância com esses enunciados são invertidas, os resultados acima refletem a percepção de que, nas organizações dos respondentes, há níveis adequados de formalidade e integridade no trato com a informação.

No tocante às práticas de TI, os resultados da Tabela 3 revelam altos níveis de concordância com os enunciados referentes às práticas de tecnologia da informação nas organizações estudadas. A este propósito, é importante mencionar que, no questionário apresentado aos respondentes, as afirmativas apresentadas na Tabela 3 são precedidas da seguinte frase: “Na minha organização, a tecnologia da informação é utilizada para [...]”.

Tabela 3: Práticas de tecnologia da Informação.

Tema	Afirmativa	Média	Desvio Padrão
TI para apoio operacional	Controlar processos e operações	4,42	0,59
	Garantir um desempenho consistente e de alta qualidade por parte dos trabalhadores de nível operacional	4,04	0,83
	Aumentar a eficiência operacional	4,30	0,62
TI para apoio aos	Integrar o trabalho dos funcionários com processos organizacionais	4,19	0,63

processos empresariais	Estabelecer conexões entre os processos da organização/empresa e os processos de fornecedores e clientes	4,19	0,72
TI para apoio à inovação	Acelerar a introdução de novos produtos e serviços	4,07	0,82
	Facilitar a criatividade e exploração de ideias	3,79	0,95
TI para apoio gerencial	Promover o compartilhamento do conhecimento por parte dos funcionários	4,06	0,83
	Obter informações para viabilizar ações proativas junto ao mercado ou a públicos externos	4,32	0,68
	Analisar o ambiente de negócios ou do ambiente social externo	3,93	0,75
	Obter informações para defender a posição da empresa no mercado ou para garantir a prestação de serviços à população	4,16	0,74
	Prever e antecipar tendências do ambiente de negócios ou do ambiente social externo	4,00	0,77
	Avaliar possíveis riscos associados com o negócio ou com a organização	3,99	0,86
Média Geral		4,11	

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre os resultados apresentados na Tabela 3 destacam-se os elevados graus de concordância com afirmativas referentes ao uso da TI para controlar processos e operações (4,42), para obter informações para viabilizar ações proativas junto ao mercado ou a públicos externos (4,32) e para aumentar a eficiência operacional (4,30). No seu conjunto, as práticas de TI são privilegiadas nas organizações estudadas. Os menores graus de concordância dos respondentes dizem respeito a questões relacionadas ao uso da TI no apoio à inovação e no apoio gerencial. Os gerentes revelaram graus moderados de concordância com enunciados relacionados com o uso da TI para facilitar a criatividade e exploração de ideias (3,79), para analisar o ambiente de negócios ou do ambiente social externo (3,93) e para avaliar possíveis riscos associados com o negócio ou com a organização (3,99). Os valores acima revelam uma predominância das práticas de TI, relativamente às práticas de gestão da informação e os comportamentos e valores referentes à informação nas IES. Esses resultados podem indicar a crença de que a tecnologia da informação por si só soluciona os problemas organizacionais.

8 CONCLUSÕES

Além de identificar a visão dos gestores de IES privadas de Belo Horizonte a respeito da orientação informacional de suas organizações, procurou-se com este artigo também contribuir para literatura da área de Ciência da Informação no que diz respeito ao gerenciamento da informação nas organizações.

Com base nos resultados obtidos na pesquisa, pode concluir-se que as IES são, em geral, bem orientadas à informação, embora essa orientação se manifeste em níveis diferentes em cada uma das dimensões focalizadas no presente estudo. O que se demonstra é a existência, nessas organizações, de altos indicadores de algumas das práticas componentes da Orientação Informacional, embora esses valores ainda fiquem aquém do que seja uma organização altamente orientada para a informação, conforme o ponto de vista dos autores *Donald A. Marchand, William J. Kettinger e John D. Rollins*.

Dentre as três capacidades que a organização precisa ter para ser bem orientada informacionalmente, os resultados revelam a predominância, nas instituições participantes da pesquisa, das práticas de TI para alcançar os objetivos organizacionais.

Demonstrou-se que as práticas de percepção ou sensoriamento da informação são, para os gestores, as práticas de Gestão da Informação que mereceram o maior destaque. Abaixo dessas, registram-se as atividades relacionadas com a coleta e, por último, as práticas referentes à manutenção da informação.

Espera-se que futuros estudos explorem a perspectiva de orientação informacional aqui adotada em maior profundidade. Algumas possibilidades de análise são testes de hipóteses de diferenças entre médias, bem como estudos que possam investigar os relacionamentos estatísticos entre as diversas variáveis. Em que pesem as dificuldades encontradas e as características exploratórias da análise de dados realizada, o estudo reforçou a convicção de que o tema OI abre caminhos para futuras pesquisas ligadas principalmente ao gerenciamento da informação, da

tecnologia da informação e dos comportamentos e valores relacionados à informação.

O construto de 'orientação informacional' reúne três pilares muito significativos para o desempenho não apenas de uma organização, como também das pessoas que nelas atuam. Em suma, a espera-se que a perspectiva da OI venha a ocupar o seu devido espaço na agenda dos estrategistas, principalmente das instituições brasileiras, uma vez que dentre eles ainda parece prevalecer a ideia de que a tecnologia pode resolver tudo por si só, sem levar em consideração o papel das pessoas e a importância do adequado gerenciamento da informação em contextos organizacionais.

REFERÊNCIAS

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

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

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: 1 jul. 2009.

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

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **Credibility**: how leaders gain and lose it, why people demand it. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

MARCHAND, D. A.; KETTINGER, W. J.; ROLLINS, J. **Information orientation**: the link to business performance. Nova York: University Oxford, 2000. 313p. Disponível em: <http://www.bookgoogle.com.br>. Acesso em: 29 set. 2009.

SANTOS, P. 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

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



**Brazilian Journal of
Information Science**

**Solange Madalena Souza Macedo
Escola de Ciência da Informação
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
E-Mail: solsouzam@gmail.com
Brasil**

**Ricardo Rodrigues Barbosa
Escola de Ciência da Informação
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
E-Mail: rrbarb@gmail.com
Brasil**