

COMPETÊNCIA INFORMACIONAL EM COMPORTAMENTOS E VALORES FUNDAMENTAIS À GESTÃO DA INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Joubert Roberto Ferreira FIDELIS

Doutor e Mestre em Ciência da Informação
Universidade Federal de Minas Gerais
Professor do Centro Universitário do Leste de Minas Gerais
jrffidelis@gmail.com

Ricardo Rodrigues BARBOSA

Doutor em Administração de Empresas
Columbia University
Professor da Escola de Ciência da Informação
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
ricardo@eci.ufmg.br

Resumo

O presente trabalho apresenta o resultado de uma pesquisa na qual se busca entender a valorização e adoção, por gestores na área educacional, de comportamentos e valores que promovam a Competência Informacional nas organizações. Em um mundo onde organizações de todos os setores da economia estão em contato permanente com culturas das mais diversas regiões do planeta, definir e desenvolver comportamentos e valores informacionais fundamentais pode ser a chave para se tomar decisões que levem as organizações a alcançarem seus objetivos estabelecidos. Desta forma, este trabalho buscou identificar quais são os comportamentos e valores informacionais promotores de Competência Informacional em ambientes de trabalho que prevalecem entre os coordenadores das Instituições de Ensino Superior privadas, sem fins lucrativos, no Brasil. Para realizar o estudo, cento e cinquenta e nove coordenadores de cursos de 11 instituições de ensino, localizadas nas cinco regiões do Brasil, foram convidados a responder a um questionário *on-line*. Quarenta e seis coordenadores participaram da pesquisa. Os resultados demonstraram que algumas das capacidades, consideradas fundamentais à obtenção de um desempenho de alto padrão, necessitam de uma maior atenção por parte dos gestores das organizações.

Palavras-chave: Competência Informacional. Comportamentos e valores informacionais. Gestão organizacional.

INFORMATION LITERACY IN CORE BEHAVIORS AND VALUES TO THE INFORMATION MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

Abstract

This paper presents the results of a survey in which it seeks to understand the appreciation and adoption, by managers in the educational sector, of behavior and values that promote information literacy in organizations. In a world where organizations of all sectors of economy are in constant contact with cultures from various regions of the planet, defining and developing core informational behaviors and values may be the key to make decisions that lead organizations to achieve their established objectives. Thus, this study sought to identify what are the informational behaviors and values that promote the Informational Competence in workplaces prevailing among the coordinators from private, non-profit

Higher Education Institutions, in Brazil. To conduct the study, one hundred and fifty-nine Graduate Program Coordinators from eleven educational institutions, located in five Brazilian regions, were invited to answer an online questionnaire. Forty-six Graduate Program Coordinators participated in the survey. The results showed that some of the skills, considered essential to obtain a high standard performance, require greater attention by the organizations' managers.

Key-words: Information Literacy. Informational Behaviors and Values. Organizational Management.

1 INTRODUÇÃO

O aprofundamento da globalização vivida nas últimas décadas, ao mesmo tempo em que as tecnologias de informação e comunicação sofreram um desenvolvimento sem precedentes, faz com que o desenvolvimento de comportamentos e valores informacionais, adequados aos padrões organizacionais, sejam cada vez mais evidenciados como recursos fundamentais à obtenção de um desempenho de alto padrão. Em um mundo onde organizações de todos os setores da economia estão em contato permanente com culturas das mais diversas regiões do planeta, definir e desenvolver comportamentos e valores informacionais fundamentais pode ser a chave para se tomar decisões que levem às organizações a alcançarem os objetivos estabelecidos.

É neste contexto organizacional, que Marchand, Kettinger e Rollins (2004) desenvolveram o modelo de Orientação Informacional (OI). Segundo esses autores, a Orientação Informacional relaciona, de forma integrada, os três caminhos trilhados pelas organizações no séc. XX, que elevaram a informação ao topo das atenções: as práticas de gestão da Tecnologia da Informação (TI), as práticas empregadas para gerenciar a informação ao longo de seu ciclo de vida e, os comportamentos e valores que influenciam a gestão informacional, incentivados e desenvolvidos pelas organizações. A OI permite medir como a interação entre estas três capacidades possibilita a melhoria de desempenho das organizações. Essa medida se dá pela percepção dos executivos de uma organização sobre a sua capacidade de uso efetivo da informação para melhorar o seu desempenho.

As práticas de gestão de TI são compostas pela capacidade de se gerenciar efetivamente as aplicações, a infraestrutura de TI e o *know-how* técnico para suportar as operações, os processos de negócios, a tomada de decisão gerencial e a inovação; as práticas de gestão informacional são a capacidade da organização de gerenciar, efetivamente, o ciclo de uso da informação, incluindo a percepção, a coleta, a organização, o

processamento e a manutenção da informação; e os comportamentos e os valores informacionais que constituem a capacidade da organização incutir e promover em sua equipe, comportamentos e valores para um efetivo uso da informação.

A pesquisa, conduzida pelos autores e realizada com 1009 executivos de 25 setores empresariais, em 26 países da Europa, Ásia, Oceania e América do Norte e do Sul, conclui que, para as companhias serem realmente boas no uso da informação, elas devem se exceder nestas três capacidades. E que desenvolver competência e gerar sinergia, nestas capacidades de uso efetivo da informação, são precondição para se alcançar um desempenho superior nos negócios. Este trabalho se propôs a discutir a terceira dessas capacidades.

2 COMPORTAMENTOS E VALORES INFORMACIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES

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

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

Mas, para Argyris (2006, p. 51-76), “a maioria das pessoas não sabe aprender”. E muitos profissionais bem qualificados que acreditam serem os melhores em aprendizado, não o são. Neste contexto, as organizações não devem buscar todos os seus desafios simultaneamente: elas devem manter o foco na informação que interessa. Elas precisam também manter o foco na maneira como suas equipes raciocinam sobre seu próprio comportamento. Para Davenport e Prusak (1998), é importante que comportamentos positivos se transformem em um objetivo administrativo básico.

Davenport e Prusak (1998) ressaltam que mudar a maneira como as pessoas utilizam a informação é um ponto fundamental para obtermos sucesso na gestão do ambiente

informacional. A sensação de poder que a informação transmite, aliada a uma cultura individualista arraigada nas organizações ocidentais, constitui-se um grande obstáculo a ser transposto. No entanto, as empresas continuam a planejar sistemas de informação complexos e caros que não podem funcionar, pois não levam em consideração o modo como as pessoas se comportam.

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

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

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

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

oportunidades. Pois, o uso de um sistema de crenças sem limites leva à perda de foco e ao risco de se dissipar os recursos e energias da organização.

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

Já Marchand, Kettinger e Rollins (2004, p. 98) consideram que os comportamentos e valores chaves ao desenvolvimento organizacional ainda não são objeto de grande preocupação dos departamentos de RH nas organizações. Tanto que eles afirmam não terem encontrado nas correntes de pensamento da Escola de Comportamento e Controle, uma teoria na qual eles pudessem sustentar sua pesquisa sobre comportamentos e valores informacionais. Assim, “esta falta de ênfase da área de Recursos Humanos na construção de um comportamento informacional efetivo é incompreensível”. Para eles, os departamentos de RH deveriam se voltar mais para o desenvolvimento de comportamentos de uso da informação que levassem suas equipes a um uso efetivo da informação para tomada de decisão e a solução de problemas. No entanto, estas atividades têm tido pouca, senão uma obscura prioridade por parte desses departamentos.

A informação está no centro de toda atividade empresarial. No entanto, parece que esta realidade ainda não foi percebida por todas as organizações. Certamente, esta não percepção se dá pelo fato de ela ser um recurso intangível. As organizações precisam entender que não há como melhorar o desempenho dos negócios, agregando valor a eles sem um efetivo uso de informação. O que só será possível melhorando as suas capacidades

de promover nas pessoas, comportamentos e valores informacionais adequados a essa demanda.

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

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

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

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

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

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

Indicadores de desempenho são fundamentais para o controle organizacional e têm sido utilizados para gerenciamento de pessoas, na medida em que eles permitem vincular o desempenho da organização ao desempenho individual de seus funcionários. O controle informacional exercido pelo uso de indicadores tanto financeiros quanto não financeiros é útil para se criar a consciência sobre este vínculo. Neste sentido, é importante que esses indicadores sejam tratados com transparência e utilizados para que todos na organização possam analisar o que deu certo e o que não deu na busca por seus objetivos estratégicos. Este entendimento deve levar à aprendizagem e criar motivação para que os empregados utilizem a informação organizacional para melhorar o seu desempenho individual e, conseqüentemente, o desempenho da organização.

A transparência pressupõe sinceridade, justiça, confiança e abertura. Ela permite aos membros da equipe confiar uns nos outros e conversar sobre falhas, erros e enganos, de uma forma aberta e construtiva. Para que os membros de uma organização sejam

transparentes, eles têm que possuir, também, um alto nível de integridade. Organizações que promovem ambientes onde não se compartilham erros, falhas e enganos correm um sério risco de comprometer seu posicionamento estratégico. Isto ocorre simplesmente porque a alta direção desconhece as más notícias, só tendo ouvidos para as boas. A resistência em se reconhecer suas próprias falhas, erros e enganos impede a melhoria de produtos e processos, dificulta a aprendizagem e influencia negativamente a velocidade de resposta às mudanças no ambiente de negócios, comprometendo, assim, a sua capacidade de correção das estratégias estabelecidas e de adaptação às mudanças ambientais.

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

Nesse ponto, é fundamental o entendimento de que o desenvolvimento da competência organizacional em promover e incutir em suas equipes comportamentos e valores para um uso efetivo da informação passa, necessariamente, pelo desenvolvimento de competências individuais.

3 COMPETÊNCIA EM COMPORTAMENTOS E VALORES INFORMACIONAIS

A competência em comportamentos e valores informacionais diz respeito à capacidade de um profissional desenvolver, praticar e valorizar comportamentos e valores que o levem a um efetivo uso da informação, objetivando promover uma melhoria na tomada de decisão. Perceber a importância destes comportamentos e valores informacionais e incorporá-los em sua prática diária é uma condição crítica para o desenvolvimento de qualquer organização. Sendo assim, os departamentos responsáveis

pela gestão de pessoas nas organizações deveriam formalizar procedimentos e capacitação que incentivassem o seu desenvolvimento.

Um profissional competente em comportamentos e valores informacionais tem que ser proativo no uso da informação, pois assim ele terá uma maior sensibilidade para definir novas necessidades informacionais que ajudarão numa melhor escolha dos recursos de TI a serem utilizados para melhoria da tomada de decisão e na solução de problemas.

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

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

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

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

o não reconhecimento de erros pode fazer com que problemas já identificados continuem influenciando negativamente as suas atividades.

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

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

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este contexto foi o fato gerador para a realização deste estudo sobre a Competência Informacional em um grupo de Instituições de Ensino Superior (IES) privadas, sem fins lucrativos. A gestão dessas instituições tem passado por uma série de mudanças em função das novas exigências de seus ambientes de negócios. Se num passado, relativamente recente, a gestão dessas IES ocorria em um ambiente razoavelmente tranquilo; nos últimos anos, este cenário sofreu várias mudanças e hoje sofre todo tipo de pressão a que estão sujeitas outras organizações prestadoras de serviços.

Considerando a importância da economia brasileira no cenário mundial, o atual nível de internacionalização de suas organizações, a importância do setor educacional neste cenário e o papel da informação neste contexto, esta pesquisa se propôs a estudar esse grupo de IES privadas buscando compreender a Competência em Comportamentos e Valores Informacionais de seus gestores no desenvolvimento de suas atividades.

Desta forma, este trabalho buscou resposta para a seguinte questão: quais são as competências em comportamentos e valores informacionais que prevalecem nos ambientes

de trabalho dos coordenadores das Instituições de Ensino Superior privadas, sem fins lucrativos, no Brasil?

Para se alcançar o objetivo de identificar as competências em comportamentos e valores informacionais que prevalecem nesses ambientes, um estudo quantitativo foi realizado com gestores das diversas IES que compõem o grupo educacional no qual o pesquisador trabalha. O foco da abordagem desta pesquisa está na investigação da capacidade das pessoas de valorizarem e adotarem comportamentos e valores adequados a um uso efetivo da informação para se obter um melhor desempenho das suas organizações, no contexto em que atuam.

O universo de pesquisa é demonstrado no Quadro 1, onde se pode verificar o índice de participação e a localização geográfica das instituições pesquisadas. Este universo foi escolhido por constituir um grupo de Instituições de Ensino Superior, sem fins lucrativos; pelo fato de o pesquisador trabalhar em uma de suas instituições; e pela distribuição geográfica das instituições, uma vez que estão presentes em todo o Brasil e podemos encontrar pelo menos uma de suas instituições em cada uma das cinco regiões brasileiras (Quadro 1).

Quadro 1 - Instituições universitárias que participaram da pesquisa

Ítem	Instituições	Qtde de Coordenadores	Coordenadores Participantes	Estado	Região
1	Centro Universitário da cidade de São Paulo	30	7	SP	Sudeste
2	Faculdade no interior de SP	4	2	SP	Sudeste
3	Centro Universitário no interior de SP	14	1	SP	Sudeste
4	Faculdade de Vitória	14	0	ES	Sudeste
5	Centro Universitário no interior de MG	20	14	MG	Sudeste
6	Faculdade em Corumbá	3	0	MS	Centro-oeste
7	Universidade em Campo Grande	33	8	MS	Centro-oeste
8	Universidade em Brasília.	27	8	DF	Centro-oeste
9	Faculdade em Porto Alegre	5	2	RS	Sul
10	Faculdade em Recife	5	3	PE	Nordeste
11	Faculdade em Manaus	4	1	AM	Norte
	Total	159	46		

Fonte: Sites do MEC/Inep e das IES estudadas.

Para a realização da pesquisa foi definido como método de coleta de dados, a aplicação de um questionário cujos resultados foram estatisticamente analisados.

A opção de um questionário fechado a ser respondido na *Internet* foi feita em função da distribuição geográfica das instituições envolvidas na pesquisa e as dificuldades inerentes à aplicação de um questionário pessoalmente.

Os vinte e seis enunciados referentes aos comportamentos e valores informacionais foram divididos em páginas, pelas quais o profissional podia navegar durante o tempo em que estivesse respondendo. Os enunciados foram organizados em uma estrutura matricial com uma escala Likert de cinco pontos, onde 01 significou discordo totalmente e 05 concordo plenamente. O respondente tinha ainda uma sexta opção, onde ele podia assinalar “Não sei”.

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

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

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

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

Dentre os 46 respondentes, 17 são do gênero feminino e 29 do masculino. Trinta coordenadores (65%) estão no cargo há até cinco anos, dez deles (22%) têm entre 6 e 10

anos na função e os outros seis (13%) estão há mais de 10 anos no cargo. Vinte e um coordenadores (46%) têm experiência anterior como gestores e vinte e cinco (54%) estão exercendo a função pela primeira vez. Com relação ao porte das IES onde eles atuam, 17,5% dos respondentes trabalham em IES de até 1.000 alunos, outros 17,5% em IES de 1.001 a 5.000 alunos, 30% em instituições que possuem entre 5.001 e 10.000 alunos e, 35% em instituições de mais de 10.000 alunos.

O conjunto de capacidades que confere competência em comportamentos e valores informacionais a um profissional (ver TABELA 1) deve ser valorizado e adotado para que uma organização atinja um alto nível de desempenho. Marchand, Kettinger e Rollins (2004) identificaram, na pesquisa que conduziram sobre Orientação Informacional, que os valores e comportamentos informacionais contribuem em diferentes níveis de intensidade para se atingir este alto nível de desempenho nas organizações. Segundo a pesquisa desses autores, o compartilhamento, a transparência e o controle são as três dimensões que dão o maior nível de contribuição. Em seguida, e nesta ordem, viriam a integridade, a proatividade e a formalidade.

Nesta pesquisa, o conjunto de enunciados referentes às capacidades ligadas à formalidade e à integridade dominou os extremos com relação ao nível de concordância. Entre os oito enunciados com o maior nível de concordância, três são enunciados referentes à integridade, que aparecem em primeiro, terceiro e quinto lugares e dois são sobre a formalidade. Já no outro extremo da tabela, entre os oito enunciados com o menor nível de concordância, a formalidade aparece três vezes, assim como a integridade, que ocupa outras três posições.

O conjunto de capacidades que aparece com maior nível de concordância médio é a transparência (4,30), onde todos os enunciados apresentam um alto nível de concordância e um nível relativamente baixo de desvio padrão. O destaque fica para “Criar um clima de abertura e confiança para o compartilhamento de informações entre os professores e demais funcionários da instituição”, que tem uma concordância média de 4,59 com desvio padrão de 0,54. Esse se caracteriza como o segundo menor desvio padrão de todos os enunciados.

O segundo conjunto de capacidades com maior nível de concordância médio (4,22) é o compartilhamento, onde “Sempre trocar informações com a equipe de trabalho” se destaca por ser o enunciado com o segundo maior nível de concordância da pesquisa (4,63)

e com o menor desvio padrão (0,53). Assim como na pesquisa sobre Orientação Informacional, o enunciado de menor nível de concordância naqueles referentes ao compartilhamento foi “Sempre trocar informações com pessoas de fora da instituição, como instituições parceiras e prestadores de serviços na área educacional” (3,59).

Se na pesquisa sobre Orientação Informacional, a proatividade aparece como quinta dimensão na lista dos comportamentos e valores que mais contribuem para se obter um alto desempenho nas organizações, aqui a proatividade é a dimensão que apresenta o terceiro maior nível médio de concordância (4,18), com os seus enunciados apresentando média individual de 4,09, 4,13 e 4,33 com baixos níveis de desvio padrão.

Tabela 1: Grau de concordância com os Comportamentos e Valores Informacionais

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

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Na dimensão controle, o destaque está no enunciado “Comunicar aos professores o que eles devem fazer, mas não necessariamente o objetivo final do seu trabalho”, que apresentou um baixo nível de concordância (3,68), mas com um desvio padrão de 1,29. Esse sendo considerado um desvio muito alto em relação aos outros enunciados.

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

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

6 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo identificar quais comportamentos e valores informacionais, que promovem Competência Informacional, prevalecem nos ambientes de trabalho, tendo como universo de estudo, coordenadores de cursos de Instituições de Ensino Superior privadas, sem fins lucrativos, no Brasil. A competência em comportamentos e valores informacionais é um conceito que ganha um acentuado destaque em função dos

avanços tecnológicos e da aceleração da globalização, nas últimas décadas, que têm tornado cada vez mais complexos os ambientes organizacionais.

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

Alguns resultados da pesquisa sinalizam para a necessidade de uma maior atenção acerca do aspecto comportamental nas organizações. Principalmente, os resultados sobre enunciados reversos referentes à competência em se desenvolver comportamentos e valores informacionais. Por exemplo, a grande confiança e uso de fontes informais podem ser um indicativo de fragilidade nos processos formais dessas organizações. A presença dessa informalidade também foi identificada por Marchand, Kettinger e Rollins (2004, p. 122), segundo os quais os gestores reconhecem o uso de fontes informais de informação em certas situações, “mesmo que fontes de informação formais existam e sejam confiáveis”.

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

Apesar do tamanho da amostra, apenas 46 respondentes em um universo de 159 coordenadores, que impõe limitações à análise quantitativa e não nos permite fazer amplas generalizações, é importante ressaltar a cobertura geográfica dos respondentes, que trabalham em instituições espalhadas pelas cinco regiões do Brasil. É preciso considerar também que a amostra tem uma significativa representação dentro do grupo de instituições investigadas pela pesquisa. Desta forma, acredita-se que os resultados demonstram um claro caminho para se compreender o grau de desenvolvimento dos comportamentos e valores informacionais que promovem a Competência Informacional, em ambientes de trabalho.

Por fim, é importante que novas pesquisas em outros ambientes de trabalho e com um tamanho de amostra ampliado sejam realizadas para que se possa confirmar, ou não, tais resultados.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: HARVARD BUSINESS REVIEW.

Aprendizagem organizacional: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. p. 51-76.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P. F. O advento da nova organização. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Aprendizagem organizacional:** os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. p. 9-25.

MARCHAND, D. A.; KETTINGER, W. J.; ROLINS, J. D. **Information orientation:** the link to business performance. Cary: Oxford Press, 2004.

SIMONS, R. **Levers of control:** how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Boston: Harvard Business School Publishing, 1995.

TAYLOR, R. S. Information values in decision contexts. **Information Management Review**, v. 1, n. 1, p. 47-55, 1985.