

# **Avaliação da orientação informacional de uma instituição de ensino básico do setor privado do estado de Minas Gerais**

Luiz Cláudio Gomes Maia

Alan Santos

**Resumo:** O presente trabalho tem por finalidade a apresentação dos resultados de uma pesquisa sobre o nível de orientação informacional de uma instituição privada do ensino básico de Minas Gerais, a partir da percepção dos gestores das áreas administrativas e pedagógicas da própria instituição, utilizando como referencial teórico o modelo de Orientação informacional proposto por Marchand, Kettinger e Rollins (2001). O modelo utilizado tem por elementos três competências-chaves: valores e comportamentos informacionais, práticas de tecnologia de informação e práticas em gestão da informação. Para coleta de dados, foi utilizado um questionário que foi enviado e respondido pelos 32 gestores da instituição pesquisada. Os dados foram analisados e confrontados com práticas organizacionais vigentes e a missão, visão e valores institucionais da organização pesquisada. Os resultados apontaram para o balanceamento entre as competências do modelo teórico utilizado no estudo, a indicação de boa capacidade geral informacional e alinhamento dos gestores com os valores que constituem os pilares da estratégia da instituição, porém com a verificação de diferenças de percepção entre as áreas administrativas e pedagógicas.

**Palavras-chaves:** Gestão da informação. Orientação informacional. Ensino básico. Gestão do Conhecimento.

## **1. Introdução**

Segundo Rodrigues e Fernandez (2011), de modo geral, as organizações ainda estão insatisfeitas com a qualidade na geração de informações para o gerenciamento dos negócios. Esta percepção tem levado a academia à realização estudos relacionados ao alinhamento entre tecnologia e estratégia. Segundo o mesmo autor, uma estratégia, para ser implementada com sucesso, implica na revisão ou introdução de novos processos de negócio, que por sua vez, requerem dados ou informações para sua execução e acompanhamento com objetivo de verificar se o que foi planejado está funcionando e retorna os resultados esperados.

A educação formal, na interpretação de Stromquist (2012), situada em uma instituição cada vez mais complexa que tem impacto notável no processo de globalização e por sua vez, é afetada por este, moldando de forma indelével as gerações futuras, também não foge a essa realidade. Situadas num contexto competitivo que passou a caráter nacional em decorrência da implantação do ENEM pelo Governo Federal, as escolas de ensino básico do setor privado tem partido em busca da melhoria de sua gestão informacional de modo que aliada a outras estratégias, possa além de gerar condições que favoreçam aos seus alunos um melhor desempenho acadêmico, aumentar sua participação em mercado que tem crescido significativamente nos últimos anos, como é possível observar na tabela 1.

Os trabalhos de Macedo e Barbosa (2013), evidenciam que pesquisas vem sendo desenvolvidas na tentativa de estudar formas avaliação do estado da gestão da informação nas

organizações do setor educacional através da análise da percepção dos profissionais envolvidos diretamente nos níveis estratégico e tático. Busca-se avaliar as necessidades de uso da informação e administração dos recursos informacionais disponíveis, entre os quais, a própria tecnologia da informação.

Nessa conjuntura, a pergunta que orientou o presente trabalho foi: Como avaliar o estado atual das práticas em relação ao uso eficiente da informação em uma instituição de ensino básico do setor privado? Esse tipo de avaliação pode ser particularmente importante para as organizações privadas de ensino básico, que somente nos últimos anos, começaram a perceber uma pressão decorrente da expansão do setor de educacional que tem contribuído para profissionalização das práticas de gestão no ramo com consequentes incursões na adoção de tecnologias da informação. Esse ambiente de tentativa e erro constitui um campo profícuo para realização de estudos sobre o impacto da adoção de tecnologias da informação sobre a própria dinâmica de uso da informação.

### **1.1. Objetivos**

Dentro do contexto apresentado, o presente trabalho teve por objetivo geral a aplicação de um modelo para a avaliação do estado atual da gestão da informação em uma instituição privada de ensino básico do estado de Minas Gerais. Pretendeu-se também atingir os seguintes objetivos específicos:

- Apurar o grau de orientação informacional (capacidade no uso da informação) da instituição pesquisada, de acordo com modelo proposto, realizando análise dos resultados para sugestões de melhorias no uso efetivo da informação na instituição pesquisada.
- Apontar possíveis divergências de percepção entre corpo administrativo e corpo pedagógico em relação à capacidade de uso da informação na instituição pesquisada, realizando análise dos resultados obtidos visando sugestões para o desenvolvimento de ações que levem ao alinhamento informacional entre os dois grupos.

## **2. Referencial teórico**

Este trabalho utilizou como construto principal, o modelo teórico intitulado “Modelo de Orientação Informacional (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2001)”, que foi elaborado com a finalidade de possibilitar a mensuração sobre o quanto uma organização é orientada à informação. Este modelo deriva do conceito de “organização baseada em informação”, introduzido pela primeira vez por Peter Drucker em 1988, que descreveu as transformações ou requisitos necessários para organizações que tivessem por premissa básica o gerenciamento intensivo de informações para realização de suas operações como forma de obter escala e produtividade. Para proporcionar um melhor entendimento do Modelo de Orientação Informacional, foi necessário antes, revisitar os conceitos em relação às definições de “informação” e “gestão da informação” e suas relações com o processo de tomada de decisão nas organizações.

### **2.1. Definição do conceito de informação**

De acordo com Mahler (1996 apud CAPURRO; HJORLAND, 2007), “a informação somente pode ser definida dentro do cenário e não fora dele”. Ela não se trata de um elemento

que possa ser observado fora de um contexto, o que faz dela um construto teórico. Buckland (1991), afirmou que a informação pode assumir várias definições conforme seu uso, entre os quais:

- Informação como conhecimento: a informação agrega conhecimento ao indivíduo, ou seja, reduz a incerteza do indivíduo em relação a algo que ele anteriormente não sabia.
- Informação como coisa: é apreciada como objeto, dados e documentos que possuem caráter de dar conhecimento ou comunicar uma informação.

Para fins deste trabalho, a definição de informação utilizada foi a elaborada por Jamil (2006), que é mais abrangente ao definir informação como um elemento composto a partir de um conjunto de dados relevantes para uma análise em um determinado contexto. A correlação entre dado e informação em composição complementar, implica em uma perspectiva de capacidade analítica, mesmo que rudimentar, para o acompanhamento de um fato ou fenômeno organizacional.

## **2.2. Gestão da informação**

No contexto das organizações, o gerenciamento inteligente das informações utilizadas no dia-a-dia e a incorporação do conhecimento gerado nesse processo constitui um diferencial competitivo. Tarapanoff (2006) explicitou que a gestão da informação pode ser definida como a gerência de recursos informacionais focados na análise dos conteúdos das informações ambientais internas e externas gerando inteligência para a tomada de decisão nas organizações, apoiando-se no uso intensivo das tecnologias de informação e comunicação. Este conceito vai ao encontro do empregado por Choo (2003), segundo o qual, o objetivo da gestão da informação é aproveitar os recursos e capacidades informacionais de forma que a organização aprenda e seja capaz de adaptar-se ao ambiente de mudanças.

Em um mercado de alta competitividade, não basta somente ter, saber onde encontrar, acessar ou compartilhar a informação. É necessário também analisá-la, interpretá-la, para criação de sentido à luz dentro de um determinado contexto, seja ele econômico, tecnológico e de mercado, etc. O modelo de tomada de decisões baseado na construção de sentido, elaborado Choo (2003), permitiu um entendimento sobre como surgem as necessidades e como as organizações buscam e usam a informação para construção de sentido e a utilizam para criação de conhecimento que é usado no processo de tomada de decisões. A partir deste modelo, é possível deduzir que as organizações com maior competência no uso e controle da informação, possuem mais chances na obtenção vantagem competitiva frente à concorrência. Marchand, Kettinger e Rollins (2001), criaram um modelo que desdobra essa competência em três construtos teóricos que possuem diretrizes que constituem uma métrica para avaliação do desempenho organizacional.

## **2.3. Modelo de orientação informacional**

De acordo Choo (2003), Alvarenga Neto (2005), Valentim (2002), Tarapanoff (2006), entre outros, o objetivo da gestão da informação é aproveitar os recursos e capacidades informacionais de forma que a organização possa aprender e se adaptar ao ambiente de mudanças. Embora a tecnologia da informação tenha sido desenvolvida para apoiar tais atividades, o trabalhador do conhecimento constitui-se como agente central do processo, utilizando e refinando as informações necessárias para criação do sentido visando a tomada de melhores decisões. Conforme a economia do conhecimento cresce, a forma como as pessoas

compartilham e usam a informação se torna crítica, o que faz dessa capacidade, o principal capital intelectual das organizações, conforme comentado por Hwang (2011).

Marchand, Kettinger e Rollins (2001), propuseram que essa capacidade gerenciar e utilizar as informações poderia ser desdobrada em três competências práticas a saber:

- *Práticas em tecnologia da informação*: dizem respeito à competência de uma organização em gerenciar as aplicações e infraestrutura de tecnologia da informação para suportar os processos de tomada de decisão e inovação.
- *Práticas de gerenciamento de informação*: dizem respeito à competência de uma organização em gerenciar o ciclo de geração e uso da informação para criação de sentido (CHOO, 2003).
- *Comportamentos e valores informacionais*: dizem respeito à competência que uma organização tem em criar valores e comportamentos em seus colaboradores para uso efetivo da informação.

A avaliação conjunta da sinergia entre essas três competências, de acordo com Marchand, Kettinger e Rollins (2001), levou à criação de uma métrica que possibilita mensurar a capacidade de uso da informação de uma organização. Tomando em outras palavras: o quanto uma organização é orientada à informação. Essa capacidade pode ser expressa pela expertise em lidar com o ciclo, os contextos informacionais e as tecnologias da informação, constituindo em maior ou menor grau, um requisito para profissionais com algum nível de participação nos processos decisórios organizacionais.

Cada uma das três competências práticas que juntas, constituem o modelo teórico ou princípio da orientação informacional, está ligada a determinada uma escola ou corrente de pensamento gerencial, conforme foi proposto por Marchand, Kettinger e Rollins (2001):

- A escola da tecnologia da informação que é focada principalmente na melhoria dos processos de tomada de decisão e que estabeleceu práticas gerenciais para automação e gerenciamento dos processos decisórios através do uso intensivo sistemas e infraestrutura composta por hardware e software.
- A escola de gerenciamento da informação que é baseada nos modelos de gestão da informação vigente nas organizações enfatiza os modos de se coletar, organizar, armazenar e prover aos gestores, as informações que são usadas para influenciar contextos decisórios.
- A escola de comportamento e controle que tem por princípio a contribuição dos comportamentos e valores capazes de influenciar a motivação dos colaboradores de modo a desenvolverem comportamentos e ações orientadas à informação em benefício da organização.

Uma pesquisa conduzida por Marchand, Kettinger e Rollins (2001), concluiu que os gerentes seniores de organizações de sucesso não têm o foco específico no estilo gerencial de alguma das três escolas mencionadas. Para que se obtenha sucesso no uso da informação é necessária a excelência e sinergia entre as três competências chave que compõem a métrica de orientação informacional.

A aplicação da métrica da orientação informacional como uma forma de obter dados sobre a gestão efetiva da informação, enfatiza os seguintes princípios:

- A visão centrada nas pessoas em relação ao uso da informação.
- A relação causal com a performance organizacional.
- A inclusão de outros setores de suporte à informação, além da TI.

- A aplicação universal, no mínimo nos níveis estratégico e tático.
- A utilização como indicador chave para avaliação de efetividade das ações de gerenciamento para melhoria de comportamentos em relação ao uso da informação, práticas de tecnologia da informação e práticas de gerenciamento da informação.

Voltando à pesquisa desenvolvida por Marchand, Kettinger e Rollins (2001), os autores, através do uso de técnicas estatísticas, identificaram as atividades chaves e práticas que constituem as dimensões ou construtos de cada uma das competências informacionais que na visão dos gerentes sêniores consultados, relacionam-se com a performance organizacional. A mensuração conjunta desses constructos foi denominada métrica de orientação informacional.

### **2.3.1. Direcionadores das competências de orientação informacional**

As dimensões (também podemos chamar de direcionadores) das três competências do modelo de orientação informacional conceituadas no trabalho de Marchand, Kettinger e Rollins (2001), dizem respeito às posturas comportamentais, práticas e valores de organizações orientadas à informação. Em um trabalho posterior realizado por Hwang (2011), elas foram agrupadas e resumidas conforme a seguir:

Direcionadores de comportamentos e valores informacionais:

- *Proatividade*: Buscar ativamente e responder às mudanças no ambiente competitivo. Pensar sobre como usar as informações para impulsionar e criar novos produtos e serviços.
- *Compartilhamento*: Realizar a livre troca de informações sensíveis e não sensíveis entre pessoas em equipes dentro dos limites hierárquicos e fronteiras da organização.
- *Transparência*: Confiar nos pares para dialogar sobre falhas e erros de forma construtiva, sem medo de repercussões.
- *Formalidade*: Usar e confiar nas fontes de informações formais.
- *Controle*: Divulgar informações sobre a performance da organização para todos os empregados para influenciar e direcionar as pessoas e a própria organização.
- *Integridade*: Precaver-se da manipulação da informação para benefício pessoal, evitando situações em que são repassadas informações imprecisas, distribuição de informações para justificar decisões após sua ocorrência ou manter informações fora de alcance.

Direcionadores de práticas em tecnologia da informação:

- Tecnologia da informação para operações: Garantir que os trabalhadores com baixa capacitação consigam realizar suas atividades através do uso de hardware, software e redes de telecomunicação.
- Tecnologia da informação para processos de negócio: Focar no desenvolvimento de aplicações e expertise técnica para facilitar o gerenciamento de processos de negócio.
- Tecnologia da informação para inovação: Facilitar o uso de criatividade por parte das pessoas, habilitando a exploração, o desenvolvimento e compartilhamento de novas ideias através do uso de hardware, software e expertise técnico.
- Tecnologia da informação para gerenciamento: Facilitar o processo executivo decisório através da utilização de hardware, software e expertise técnico.

Direcionadores de práticas de gestão da informação:

- *Criação de sentido*: Detectar e identificar mudanças econômicas, sociais, políticas e inovações de competidores que poderão impactar nos negócios, nas estratégias de marketing e nas demandas de consumidores por novos produtos.
- *Armazenamento*: Criar um processo sistemático de coleta de informação relevante para atender às necessidades dos colaboradores, desenvolvendo mecanismos de filtragem para evitar a sobrecarga de informação.
- *Organização*: Indexar, classificar e relacionar informações a bancos de dados para prover acesso dentro e através das unidades organizacionais e suas funções.
- *Processamento*: Usar e confiar nas fontes de informação formais para processamento da informação.
- *Manutenção*: Reutilizar informações para evitar o armazenamento de uma mesma informação em duplicidade, mantendo as bases de dados atualizadas.

### 3. Metodologia

Para desenvolvimento da pesquisa, foi definida como unidade de observação uma instituição de ensino básico do setor privado de Belo Horizonte, que foi denominada neste trabalho como organização Beta. A escolha foi motivada pelo fato do setor da educacional privado estar em expansão no Brasil o que aumenta sobre esse setor as pressões para profissionalização da gestão visando ganhos de desempenho para fazer frente ao aumento da competitividade. Outro fator motivador para a escolha da organização Beta, é o fato de tratar-se de uma instituição de ensino básico. A maior parte dos estudos sobre desempenho organizacional no setor educacional, concentra-se no campo do ensino superior, o que torna o campo do ensino básico profícuo para desenvolvimento de pesquisas na área de gestão. Por último, a escolha da instituição deveu-se também ao fato de ser uma organização baseada em serviços, o que pressupõe que a informação seja a matéria-prima essencial para sua existência e atuação.

A organização Beta constitui-se de um grupo educacional fundado no ano 2000 por três irmãos, engenheiros egressos de um instituto militar brasileiro, sendo atualmente composto por 3 unidades, dois colégios e uma editora, todos localizados na região metropolitana da cidade de Belo Horizonte. Nos colégios são ministrados cursos de ensino fundamental do 6º ao 9º ano, ensino médio do 1º ao 3º ano e turmas de pré-vestibular extensivo, intensivo, preparatórias para o ENEM. No total, a instituição possui em média 5000 alunos. Para efeitos de pesquisa a editora não foi considerada por não se tratar de um estabelecimento de ensino.

A primeira sede da organização Beta contava com um espaço físico de aproximadamente 400 m<sup>2</sup>. Em 2002 foi criada uma turma piloto de 3ª série de Ensino Médio. No ano de 2010 a organização Beta consolidou seu rápido crescimento com a inauguração de uma nova sede, com 13 pavimentos e mais de 11 mil m<sup>2</sup> de área construída. Em 2013 foram aprovados 168 alunos da organização Beta no principal curso superior de Medicina do estado de Minas Gerais, sendo que também foram ocupados os 10 primeiros lugares no referido curso na mesma instituição. A organização Beta também figurou nos últimos 5 anos, entre as primeiras 10 posições do ranking nacional do Enem dentre mais de 26 mil escolas públicas e privadas. O público que utiliza os serviços da organização Beta é primordialmente composto por indivíduos das classes A e B.

O universo de pesquisa foi circunscrito pelo espaço de trabalho da organização Beta, sendo sua população formada exclusivamente por colaboradores da instituição. A amostra constituída foi do tipo intencional e não probabilística, formada pelos 32 gestores, sendo os

mesmos de ambos os sexos e idades variadas, selecionados pelo critério de participação nos processos decisórios da organização, compondo duas categorias:

- a. Administrativa.
- b. Pedagógica.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário de 52 perguntas, adaptado do estudo conduzido por Macedo e Barbosa (2013) em uma pesquisa sobre orientação informacional em instituições de ensino superior. Ao questionário foi acrescentada uma questão com a finalidade de permitir a separação dos dados para as categorias administrativa e pedagógica, de acordo com os objetivos da pesquisa. Um questionário, na concepção de Parasuraman (1991), é tão somente um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos de um projeto. Sua escolha foi motivada pela facilidade de aplicação e por estar de acordo com os objetivos da pesquisa. Conforme citado por Wainer (2007), questionários são uma forma rápida e simples para avaliar as opiniões, objetivos, anseios, preferências, crenças, etc. de pessoas. As questões do questionário foram baseadas em uma escala do tipo Likert, entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente) para cada afirmação a ser respondida, com exceção para primeira questão, que foi destinada ao levantamento sobre qual área o colaborador pertencia dentre as duas opções disponíveis: administrativa e pedagógica.

#### **4. Resultados**

Os questionários foram respondidos por todos os elementos (32 gestores) da amostra. Os dados obtidos foram organizados de acordo com o modelo Marchand, Kettinger e Rollins (2001), sendo agrupados em 3 categorias: administrativo, pedagógico e geral e a seguir, separados em três grupos de acordo com o tipo de competência de cada dimensão. Para cada um dos três grupos foram contabilizadas as médias e desvios padrão de cada dimensão para cada uma das três categorias do grupo. Foi também calculada a média geral de cada competência para cada uma das três categorias. Por fim, foi calculado o desvio padrão das médias de cada categoria por competência afim de verificar diferenças gerais de percepção entre administrativo e pedagógico. Os resultados foram resumidos nas tabelas dois, três, quatro e cinco deste trabalho da seguinte maneira:

- Tabela 2: resultados à competência “Valores e comportamentos informacionais”.
- Tabela 3: resultados relativos à competência “Práticas em tecnologia da informação”.
- Tabela 4: resultados relativos à competência “Práticas em gestão da informação”.
- Tabela 5 resultados relativos aos desvios padrão entre as categorias administrativo e pedagógico para cada competência.

O rápido crescimento, o grande número de aprovações em vestibulares e os bons resultados no Exame nacional do ensino médio, sugeriram indícios de um alto desempenho organizacional, cuja comprovação foi possível inferir na análise dos dados levantados durante a pesquisa.

Dado o alto nível de exigência de seu público alvo, a organização Beta baseia seu diferencial de atuação no mercado três valores: determinação, ética e busca contínua da excelência. A adoção desses valores faz com que a organização Beta venha investindo de forma sistemática e significativa em tecnologia da informação e aplicação de metodologias visando o aprimoramento de seus processos de gestão.

Os esforços contínuos na melhoria em gestão de uma forma geral, puderam ser constatadas a partir da análise das competências elencadas no modelo de Marchand, Kettinger e Rollins (2001), pois como pode ser observado nas tabelas 2, 3, 4 e 5 todas as médias gerais por competência e por categoria (administrativo e pedagógico) ficaram acima de 3,4. Das médias gerais obtidas nas 52 perguntas realizadas, somente 4 ficaram abaixo de 3: (2,96), (2,59), (2,84), (2,97). Outra possível evidência encontra-se na tabela 2 da competência relativa à comportamentos e valores informacionais, onde é possível identificar nas categorias administrativo e pedagógico separadamente, várias médias a partir de 4: (4,39), (4,29), (4,35), (4), (4,72), (4,5), (4,56), (4,56), (4,14) e também na tabela 4, relativa à gestão informacional onde também foram apuradas 6 médias a partir de 4: (4,22), (4), (4,11), (4,07), (4,11), (4,06).

Em relação aos investimentos em tecnologia da informação, cabe notar que “práticas em tecnologia da informação” foi a única das três competências com todas as médias gerais acima de três.

Especialmente em relação aos valores “busca contínua da excelência” e “determinação” é possível notar um consenso entre os gestores, apontando para existência de alto alinhamento estratégico entre os níveis táticos e operacional. Isso pode ser verificado pela dimensão “proatividade” (tabela 2) que apresentou os valores respectivos mais altos entre todas as dimensões pesquisadas tanto para área administrativa quanto para pedagógica: (4,72), (4,5), (4,63). Outra possível evidência desse alinhamento pode ser constatada em outra dimensão que apresentou o segundo conjunto de altos valores respectivos foi a “percepção da informação” da competência “práticas de gestão da informação” (tabela 4), nas perguntas relativas à procura de notícias sobre inovações e acompanhamento de mudanças no mercado: (4,22), (4), (4,13), (4,11), (4,07), (4,09).

Na competência “comportamentos e valores informacionais” (tabela 2), a pergunta sobre envio de informações sobre desempenho regularmente para funcionários obteve as menores médias na percepção da área administrativa e pedagógica, constituindo a menor média obtida em todas as dimensões/perguntas da pesquisa com os valores: (2,44), (2,79) e (2,59) respectivamente. Uma possível explicação, talvez seja o fato da organização Beta de tratar-se de uma empresa familiar o que pressupõe uma centralização em algumas informações consideradas de caráter estratégico. Para a pergunta da tabela 2 sobre comunicação de informações de desempenho, as médias obtidas foram (2,44), (2,79), (2,59).

Outra pergunta que obteve valores igualmente abaixo das médias refere-se ao investimento na capacitação dos funcionários para que eles mesmos busquem informações relacionadas ao seu trabalho. Nesse item da tabela 4, os valores das médias para categorias administrativa, pedagógica e a média geral, foram respectivamente: (2,94), (2,71), (2,84). Isso mostra que a organização Beta prefere contratar pessoas com boa capacitação para suas funções ao invés de desenvolver os colaboradores, conforme evidenciado na pergunta da mesma tabela 4, relativa à valorização pelos gestores pela contratação de pessoas mais aptas para analisar e lidar com a informação cujas médias foram: (4,11), (3,43) (3,81).

Um dos objetivos deste trabalho era avaliar a diferença de percepção entre a área meio e área fim da instituição, no caso administrativo e pedagógico. Essas diferenças podem ser percebidas se forem subtraídas as médias para as duas categorias. Na competência “valores e comportamentos informacionais” (tabela 2) e relativa à dimensão “proatividade, no item “os funcionários tem informações sobre o que devem fazer mas desconhecem o objetivo final do seu trabalho (escala inversa) ” não existe diferença de percepção entre administrativo e pedagógico. A média foi de (3,44) para ambas categorias, demonstrando que há grande

preocupação em procurar manter os colaboradores devidamente alinhados com a estratégia da organização Beta.

Sobre o relacionamento da organização Beta com fornecedores e parceiros, também há um consenso entre gestores das áreas fim e áreas meio que existe uma boa comunicação entre clientes, fornecedores e parceiros. Pela tabela 2 é verificada-se que as médias obtidas para administrativo e pedagógico foram de (3,33) e (3,34).

Ainda na competência, relativa a valores e comportamentos informacionais (tabela 2), a maior divergência entre as áreas administrativa e pedagógica, diz respeito à dimensão de integridade das informações. Quando perguntado se é comum as pessoas reterem informações para si mesmas, as médias foram (3,29) e (2,57) em uma escala inversa, perfazendo uma diferença de 0,36. Isso significa que as áreas pedagógicas percebem como maior a possibilidade da ocorrência de retenção de informações por parte de funcionários. Isso pode ser explicado pelo fato de que a maior parte das informações da organização estão de posse da área administrativa, o que pode ser um sinal de que há um problema de comunicação no que diz respeito ao compartilhamento de informação entre as duas áreas, sendo a fonte de possíveis conflitos internos.

Na competência de práticas em tecnologia da informação (vide tabela 3), a menor diferença entre as médias das duas categorias fica com a dimensão “TI para apoio operacional”, no que tange à garantia dada pela área de TI aos colaboradores do nível operacional para executarem seu trabalho com qualidade e desempenho consistente. Praticamente não há diferença entre as áreas das categorias pedagógica e administrativa, mostrando que há uma uniformidade no trabalho da TI para manter os sistemas e infraestrutura em ordem. É interessante notar que em relação à integração dos funcionários com processos organizacionais, promovidos pela TI as áreas pedagógicas têm uma melhor percepção dos esforços da TI nesse sentido com média de (4,21), contra (3,67) das áreas administrativas. Porém, o item que alcançou maior divergência de percepção, foi na dimensão “TI para apoio à inovação”. Quando indagados a responder sobre o papel da TI na facilitação da criatividade e exploração de ideias, a média dos gestores para as áreas pedagógicas foi de (2,64) contra (3,39) para as áreas administrativas. Essa diferença é de extrema relevância e pode sugerir uma explicação para o fato do setor educacional ainda ser um dos mais atrasados em relação ao uso de tecnologia da informação no Brasil: uma dificuldade por parte da área de TI (que surgiu e desenvolveu-se para melhorar o desempenho das áreas administrativas) na compreensão das necessidades da área pedagógica.

Observando a tabela 4, não há diferenças de percepção entre as áreas administrativas e pedagógicas sobre a busca de informações sobre o ambiente externo, onde o valor da média obtida foi de (3,56), alinhado com comportamento levantado na pergunta 1 da tabela 2, onde pergunta-se sobre a procura de informações sobre mudanças e tendências externas e as médias foram consecutivamente (4,39) e (4,29), uma diferença de percepção quase nula entre as duas categorias. Outro item que comprova a assertividade dos respondentes foi a pergunta da tabela 4 sobre o acesso dos funcionários às informações para tomada de decisões onde as médias foram (3,22) para administrativo e (3,19) para pedagógico, constituindo uma diferença de percepção, a princípio, pouco significativa. Todavia este item está em conformidade com os comportamentos e valores identificados pelos gestores no que diz respeito aos funcionários terem conhecimento não apenas sobre o que devem fazer, mas também sobre porquê devem fazer. A maior diferença de percepção entre o administrativo e o pedagógico na competência relativa a prática de gestão de informação (tabela 4) fica por conta do item relativo à contratação de pessoas com maior aptidão para analisar e lidar com informações. Enquanto a média para o administrativo foi de (4,11), para o pedagógico foi de apenas (3,43), mostrando

que as áreas pedagógicas acreditam que seria possível a organização Beta valorizar mais (leia-se capacitar melhor) ou contratar pessoas mais capacitadas para lidar com a informação. É possível que esta resposta do pedagógico seja mais ligada à questão de capacitação, pois de acordo com informações do departamento de RH da instituição, cada área da organização é responsável pela realização da seleção de seus novos colaboradores.

## 5. Conclusões

Sobre a possibilidade de avaliar o desempenho organizacional pela aplicação da teoria da orientação informacional, pode-se afirmar que este trabalho de pesquisa cumpriu seu objetivo, mostrando que da aplicação do modelo de Marchand, Kettinger e Rollins (2001), foi possível obter uma métrica considerada válida, pela apuração da relação entre as médias obtidas em várias das perguntas realizadas e a percepção de alinhamento dos gestores com os valores estratégicos para organização, com destaque para os itens relacionados à busca da excelência através da obtenção e uso de informações para conhecimento do ambiente externo, para orientação dos colaboradores, melhoria dos processos internos e aprimoramento dos serviços oferecidos.

Dos resultados obtidos, pode-se concluir ainda que a instituição de ensino básico do setor privado, denominada neste trabalho como organização Beta, possui uma boa orientação à informação de acordo com o modelo de Marchand, Kettinger e Rollins (2001). As médias gerais de cada competência ficaram acima de três e abaixo de quatro, demonstrando certa uniformidade quanto ao uso e gestão da informação, diferentemente de resultado obtido em outra pesquisa brasileira sobre o tema, voltada para o ensino superior, onde foi constatado um desequilíbrio entre as competências informacionais. Apesar da boa percepção por parte dos gestores da instituição, a pesquisa demonstrou que ainda são necessárias ações para que a organização Beta obtenha um alto nível de orientação informacional. A maior evidência desta afirmação é o fato de que dentre as trinta e duas perguntas realizadas na pesquisa, somente sete tiveram média geral igual ou superior a quatro.

Em relação às diferenças de percepção entre as áreas meio e fim (administrativas e pedagógicas) é plausível afirmar que esta pesquisa também cumpriu seu objetivo, mostrando que tais diferenças, mesmo sendo em sua maioria pequenas, existem, o que vale a sugestão de novos estudos para avaliação de suas significâncias e seu impacto no contexto do desempenho organizacional via perspectiva do uso e gestão da informação. Um destaque na pesquisa a ser investigado futuramente diz respeito ao alinhamento da TI junto às áreas fins para alavancagem do desempenho organizacional.

Uma das limitações deste trabalho é o fato de ter sido realizado em uma única instituição de ensino médio do setor privado. Como grande parte dos estudos sobre gestão são voltados para o ensino superior, espera-se que este trabalho sirva de estímulo para novos trabalhos de gestão da informação, incluindo maior número de instituições ou ainda comparando instituições de portes e segmentos diferentes, bem como a realização de pesquisas de cunho quantitativo com aprofundamento nas análises estatísticas para investigação das relações entre as dimensões e competências do modelo utilizado.

Finalmente, este artigo buscou, além dos objetivos propostos, oferecer sua contribuição acadêmica, a partir de uma perspectiva mais abrangente, integradora, em busca da melhoria na compreensão das questões que envolvem o uso de informações pelas organizações.

## 6. Referências

BUCKLAND, M. K. Information as thing. *Journal of the American Society for Information Science*, v. 42, n. 5, p. 351–360, 1991. Disponível em: <<http://people.ischool.berkeley.edu/~buckland/thing.html>>.

CAPURRO R.; HJORLAND, B. O conceito de informação. *Perspect. ciênc. inf.*, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, Jan./Apr. 2007.

CHOO, C. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Senac, 2003.

HWANG, Y. Measuring information behavior performance inside a company: a case study. *Information Research*, v. 16, n. 2, June 2011. Disponível em: <<http://InformationR.net/ir/16-2/paper480.html>>.

INEP, I. N. de Estudos e P. E. A. T. *Resumo técnico: Censo escolar da educação básica 2012*. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP, 2012. ISBN 9788578630232. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_basica/censo\\_escolar/resumos\\_tecnicos/resumo\\_tecnico\\_censo\\_educacao\\_basica\\_2012.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_basica/censo_escolar/resumos_tecnicos/resumo_tecnico_censo_educacao_basica_2012.pdf)>.

JAMIL, G. L. *Gestão de informação e do conhecimento em empresas brasileiras: estudo de múltiplos casos*. Tese (Doutorado), Belo Horizonte, 2006.

MACEDO, S. M.; BARBOSA, R. Information management, information technology and behavior and values relation to information in higher education institutions (hei) of Belo Horizonte. *Brazilian Journal of Information Science*, v. 7, n. 0, 2013. ISSN 1981-1640. Disponível em: <<http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/bjis/article/view/3123>>.

MAHLER, G. Quantum information. *Information: New questions to a multidisciplinary concept*, Berlin, p. 103–118, 1996.

MARCHAND, D. A.; KETTINGER, W. J.; ROLLINS, J. D. *Information Orientation: the link to business performance*. New York: Oxford, 2001.

ALVARENGA NETO, R. C. D. *Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo*. Tese, Belo Horizonte, 2005.

PARASURAMAN, A. *Marketing Research*. 2. ed. [S.l.]: Addison Wesley Publishing Company, 1991.

RODRIGUES L. C.; FERNANDEZ, M. J. Alinhamento estratégico da tecnologia da informação e inteligência competitiva. São Paulo, v. 1, n. 3, p. 328–344, 2011.

STROMQUIST, N. P. Educação latino-americana em tempos globalizados. *Sociologias*, scielo, v. 14, p. 72 – 99, 04 2012. ISSN 1517-4522. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86822205004>>.

TARAPANOFF, K. *Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade*. Brasília: IBICT, 2006. 23-24 p.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. *DatagramaZero*, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, Agosto 2002.

VALENTIM, M. L. P. O processo de inteligência competitiva em organizações. *Datagrama Zero*, Rio de Janeiro, Agosto 2003.

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em Administração*. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

WAINER, J. Métodos de pesquisa quantitativa e qualitativa para a ciência da computação. Sociedade Brasileira de Computação, 2007. Disponível em:  
<[http://btdt.bczm.ufrn.br/tde\\_arquivos/19/TDE-2009-06-09T062813Z-2013/Publico/AlziraFS.pdf](http://btdt.bczm.ufrn.br/tde_arquivos/19/TDE-2009-06-09T062813Z-2013/Publico/AlziraFS.pdf)>.

## 7. Apêndices

**Tabela 1:** Matrículas na educação básica por dependência administrativa

Ano	Total Geral	Pública	Privada
2007	53.208.928	46.643.406	6.385.522
2008	53.232.868	46.131.825	7.101.043
2009	52.580.452	45.270.710	7.309.742
2010	51.549.889	43.989.507	7.560.382
2011	50.972.619	43.053.942	7.918.677
2012	50.545.050	42.222.831	8.322.219
△ % 2011/2012	-0,8	4,07	5,1

Fonte: Adaptado de INEP (2012)

**Tabela 2:** Valores e comportamentos informacionais

Dimensão	Questões	Administrativo		Pedagógico		Geral	
		Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
Proatividade	Estamos sempre à procura de informações relevantes a respeito de mudanças e tendências que vêm de fora da minha organização.	4,39	0,78	4,29	0,73	4,34	0,75
	Usamos a informação para encontrar respostas às mudanças e desenvolvimentos externos à minha organização.	4,35	0,61	4	1,11	4,19	0,87
	Estamos sempre à procura de informações para criar ou aprimorar nossos produtos, serviços e/ou processos.	4,72	0,57	4,5	0,65	4,63	0,61

Transparência	As pessoas confiam umas nas outras no sentido de compartilhar experiências de trabalho, administradores procuram criar um clima de abertura e confiança para o compartilhamento de informações mal sucedidas.	3,17	1,47	3,43	1,02	3,28	1,28
	Os administradores procuram criar um clima de abertura e confiança para o compartilhamento de informações.	3,56	1,5	3,86	1,03	3,69	1,31
Integridade	As informações a respeito de fracassos, erros e equívocos são compartilhadas e discutidas de maneira construtiva.	3,33	1,64	3,21	1,25	3,28	1,46
	É comum as pessoas repassarem para as outras, propositalmente, informações incorretas (escala inversa).	4,56	0,78	4,07	1,49	4,34	1,15
	É comum a disseminação de informações para justificar ou legitimar decisões já tomadas (escala inversa).	3,05	1,06	3,21	1,05	3,12	1,04
	É comum as pessoas reterem as informações para si mesmas (escala inversa).	3,29	1,45	2,57	1,28	2,96	1,4
	É comum as pessoas usarem informações da organização em benefício próprio (escala inversa).	3,67	1,08	3,43	1,09	3,56	1,08
	As pessoas sabem em que medida devem compartilhar informações sigilosas.	3,39	1,04	3,07	1,49	3,25	1,24
	Sempre há troca de informações na minha equipe de trabalho.	4,56	0,51	4,14	0,95	4,38	0,75
Compartilhamento da informação	Sempre há troca de informações com pessoas externas ao meu setor de trabalho, mas de dentro da organização.	3,78	1,22	3,64	0,93	3,72	1,08
	Sempre há troca de informações com clientes, fornecedores e parceiros.	3,33	1,19	3,36	1,28	3,34	1,21
	Os funcionários recebem regularmente informações sobre o desempenho da organização.	2,44	1,29	2,79	1,48	2,59	1,36
Controle da informação	Os funcionários utilizam a informação para melhorar o seu próprio desempenho.	3,44	1,15	3,57	1,16	3,5	1,14
	As informações encontram-se tão dispersas que isto dificulta o controle de processos e fluxos de trabalho (escala inversa).	3,28	1,18	3,14	1,41	3,22	1,26
	Os funcionários têm informações sobre o que devem fazer, mas desconhecem o objetivo final do seu trabalho.	3,44	1,2	3,43	1,6	3,44	1,37

Formalidade da Informação	Os funcionários preferem obter informações de outras pessoas mesmo quando as fontes formais (memorandos, relatórios, etc.) estão disponíveis e são confiáveis (escala inversa).	3,35	1,32	2,71	1,38	3,06	1,36
	Os funcionários utilizam as informações de outras pessoas para conferir e aumentar a qualidade das fontes formais.	3,56	1,15	3,29	0,91	3,44	1,05
Média		3,56		3,54		3,55	

Fonte: dados da pesquisa

**Tabela 3:** Práticas em tecnologia da informação

Dimensão	Questões	Administrativo		Pedagógico		Geral	
		Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
Ti para apoio operacional	Controlar processos e operações.	3,78	1,06	3,64	1,01	3,72	1,02
	Garantir um desempenho consistente e de alta qualidade por parte dos trabalhadores de nível operacional.	3,88	0,99	3,86	0,86	3,87	0,92
	Aumentar a eficiência operacional.	4,06	0,87	3,93	1	4	0,92
Ti para apoio aos processos empresariais	Integrar o trabalho dos funcionários com processos organizacionais.	3,67	1,03	4,21	0,8	3,91	0,96
	Estabelecer conexões entre os processos da organização/empresa e os processos de fornecedores e clientes.	3,39	1,09	3,85	1,14	3,58	1,12
Ti para apoio à inovação	Acelerar a introdução de novos produtos e serviços.	3,89	0,96	3,93	0,73	3,91	0,86
	Facilitar a criatividade e exploração de ideias.	3,39	1,5	2,64	1,08	3,06	1,37
	Promover o compartilhamento do conhecimento por parte dos funcionários.	3,67	1,41	3,5	1,45	3,59	1,41
Ti para apoio gerencial	Obter informações para viabilizar ações proativas junto ao mercado ou a públicos externos.	3,72	0,96	3,14	0,95	3,47	0,98
	Analisar o ambiente de negócios ou do ambiente social externo.	3,59	1,23	2,86	0,95	3,26	1,15
	Obter informações para defender a posição da empresa no mercado ou para garantir a prestação de serviços à população.	3,78	0,88	3,36	1,15	3,59	1,01
	Prever e antecipar tendências do ambiente de negócios ou do ambiente social externo.	3,39	1,14	3	0,91	3,23	1,06
	Avaliar possíveis riscos associados com o negócio ou com a organização.	3,17	1,38	3,43	0,94	3,28	1,2
Média		3,64		3,49		3,57	

Fonte: dados da pesquisa

**Tabela 4: Práticas em gestão da informação**

Dimensão	Questões	Administrativo		Pedagógico		Geral	
		Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
Percepção da informação	Sempre identificamos e buscamos informações sobre tendências econômicas, sociais e políticas que possam afetar nossa organização.	3,56	1,04	3,57	1,09	3,56	1,05
	Estamos sempre à procura de notícias sobre inovações que possam afetar nossa organização.	4,22	0,81	4	1,24	4,13	1,01
	Sempre acompanhamos mudanças no mercado e na demanda de novos produtos e/ou serviços por parte de nossos clientes / públicos.	4,11	0,9	4,07	1	4,09	0,93
	Sempre procuramos antecipar problemas que possam vir a afetar nosso relacionamento com fornecedores e parceiros.	3,72	1,07	3,43	1,28	3,59	1,16
Coleta da informação	Procuramos identificar as necessidades de informação dos funcionários para lhes garantir acesso à informação correta na hora certa.	3,33	1,41	3,43	1,4	3,38	1,39
	Sempre filtramos a informação para evitar sobrecarga informacional sobre nossos gerentes e funcionários.	3,28	1,36	3,07	1,33	3,19	1,33
	Selecionamos as melhores fontes internas e externas de informação para os funcionários.	3,44	1,04	2,93	1,27	3,22	1,16
	Investimos na capacitação dos funcionários para que eles mesmos busquem as informações a serem utilizadas no seu trabalho.	2,94	1,26	2,71	1,07	2,84	1,17
Organização da informação	As informações organizacionais são devidamente indexadas e classificadas para garantir a sua disponibilidade.	3,18	1,07	2,69	1,32	2,97	1,19
	As diferentes bases de dados da organização são devidamente interconectadas.	3,56	1,04	3,07	1,27	3,34	1,15
	Os funcionários são treinados e incentivados a organizar corretamente a informação.	3,22	1,48	3,07	1,44	3,16	1,44
Processamento da informação	Os funcionários sempre têm acesso às informações necessárias antes de tomarem decisões.	3,22	1,4	3,14	1,35	3,19	1,35
	Os funcionários sempre analisam as informações disponíveis, para delas extraírem o conhecimento necessário ao processo decisório.	3,22	1,17	3,5	1,4	3,34	1,26
	Procura-se valorizar e/ou contratar as pessoas mais aptas a analisar e a lidar com a informação.	4,11	1,13	3,43	1,16	3,81	1,18
	Os funcionários são capacitados e incentivados a utilizar a	3,71	1,1	3,29	1,44	3,52	1,26

	informação de maneira adequada.						
	A avaliação pessoal de desempenho leva em consideração a maneira pela qual os funcionários lidam com a informação.	3,44	1,46	3,29	1,54	3,38	1,48
Manutenção da informação	Sempre evitamos coletar de novo a informação que já existe na organização.	3,33	1,19	2,71	1,14	3,06	1,19
	Nossas bases de dados estão sempre atualizadas.	4,06	0,94	3,5	1,16	3,81	1,06
	As informações e documentos de trabalho utilizados pelos funcionários são atualizados continuamente.	3,83	0,99	3,5	1,29	3,69	1,12
<b>Média</b>		3,55		3,28		3,44	

Fonte: dados da pesquisa

**Tabela 5: Médias gerais das competências informacionais**

<b>Competências informacionais</b>	<b>Média (Administrativo)</b>	<b>Média (Pedagógico)</b>	<b>Desvio padrão</b>
Comportamentos e valores informacionais	3,63	3,49	0,07
Práticas em TI	3,64	3,49	0,08
Práticas em Gestão da informação	3,55	3,28	0,14

Fonte: dados da pesquisa