



## A COMPETÊNCIA INFORMACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA PERCEPÇÃO DE VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS ESTRATÉGICAS EM IES PRIVADAS<sup>1</sup>

**Joubert Roberto Ferreira Fidelis**

Doutorando em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil. Professor do Centro Universitário do Leste de Minas Gerais, Brasil.

E-mail: [jrffidelis@gmail.com](mailto:jrffidelis@gmail.com)

**Ricardo Rodrigues Barbosa**

Doutor em Administração de Empresas pela *Columbia University*, Estados Unidos da América. Professor da Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.

E-mail: [rrbarb@gmail.com](mailto:rrbarb@gmail.com)

### Resumo

Atuando em um contexto extremamente dinâmico e de competição acirrada, as instituições de ensino superior (IES) necessitam de informações que lhes permitam compreender as fortes mudanças ocorridas em seus ambientes nos últimos anos, assim como as tendências que prevalecem no seu setor. Neste sentido, o presente trabalho apresenta o resultado de uma pesquisa cujo objetivo foi explorar o relacionamento entre a competência informacional e a percepção dos ambientes organizacionais por parte de gestores de IES privadas. É um estudo qualitativo, realizado a partir da aplicação de um questionário a nove coordenadores de cursos de uma IES privada. O estudo identificou variáveis internas e externas percebidas pelos gestores desta IES como fatores de pressão em suas atividades e confrontou as variáveis percebidas com as variáveis de um ambiente padrão em que eles atuam. Identificou ainda os conhecimentos e habilidades que estes gestores consideram mais importantes para lidar com essas variáveis. O estudo confirma a complexidade informacional dos ambientes em que atuam estes gestores e realça a importância de programas formais de capacitação e conscientização sobre o papel da informação nas organizações.

**Palavras-chave:** Competência informacional. Necessidade Informacional. Estratégia Organizacional. Instituições Privadas de Ensino Superior.

## 1 INTRODUÇÃO

No ambiente de extrema competição empresarial em que vivemos neste início de séc. XXI, não basta à organização se constituir e se estabelecer em determinado mercado para ter a garantia de sucesso empresarial. A dinâmica do atual ambiente de negócios exige que as organizações estejam atentas a uma ampla gama de sinais. Esses sinais podem indicar necessidades de mudanças nos cenários em que atuam e exigir adaptações que lhes permitam obter um melhor desempenho e, conseqüentemente, prolongar suas operações ao longo do tempo. A busca e percepção destes sinais só serão possíveis a partir de uma definição de

<sup>1</sup> Artigo originado do trabalho apresentado sob mesmo título no GT 4: "Gestão da Informação e do Conhecimento nas Organizações" do XII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, realizado no período de 23 a 26 de outubro de 2011, em Brasília, Distrito Federal, Brasil.

necessidades informacionais bem estruturada e de acordo com as variáveis que influenciam a organização.

Para as Instituições de Ensino Superior (IES) privadas no Brasil o ambiente de negócios não é diferente dos demais ambientes de negócio. O ambiente em que as IES atuam, outrora relativamente tranquilo, atualmente é bastante turbulento e sujeito a crises periódicas. Estas crises têm mudado profundamente algumas de suas premissas básicas de funcionamento, criando barreiras e dificuldades para atuação destas instituições, uma vez que elas quase sempre exigem revisões e mudanças em seus planos. De fato, o surgimento de novas instituições que perceberam na educação um serviço a ser prestado e conseqüentemente uma importante fonte de receita, tem exigido uma nova postura das instituições de ensino tradicionais.

O novo cenário em que as IES atuam fez surgir a necessidade de uma constante análise do ambiente organizacional e a adoção de um posicionamento competitivo que proporcione a essas empresas uma posição de liderança. Uma liderança que pode ser alcançada quando se cria uma vantagem competitiva, que pode ser conquistada, por exemplo, pela redução de custos ou pelo desenvolvimento de uma diferenciação. Para alcançar este objetivo é preciso ainda desenvolver a capacidade de prever o futuro do setor. Ou seja, uma organização não tem possibilidade de sucesso sem uma visão articulada das oportunidades e dos desafios que irá enfrentar (PORTER, 1999; PRAHALAD; HAMEL, 2005).

Para desenvolver esta visão estratégica é essencial que os gestores destas instituições desenvolvam a habilidade que Dudziak (2003), Miranda (2004), Doyle (1995), Lloyd (2006) e outros chamam de Competência Informacional. De fato, é essa competência que lhes permitirá sentir necessidade, perceber a disponibilidade, obter e processar a informação e a partir dela dar sentido ao ambiente em que atuam.

Um gestor com competência para lidar com a informação tem maior capacidade de compreender o ambiente em que atua e as variáveis que o afetam podendo, assim, traçar os caminhos mais adequados a serem percorridos por suas instituições, através de um plano estratégico de ação. Neste sentido, é importante ressaltar que a gestão estratégica pressupõe flexibilidade, ênfase na informação, conhecimento como recurso crítico e integração de processos, pessoas e recursos.

## **2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: QUESTÕES BÁSICAS**

O desenvolvimento e a ampliação dos ambientes de negócios aumentaram de forma considerável o número de variáveis que afetam o cotidiano das organizações. Algumas destas variáveis são evidentes e afetam de forma direta as operações; outras, às vezes nem tão evidentes, podem provocar impactos ainda maiores. Para Tavares (2005), tanto a evolução dos conceitos como as práticas relacionadas ao planejamento e à gestão estratégica estão intimamente vinculados com a intensificação do ritmo e da complexidade das mudanças ambientais.

Para se formular uma estratégia organizacional é preciso uma percepção clara das mudanças em seu contexto de atuação e de como a estratégia a ser estabelecida está ligada aos objetivos da organização, possibilitando um trabalho coordenado e colaborativo dentro da mesma. De maneira geral, alguma percepção dos eventos que afetam a organização sempre ocorre. No entanto, alguns percebem os eventos e se adaptam às mudanças com maior rapidez, outros precisam de mais tempo. Esta diferença na capacidade de perceber e interpretar mudanças do ambiente organizacional externo é fundamental para se determinar as organizações que sobreviverão e que podem chegar à liderança e aquelas que sucumbirão.

Para Gaj (1987), são quatro as categorias de organizações. Existem aquelas que captam as ideias estratégicas com muita facilidade, mas que as esquecem depressa. Elas se

caracterizam por perceber as necessidades de mudanças, mas não conseguem incorporá-las às suas operações. A segunda categoria é composta por empresas que absorvem lentamente as novas ideias, porém não as esquecem facilmente. Estas organizações normalmente percebem e incorporam as novas ideias, mas de forma parcial e aos poucos. O perigo aqui está na perda de capacidade competitiva e de mercados, uma vez que concorrentes mais agressivos podem absorver importantes fatias de seu mercado. Um terceiro grupo é composto por organizações que absorvem as mudanças, não importando a velocidade, de forma aberta, incorporando amplamente e não esquecendo. Esta é uma exigência para as empresas que desejam integrar o grupo das verdadeiras vencedoras. Este comportamento é necessário para se manter a liderança e a iniciativa empreendedora necessárias para o desenvolvimento organizacional, não importando o seu tamanho ou idade. Por fim, existem as organizações que recebem as novas ideias com dificuldade e esquecem com facilidade. Neste grupo estão indústrias e empresas concordatárias e algumas estatais. Normalmente estas empresas possuem como característica adicional a falta de flexibilidade,

Apesar de haver uma concordância generalizada de que vivemos um momento de intensas e constantes mudanças, não há consenso sobre a melhor forma de lidar com elas. Acredita-se que uma das principais razões esteja na forma como cada gestor percebe e lida com a informação.

### **3 A INFORMAÇÃO E A COMPREENSÃO DE CENÁRIOS COMPETITIVOS**

Para Choo (1998), as organizações usam a informação para três propósitos estratégicos básicos: criar sentido para compreensão de seus ambientes de negócios, construir conhecimento para desenvolver novas competências e para tomar decisões sobre os rumos a serem seguidos pela organização. Assim, a partir da conexão destes três modos de usar a informação para constituir uma rede maior de processos que continuamente geram significado, aprendizado e ações, emerge o conhecimento organizacional. A informação pode ser entendida aqui não só como o combustível, mas também como o cimento que move e que une os processos organizacionais.

É a informação que permite aos gestores conhecer a organização, seus princípios, objetivos e operações. Desenvolver este conhecimento é o primeiro passo para se compreender o cenário em que a organização atua. A compreensão deste cenário exige ainda que estejamos dispostos a aceitar o inesperado, a partir da percepção de sinais vitais captados neste imenso mar de informação no qual estamos mergulhados.

Para Schwartz (2006, p. 37), referindo-se à percepção dos rumos de uma organização, é importante que estejamos dispostos a encorajar a nossa “própria imaginação, novidade e até mesmo o senso de absurdo, assim como o nosso senso de realismo”. Para compreender a realidade que cerca uma organização é importante que a mente seja mantida aberta e em constante estado de alerta. Para os gestores, é preciso ainda acreditar na existência de eventos que contradizem suas crenças e valores. A resistência à validade desses eventos pode fazer com que informações vitais sejam desprezadas, influenciando negativamente o futuro da organização. O nível de resistência ou de assimilação das evidências que são reveladas pelo acesso à informação variam de indivíduo para indivíduo. E esta variação é um fator determinante para o sucesso ou insucesso das ações implementadas por eles.

Para Miranda (2006), a avaliação da relevância cognitiva e emocional do indivíduo, assim como os atributos objetivos que determinam a pertinência da informação em certa situação problemática são determinantes da atividade de busca e uso da informação. Por isso, a percepção sobre o que constitui solução para um dado problema é visto de forma diferente por diferentes pessoas e grupos. Logo, a determinação de relevância ou pertinência é um

elemento subjetivo, cognitivo e situacional, enquanto as atitudes de um usuário em relação à informação são fruto da educação, treinamento, experiência e preferência pessoal. Assim, percebe-se que a busca das informações necessárias à compreensão de um dado cenário em que atua uma organização depende fundamentalmente do modelo mental prevalecente e da disposição dos indivíduos de questioná-lo ou reiterá-lo.

No entanto, a capacidade dos gestores em perceber e buscar essas informações pode ser melhorada a partir de treinamentos e outras ações formais de educação. Para Goad (2002), nós nascemos com pouca habilidade para a tomada de decisão, mas esta é uma habilidade que pode ser aprendida. No entanto, até mesmo a decisão de se adotar ações formais de educação e treinamento emerge da percepção dessa necessidade que só ocorrerá a partir do acesso à informação que ilumine tal situação. Acredita-se que um gestor com ideias arraigadas e com um modelo mental consolidado dificilmente perceberá a necessidade de se capacitar e capacitar a sua equipe para lidar com o insumo básico do séc. XXI: a informação.

#### 4 COMPETÊNCIA INFORMACIONAL: CONCEITOS E ABORDAGENS

Atuamos em ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos, que têm exigido grandes esforços das organizações para se manterem atuantes e sustentáveis. Estes ambientes, repletos de informação que circula de forma cada vez mais rápida, constituem ambientes de grande desafio para os profissionais da informação e para os gestores das organizações. A explosão informacional, ocorrida no século XX, introduziu no cotidiano de profissionais das mais diversas áreas jornais, livros, relatórios, rádio, televisão, satélites, computadores, redes e serviços *online*, que diariamente alimentam o nosso fluxo de informação. Mais recentemente, a computação em nuvem e a conexão à *Internet* via *notebooks wireless*, *tablets* e *smartphones* tornou o acesso à informação ainda mais intenso, ampliando o desafio profissional de se lidar com a informação.

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

Para Tarapanoff (2002), no contexto da sociedade em rede, o profissional da informação depende das tecnologias para disponibilizar, criar e analisar informações e conhecimentos. A autora afirma ainda que, os gestores da informação precisam ser visionários, estrategistas, ter capacidade de perceber as necessidades informacionais e serem facilitadores na captação e uso produtivo dos recursos informacionais necessários à organização. Ser altamente capaz para lidar com a informação constitui talvez o maior desafio para os gestores dos tempos atuais. Perceber, tratar e usar a informação não é uma exigência atual, mas sim a intensidade que esta exigência atingiu. Sem dúvida, o monitoramento dos ambientes organizacionais exige dos gestores um alto nível de competência informacional (CI). Originada na língua inglesa, *information literacy*, segundo Dudziak (2003), esta expressão “surgiu pela primeira vez em 1974 em um relatório intitulado *The information service environment relationships and priorities*”, de autoria do bibliotecário americano Paul Zurkowski. Na literatura em português, não existe uma tradução única para esta expressão inglesa. Em português encontramos as expressões alfabetização informacional, letramento, literacia, fluência informacional e competência em informação. Neste trabalho assume-se Competência Informacional como a tradução mais adequada, principalmente por ele tratar do assunto no âmbito dos ambientes de trabalho.

Para Miranda (2004, p. 115), “um conceito muito utilizado é o que define competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afeta de maneira importante a atividade de alguém”. Assim, a competência profissional diz respeito a conhecimentos, habilidades e atitudes no âmbito do trabalho, as quais permitem o cumprimento da missão de uma organização. Nesse contexto, a competência organizacional – ou competência essencial – (PRAHALAD; HAMEL, 1990) se origina e se sustenta nas competências profissionais. Conforme Miranda (2004, p. 118), competência informacional constitui “o conjunto das competências profissionais, organizacionais e competências-chave que possam estar ligadas ao perfil de um profissional da informação ou de uma atividade baseada intensivamente em informação”.

Já para Dudziak (2003, p. 28), competência informacional pode ser definida como “processo contínuo de internalização de fundamentos conceituais, atitudinais e de habilidades necessário à compreensão e interação permanente com o universo informacional e sua dinâmica, de modo a proporcionar um aprendizado ao longo da vida”.

Competência informacional é, para, para Doyle (1995, p. 1), a “habilidade para acessar, avaliar e usar informação de uma variedade de fontes” de forma a utilizá-la para de maneira eficiente e efetiva na solução de problemas e tomada de decisão. Definição semelhante é apresentada por Lloyd (2006, p. 570), para quem “a competência informacional pode ser definida como a habilidade de saber o que há em um cenário e a partir daí, traçar um sentido a partir do contato e experiência com a informação”. Todas estas definições, apesar de suas variações, convergem para a obtenção de resultados a partir do uso da informação.

Para Dudziak (2003), a competência informacional tem como objetivo formar indivíduos que sejam capazes de determinar as suas necessidades informacionais para suportar uma tomada de decisão inteligente. Estes indivíduos deverão ainda, ser capazes de manusear, de forma efetiva, fontes eficazes de informação. O que implica a familiarização com mídias variadas como jornais, revistas e Internet, além das pessoas e recuperar informações a partir de interfaces variadas utilizando tecnologias de informação. Devem ainda ser capazes de avaliar informações criticamente incorporando-as ao seu próprio sistema de valores e conhecimento. Além de utilizar e comunicar a informação, gerando novas informações e criando novas necessidades, manipulando textos digitais, imagens, dados, ferramentas de apresentação e redação e por fim, considerar as implicações das ações e dos conhecimentos por eles gerados. Cumprindo estes objetivos, a organização verá tanto os seus processos de negócios como os gerenciais afetados diretamente.

A Sociedade da Informação, um ambiente de oportunidades e promessas, é, para Campello (2003), o espaço mais abrangente por onde trafega o movimento da competência informacional. Neste ambiente, segundo o documento *2020 Vision*, citado pela autora, a tecnologia se torna o instrumento que permite tratar a abundância informacional existente, potencializando o acesso à informação e conectando as pessoas aos processos. Para Dudziak (2003, p. 30), a concepção de competência informacional vai além da concepção tecnológica. Conforme essa autora, três outras concepções se destacam: a concepção da informação que com “ênfase na tecnologia da informação prioriza a abordagem do ponto de vista dos sistemas, com o aprendizado de mecanismos de busca e uso de informações em ambientes eletrônicos”; a concepção cognitiva, que relaciona a competência informacional à busca de informações para construção do conhecimento; e por último, a concepção da inteligência, que dá ênfase ao aprendizado ao longo da vida. Esta concepção presume a incorporação de um estado permanente de mudança, a própria essência do aprendizado como fenômeno social.

Estes argumentos fundamentam a convicção de que a competência informacional exige do indivíduo a capacidade de lidar com as tecnologias da sociedade da informação para a obtenção de informações que serão utilizadas para compreensão dos cenários em que suas

organizações atuam e que ganharão significado quando utilizadas, contribuindo para um contínuo aprendizado ao longo da vida.

## **5 A COMPETÊNCIA INFORMACIONAL NOS AMBIENTES DE TRABALHO**

A competência informacional é um conceito que vem sendo discutido na educação há muitos anos; no entanto, nos ambientes de trabalho ainda é um conceito embrionário. Aparentemente as organizações têm se preocupado mais em desenvolver as habilidades necessárias para que suas equipes possam lidar com as ferramentas de TI. Há, no entanto, sinais de que essa situação esteja começando a mudar. De fato, para Bruce (1999, p. 34), “novas descrições para a Competência Informacional, que podem ser de valor para o setor empresarial, estão começando a aparecer como resultado de pesquisas qualitativas sobre como os profissionais utilizam efetivamente a informação”. Mas, Lloyd (2003) ressalta que há uma falta de pesquisas baseadas em evidências sobre a transferência da competência informacional a partir do contexto educacional para o contexto de trabalho, o que gera implicações para nossa compreensão do processo.

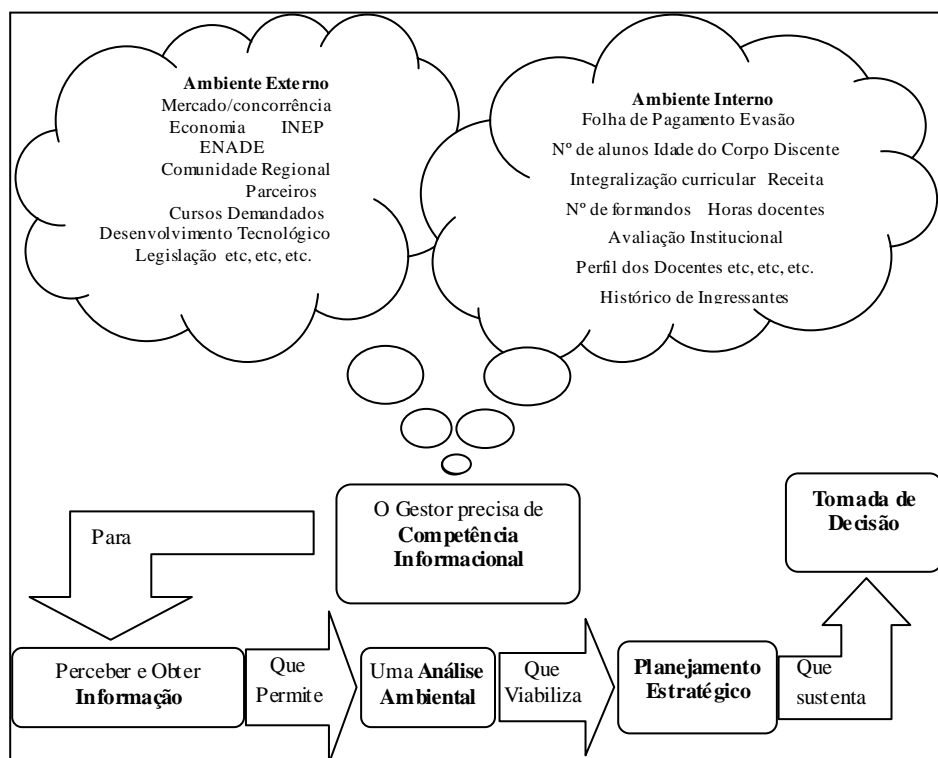
Segundo O’Sullivan (2002), não se pode afirmar que a competência informacional seja um conceito reconhecidamente relevante para o mundo corporativo. Para a autora, se procurarmos esta expressão nos mecanismos de busca e nas bases de dados de artigos, excluindo biblioteca e educação, serão encontrados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

Para Goad (2002), nem todas as pessoas estão prontas para lidar conscientemente com a informação. Este autor cita Breivik (1992), segundo a qual, hoje em dia a maioria das pessoas é informacionalmente incompetente, o que impacta negativamente os negócios e a sociedade em geral. Entender processos e decisões a partir da informação que os sustentam exige esforço e capacidade que não são comuns entre as pessoas. De forma geral se lida melhor com aquilo que se vê ou sente.

Apesar de ser um fenômeno abstrato e intangível, a informação tornou-se um recurso primordial ao desenvolvimento de qualquer organização. Ter competência para lidar com este recurso e assim proporcionar um melhor desempenho organizacional é a habilidade que todo profissional tem que buscar nos dias de hoje. Entender os contextos de atuação e usar a informação para determinar o caminho a ser seguido é a habilidade necessária que definirá o sucesso ou não da organização.

## **6 O AMBIENTE DE NEGÓCIOS DAS IES PRIVADAS**

Atuando em um ambiente cada vez mais competitivo, a alta direção e particularmente, os gestores das IES privadas brasileiras necessitam cada vez mais ampliar seu campo de percepção e atuação para além das questões didático-pedagógicas. Assim, eles precisam desenvolver a habilidade de conduzir suas instituições ou unidades acadêmicas fazendo uso de ferramentas de gestão normalmente utilizadas, até então, pelas corporações. A Figura 1 representa esquematicamente os contextos interno e externo de atuação de gestores de IES privadas.



**Figura 1** – Contexto de atuação do gestor de uma IES privada

Fonte: Autoria própria

Neste cenário, a percepção do ambiente e o planejamento de ações estratégicas se tornaram exigências para uma melhor definição dos rumos a serem seguidos. Esta definição tem que ocorrer com a máxima eficiência, apesar da intensificação do ritmo e da complexidade das mudanças ambientais. Essa complexidade traz consigo enormes desafios para os administradores. Conforme Prahalad e Hamel (2005), um desses desafios é conscientizar a equipe de que a sua contribuição é essencial para concretizar as intenções estratégicas da organização. Esses autores afirmam ainda que o espírito competitivo não será disseminado em todos os níveis de uma empresa, a não ser que cada membro da equipe acorde diariamente plenamente consciente do que constitui o melhor desempenho do mundo em seu trabalho. Essa consciência permitirá que cada um compreenda o seu papel na luta cotidiana para se alcançar os objetivos estabelecidos pela alta gerência. A alta gerência é então responsável pela identificação dos principais desafios na geração dos recursos e por disseminar o discernimento sobre o papel de cada um na luta pelo sucesso da organização.

A Figura 1 sintetiza o contexto de atuação das IES privadas brasileiras, onde é cada vez maior a necessidade de se compreender as variáveis que influenciam as suas atividades. Este crescente número de variáveis faz aumentar a importância da atuação de cada um dos gestores destas organizações. Isso se aplica especialmente aos coordenadores de cursos, uma vez que o estabelecimento e a execução de estratégias não podem ficar apenas sob a responsabilidade das reitorias e das diretorias ligadas diretamente a elas. De fato, todos esses profissionais precisam ter em mente um conjunto de tendências e premissas relevantes sobre os rumos dos cursos que coordenam. É preciso saber quem é ou não seu concorrente, o que desejam os seus clientes-alunos e quais são as tecnologias viáveis e as inviáveis a serem adotadas pelos cursos. É preciso ainda dominar questões básicas sobre economia, finanças, projeções estatísticas, prospecção de oportunidades e busca de alternativas.

Este ambiente normalmente é fortemente sustentado por sistemas digitais e dentre os sistemas institucionais disponíveis hoje para estes gestores, é comum encontrar: ambientes virtuais de aprendizagem para apoio ao ensino presencial; módulos de *Business Intelligence* onde são feitas análises diversas como a situação financeira do curso, o seu perfil de integralização, perfil do corpo docente e discente; sistemas de controle de grade horária; e sistemas acadêmicos para se controlar matrícula, registros acadêmicos como faltas e notas e a situação financeira dos alunos. Ou seja, o gestor é altamente demandado a tomar suas decisões com base nas informações obtidas nos sistemas disponíveis, o que faz crescer a importância do domínio dos ambientes digitais.

## 7 A COMPETÊNCIA INFORMACIONAL EM UMA IES PRIVADA

Este contexto foi o fato gerador para a realização de um estudo qualitativo sobre a Competência Informacional em uma IES privada, filantrópica, tradicional. A gestão dessa instituição, com 45 anos de atuação, tem passado por uma série de mudanças em função das novas exigências de seu ambiente de negócios. Se num passado, relativamente recente, ela era a única IES da região em que está localizada, nos últimos anos ela ganhou vários concorrentes e hoje sofre todo tipo de pressão a que estão sujeitas outras organizações prestadoras de serviços.

O estudo foi realizado com nove de seus gestores acadêmicos, sendo uma assessora da Pró-Reitoria Acadêmica e oito coordenadores de cursos da instituição. Todos os gestores que participaram da pesquisa exercem esta função há mais de três anos. Nesta IES, os coordenadores de cursos participam ativamente de suas ações de planejamento. Assim, eles são convidados a opinar sobre as ações de marketing, ajudam a identificar o perfil de prováveis candidatos ao curso, realizam análises de desempenho financeiro e de outros indicadores de gestão como evasão, perfil do corpo docente, novas demandas tecnológicas dos cursos e mudanças na legislação, dentre outros.

Como parte da presente pesquisa, solicitou-se aos gestores que listassem três variáveis internas e três variáveis externas que influenciavam com maior intensidade a sua atividade como gestor acadêmico. As questões foram abertas, uma vez que o objetivo era identificar a capacidade de percepção do ambiente de negócios pelo gestor, sem induzi-lo a partir das percepções dos pesquisadores. Esta é uma questão importante, pois um gestor com alto nível de CI percebe os processos que ele trata sob a ótica da informação. Assim, ele é capaz de gerenciar efetivamente o ciclo de uso da informação, induzindo a percepção, a coleta, a organização, o processamento e manutenção da informação (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2004).

Uma vez identificadas as variáveis internas e externas, os gestores apontaram três habilidades ou conhecimentos que, conforme seu entendimento, poderiam contribuir para se lidar melhor com as variáveis destacadas por eles. Como o trabalho de um gestor acadêmico é totalmente baseado em informação, esta pergunta teve como objetivo identificar se os gestores enxergavam a necessidade e os caminhos para melhor se capacitarem para o uso da informação e das tecnologias da informação como uma forma de melhorar a sua capacidade decisória.

Como se pode observar na Tabela 1, duas variáveis de pressão internas se destacaram: as demandas administrativas, incluindo-se aqui o fluxo de documentos com informações demandadas a eles, apontadas por 89% dos entrevistados; e as ações relativas à gestão acadêmica, apontadas por 78% dos gestores, onde estão incluídas as atividades de análise do perfil dos alunos, evasão, gestão de perfil docente e horas docentes entre outras.



**Tabela 1** - Níveis de percepção por gestores de uma IES privada das variáveis estratégicas que demanda informação em seu contexto de atuação

Contexto de Atuação	Variáveis percebidas	Nível de Percepção (%)
Problemas ou fatores que constituem variáveis de pressão internas	Demandas administrativas do curso/ Burocracia/ Fluxo de documentos	89
	Gestão acadêmica/ Num de alunos / Horas docentes	78
	Sobrecarga de atividades (Falta de tempo)	33
	Gestão dos recursos financeiros	33
	Deficiência na Comunicação	22
	Perfil / motivação docente / Perfil Discente	22
Problemas ou fatores que constituem variáveis de pressão externas	Mercado/Concorrência	78
	Ambiente de atuação (Ensino médio, valorização da educação, educação continuada)	67
	Necessidade de integração com as entidades de classe / parceiros	44
	Exigências do MEC	33
	Relacionamento com a mídia	22
	Demandas sociais	11
	Publicação científica	11
Habilidades ou conhecimentos necessários para lidar com estas variáveis	Desenvolvimento gerencial	78
	Capacidade de planejar as ações com foco estratégico	33
	Maior capacidade de divulgação das potencialidades (Trabalhar melhor a mídia)	22
	Maior domínio sobre a legislação e políticas públicas sobre educação superior	22
	Melhorar relacionamento c/ o público alvo / comunicação	22
	Melhorar a capacidade de comunicação	22
	Constante busca por Inovação e melhoria da capacidade pedagógica	22
	"A solução não depende de mim"	11
Maior domínio de ferramentas de TI	11	

Fonte: Dados da pesquisa

Com a mudança do papel exercido pelos coordenadores nos últimos anos nesta instituição, além das preocupações com os projetos didático-pedagógicos de seus cursos, a eles também são demandadas a todo instante a produção de relatórios com informações sobre diversos aspectos administrativos, como estudos sobre evasão, composição da carga horária docente, análises de desempenho financeiro, etc. Além disso, eles ainda têm que dedicar tempo ao atendimento das demandas dos alunos. Como a instituição passou por uma fase de reestruturação estas tarefas têm consumido de forma importante o tempo destes gestores que não possuem mais uma secretária ligada diretamente a eles. A IES possui um grupo de secretárias que são alocadas a tarefas específicas, quando necessário.

Com relação às variáveis de pressão externas, o mercado/concorrência é a variável que mais de destaca, percebida por 78% dos entrevistados, seguido pelo comportamento do ambiente de atuação, preocupação de 67% dos entrevistados e pelas demandas por integração com entidades de classe e com parceiros, percebidas por 44% deles. As exigências do Ministério da Educação (MEC) foram destacadas por apenas 33% dos gestores.

Informações sobre eventos externos são normalmente as que mais afetam as IES, principalmente porque esses eventos independem da sua vontade. Assim, é preciso monitorar o ambiente o tempo todo para obter informações que o ajude a entendê-lo e tomar as decisões necessárias para se adaptar às suas exigências. As constantes mudanças nos instrumentos de avaliação por parte do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa (INEP), por

exemplo, têm exigido um grande esforço das IES privadas preocupadas com os indicadores de qualidade estabelecidos pelo MEC. Esta, porém é uma variável que só tem grande impacto sobre a rotina de um coordenador de curso quando ele está prestes a receber a visita de uma comissão de avaliação ou em ano que os alunos do curso serão submetidos à prova do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE).

Com relação aos conhecimentos e habilidades necessárias para lidar melhor com estas variáveis, 78% dos gestores declararam que precisam desenvolver suas habilidades gerenciais. Neste item foram apontadas melhor capacidade de liderança, motivação, negociação, gestão de pessoas e gestão do tempo dentre outras. Já a capacidade de planejar com foco estratégico foi apontada por 33% dos gestores. Um maior domínio de ferramentas de TI também foi apontado por apenas um gestor. Neste ponto, cabe ainda ressaltar a resposta de um gestor que declarou não perceber que a melhoria de suas habilidades e conhecimentos pode lhe ajudar a lidar com as variáveis que o pressionam em suas atividades. Esta é uma resposta que precisa ser analisada com mais cuidado, mas certamente se este gestor percebesse o seu ambiente a partir da informação que é gerada por suas ações ele teria um melhor discernimento de suas necessidades.

Este tipo de resposta demonstra de forma nítida a falta de percepção sobre o papel da informação na condução dos processos organizacionais. De modo geral, os gestores não pensam suas atividades do ponto de vista da informação. A capacidade de planejar as ações com foco estratégico, por exemplo, só é possível a partir de um melhor entendimento do ambiente em que a organização atua. Este entendimento, que acontece a partir do acesso a fontes de informações ágeis e confiáveis, levará conseqüentemente a uma melhor tomada de decisão.

As necessidades de lidar melhor com a mídia, com a legislação e com a comunicação com os alunos, são indicativas da percepção do papel da informação em suas atividades. Cada um destes itens foi apontado por 22% dos gestores. A falta de destaque a este item pode ser resultado da existência de equipe especializada no assunto dentro da IES. Assim, com a sobrecarga provocada por outras atividades, os gestores acabam por delegar esta atividade ao Departamento de Marketing que é também responsável pela comunicação institucional.

## **8 CONCLUSÕES**

Apesar das limitações da pesquisa, realizada com gestores de apenas uma IES privada, o estudo confirma a complexidade do ambiente informacional em que atuam os gestores acadêmicos nestas instituições. Nesse ambiente, a habilidade em lidar com a informação, obtida de diversas fontes, necessariamente ágeis e confiáveis, torna-se fundamental por algumas razões básicas. Isso ocorre, em primeiro lugar, porque os coordenadores são continuamente desafiados a buscar melhores resultados para os seus cursos. Em segundo lugar, porque é a sua capacidade de percepção e análise, desenvolvida a partir das informações a que têm acesso, que suportarão as suas ações de planejamento e a conseqüente tomada de decisão. E por fim, apesar do domínio das ferramentas de TI não terem tido grande destaque como uma habilidade necessária, é preciso considerar o grande volume de informação com as quais estes gestores lidam no dia-a-dia e a necessidade crescente de respostas rápidas. De fato, esse é um contexto em que os meios digitais constituem importantes ferramentas para se lidar com as informações.

O grande desafio neste caso é desenvolver estas habilidades em coordenadores de cursos, que normalmente são especialistas nas áreas dos cursos que coordenam como pedagogia, nutrição ou direito e que não necessariamente receberam formação para lidar com questões financeiras, compreenderem ambientes de negócios e/ou determinar a estratégia a ser seguida. Assim, para que estes gestores não se sintam impotentes, diante das mudanças

em seus ambientes, é fundamental que os desafios a serem perseguidos sejam nitidamente definidos e que os mesmos sejam capacitados para lidar com a informação e a sua aplicação.

Os resultados da pesquisa destacam a necessidade de os gestores das IES privadas compreenderem a importância do desenvolvimento de habilidades que permitam a compreensão e interação permanente com o universo informacional de seus ambientes. Habilidades estas que lhes permitirão acessar, avaliar e usar informação a partir de uma variedade de fontes. E que se tornarão mais eficientes a partir do uso de tecnologias de informação que permitam disponibilizar, criar e analisar as informações e os conhecimentos demandados por suas atividades (DUDZIAK, 2003; DOYLE, 1995; TARAPANOFF, 2002).

A percepção de um dos gestores de que o desenvolvimento de suas habilidades não o ajudará a lidar com as variáveis inerentes à sua atividade e a percepção de apenas um outro gestor sobre a necessidade de desenvolver a habilidade de lidar com ferramentas de TI, são sinais de que estudos mais aprofundados são necessários. Pois, percepções como estas indicam falta de consciência sobre o ambiente em que atuam e podem levá-los a um comportamento inadequado às necessidades das IES em que exercem suas funções.

Os conceitos aqui discutidos, sobre a gestão estratégica e sobre competência informacional demonstram a importância da capacitação dos gestores das IES privadas para o desenvolvimento de atitudes que lhes permitam utilizar a informação na percepção e solução dos problemas institucionais. Esta capacitação pode e deve ser desenvolvida a partir de programas formais de treinamento e de conscientização do papel da informação em seu cotidiano (BREIVIK, 1992 apud GOAD, 2002).

A partir do desenvolvimento da CI estes gestores serão capazes de usar a informação para criar sentido e melhor compreensão de seus negócios e serão capazes de desenvolver conhecimento para tomar decisões sobre os rumos a serem seguidos pelas unidades a que são responsáveis. Só assim eles serão capazes de prever o futuro e de incorporar mudanças de forma aberta para obter uma vantagem competitiva consistente que os levem a uma posição de liderança (CAMPELLO, 2003; CHOO, 1998; DUDZIAK, 2003; GAJ, 1987; LLOYD, 2006; PORTER, 1999; PRAHALAD; HAMEL, 2005).

Estes gestores devem ainda compreender que os recursos de TI facilitam o acesso, melhorando o tratamento e a disponibilização de informações. Eles também melhoram os processos e maximizam o grau de efetividade. No entanto, não basta fazer um uso adequado das tecnologias disponíveis se não mantiverem a mente aberta às diversas possibilidades que podem ser vislumbradas. É preciso aprender ao longo da vida para que se possa adequar as decisões às demandas da sociedade e às necessidades organizacionais.

Por fim, é preciso considerar que, somente com o desenvolvimento de suas competências para lidar com a informação, estes gestores terão condições adequadas para compreender o cenário em que atuam e, a partir daí, determinar suas necessidades e avaliar criticamente as informações obtidas e suas fontes. Poderão ainda melhorar suas percepções sobre as implicações de suas decisões nas diversas dimensões de seu ambiente.

**THE INFORMATION LITERACY AND ITS INFLUENCE ON THE PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL STRATEGIC VARIABLES IN PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

**Abstract**

*Operating in a context of extremely dynamic and tough competition, such institutions need information to enable them to understand the strong changes in their environments in recent years, as well as prevailing trends in your industry. In this sense, this paper presents the results of a study aimed at exploring the relationship between information literacy and the perception of organizational environments by managers of private institutions of higher education (HEI). It is a qualitative study, conducted from the application of a questionnaire to nine course coordinators of a private HEI. The study identified internal and external variables perceived by the managers of HEI as push factors in their activities and confronted the perceived variables with the variables of a standard environment in which they operate. It also identified the knowledge and skills they consider most important for managers to deal with these variables. The study confirms the informational complexity of the environments in which these managers work and highlights the importance of formal training programs and awareness about the role of information in organizations.*

**Keywords:** *Information Literacy. Information Needs. Organizational Strategy. Private Higher Education Institutions.*

Artigo recebido em 02/04/2012 e aceito para publicação em 15/08/2012

**REFERÊNCIAS**

- BAWDEN, D. Information and digital literacies; a review of concepts. **Journal of Documentation**, v. 57, n. 2, p. 218-259, 2001.
- BREIVIK, P. Education in the Information Age. **New Directions for Higher Education**, v. 78, p. 5-13, 1992.
- CAMPELLO, B. O movimento da competência informacional: uma perspectiva para o letramento informacional. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 3, p. 28-37. dez 2003.
- CHOO, C. W. **The knowing organization** - How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. New York: Oxford University Press, 1998.
- DOYLE, C. S. Information literacy in an Information Society. **Emergency Librarian**, v. 22, Issue 4, p. 30-33, 1995.
- DUDZIAK, E. A. Information literacy: princípios, filosofia e prática. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 23-35, Jan./abr. 2003.
- GAJ, L. **Administração estratégica**. São Paulo: Editora Ática, 1987.
- GOAD, T. W. **Information literacy and workplace performance**. Westport, CT: Quorum Books, 2002.
- LLOYD, A. Information literacy landscapes: an emerging picture. **Journal of Documentation**, v. 65, n. 5, p. 570-583, 2006.
- MARCHAND, D. A.; KETTINGER, W. J.; ROLINS, J. D. **Information orientation: the link to business performance**. Cary: Oxford Press, 2001.
- MARCHIORI, P. Z. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço

profissional. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 72-79. Maio/Ago. 2002.

MIRANDA, S. Como as necessidades de informação podem se relacionar com as competências informacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 35, n. 3, p.99-114. Dez. 2006.

MIRANDA, S. V. Identificando competências informacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 112-122, Ago. 2004.

PORTER, M. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo para o futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, p. 79-91, May/June 1990.

SCHWARTZ, P. **A arte da visão de longo prazo**: planejando o futuro em um mundo de incertezas. São Paulo: Ed. Best Seller. 2006.

TARAPANOFF, K. et al. Funções sociais e oportunidades para profissionais da informação. **DataGramZero** – Revista de Ciência da Informação, v. 3, n. 5, out. 2002.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2005.