

A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

MANAGEMENT OF INFORMATION IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONS

Gilson Luiz Rodrigues Souza¹

Lucas de Souza Cardoso²

RESUMO

O processo de informação se tornou vital para o bom desempenho das organizações; e é notório que, partindo do pressuposto de que se tem um melhor nível de desenvolvimento industrial e empresarial, bem como, uma possibilidade de envolvimento com meios de comunicação mais elaborados, percebe-se a necessidade de desenvolvimento das ferramentas de Gestão da Informação. A possibilidade da Gestão de Informações ou de Sistemas Informacionais, e eventualmente sua inserção no cerne das organizações, demonstra explicitamente que é possível agregar uma noção gerencial aos modelos de capital humano e informacional presentes nestas. Também nota-se uma possibilidade de incrementar a comunicação organizacional como uma identidade de valor cultural, remetendo a tal valor as vantagens gerenciais e legitimadoras de um clima organizacional facilitador. Em verdade, pode auxiliar na formação de uma organização mais eficiente, inserida estrategicamente em uma abordagem evolucionária para um mercado contemporâneo dinâmico.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão da Informação; Organizações Contemporâneas; Sucesso Organizacional.

ABSTRACT

The information process had become vital for a good organization performance, and it's clear that, assuming you have a better level of industrial and business development, as a chance to engage with more elaborated media, it's seen the necessity of the development of Information Management tools. The possibility of Information Management or Information Systems, and their inclusion at the heart of organizations, shows that is possible join a sense of management to the human capital models and present in this informational. It also notes a possibility of increasing organizational communication as an identity cultural value, giving to such value the managerial and legitimating advantages of organizational climate facilitator. In fact, it can help in the formation of a more efficient organization, strategically placed in an evolutionary approach to a contemporary dynamic market.

KEYWORDS: Information Management; Contemporary Organizations; Organizational Success.

¹ Mestrando em Turismo e Meio Ambiente pelo Centro Universitário UNA; mestrado inconcluso em Educação pela Universidade de Itaúna. Especialista em Gestão Educacional: Coordenação, Supervisão e Direção Pedagógica e em Gestão de Pessoas e Gerenciamento Empresarial pelo Centro de Ensino Superior de São Gotardo; Licenciado em Pedagogia pela Universidade de Uberaba e em História pelo Centro Universitário Newton Paiva. Experiência administrativa, inclusive em cargo de gerência; professor da Rede Pública de Ensino. Professor e Coordenador do Centro de Ensino Superior de São Gotardo. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/8435741689596078>.

² Especialista em Gestão de Pessoas e Gerenciamento Empresarial pelo Centro de Ensino Superior de São Gotardo e em Controladoria e Finanças Empresariais pela Universidade Federal de Lavras. Bacharel em Administração pelo Centro de Ensino Superior de São Gotardo. Professor e consultor financeiro do Centro de Ensino Superior de São Gotardo. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/5961905455213937>.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número I Jan-jun 2010	Trabalho 04 Páginas 35-46
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

1 – INTRODUÇÃO

Até os anos de 1980 o foco das organizações era os processos produtivos, e objetivava, em sua maioria, o lucro obtido através da comercialização de um produto final. Nessa década e na seguinte, a orientação muda razoavelmente da Produção para a Comunicação, corporificando uma sugerida Gestão da Informação.

A busca de novos equipamentos, maquinários e tecnologias era o principal interesse desta época de transição. Porém, ainda hoje, a contribuição mecanicista dos negócios, representada pela concentração nos bens materiais, peças, equipamentos e metodologias produtivas não se tornou absolutamente obsoleta. O que ocorreu é que as atenções estão mais voltadas aos bens intangíveis, tais como a comunicabilidade organizacional endo e exógena, o capital intelectual, as relações intra e inter processo de produção, as relações pessoais, princípios de qualidade e responsabilidade ambiental.

Uma característica explícita é que o capital intelectual da empresa não se troca da mesma forma que uma máquina, um computador ou um equipamento informacional. É necessário toda uma preparação para que isso possa ocorrer. Para valorizar o capital intelectual da empresa é necessário e diretamente proporcional valorizar as pessoas inseridas na empresa, porque parte desta está contido nas pessoas. Valorizar as pessoas ou aquilo que manipula as informações na empresa resulta na re-orientação das suas subjetividades, valores, desejos e capacidades, em favor desta empresa, preservando uma forma harmônica para que não haja conflitos de interesses.

As pessoas tendem a convergir os seus interesses quando adotam uma visão em comum, e melhor ainda, quando têm os seus objetivos voltados para os resultados da empresa. É importante ressaltar que a empresa, bem como a instituição das competências empresariais, deve existir na “cabeça” das pessoas que compõem esta mesma empresa, reforçando a orientação dos objetivos comunitariamente, fazendo com que as pessoas mantenham a contínua interação de informações, atividades, e logo, de competências funcionais: umas compartilhando com as outras, de forma natural, o conhecimento e habilidades desenvolvidas, reforçando a cultura

organizacional pelo comportamento integrado (atitudes). O resultado disto é que os coeficientes técnicos e metodológicos, intrínsecos nas pessoas, são espontaneamente transferidos.

O conhecimento é transmitido por pessoas e para pessoas, através de meios estruturados como vídeos, livros, documentos, páginas web, e etc. Além disso, as pessoas obtém conhecimento daqueles que já o têm, através de aprendizado interpessoal e compartilhamento de experiências e idéias. (TEIXEIRA FILHO, 2009, p.02.)

2 – A IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO NO MUNDO GLOBALIZADO

Dentro de uma proposta didática, é verificado que a expressão sintética da palavra Informação advém do latim *informatio*, e significa um processo de comunicação ou algo relacionado com este. Porém, não é preciso se ater a apenas este termo conceitual, etimológico.

Podemos também dizer que Informação é um processo que visa o conhecimento, ou, mais simplesmente, Informação é tudo o que reduz a incerteza... Um instrumento de compreensão do mundo e da acção sobre ele (ZORRINHO, 1995, p. 15)

Desde os tempos “mais remotos”, o processo de informação se tornou uma inevitabilidade social. Foi crescente, mesmo passando pelo crivo de instituições censuradoras, como as religiosas durante o período da Idade Média e Moderna.

Na atualidade, o mundo organizacional está permeado e envolvido em uma teia tempestuosa de contingente informacional com características diferenciadas, com traços distintos dos tradicionais. Heráclito³ já propagava que não existe nada mais permanente do que a própria da mudança.

[...] desde que me lembro, o mundo dos gestores tem sido turbulento [...] certamente até muito turbulento, mas nunca como nos últimos anos, ou como será nos mais próximos. (DRUCKER, 1993a)

O bulício das ocorrências externas impõe às administrações lidar com situações inusitadas, que são deliberações de mutações inerentes ao processo mercadológico e que podem ser vistas como malefício ou simplesmente

³ Heráclito de Éfeso, séculos VI e V a.C., filósofo grego, criador do método dialético, acreditava que somente o movimento é verdadeiro, autor da célebre frase “tudo flui”. (SOUZA, 1973).

oportunidades para que as organizações possam tomar decisões. Com a colaboração de seu gestor, as empresas se mantêm bem “informadas” e conhecendo o ambiente no qual estão inseridas.

À medida que a intensidade concorrencial expande e ocorre ao mesmo tempo a complexidade do meio ambiente, faz-se sentir no meio organizacional a possibilidade de conseguir melhores recursos, para tornar os processos mais prósperos e otimizados.

A globalização, amplamente citada, é resultante do aumento e do prolongamento dos intercâmbios sociais, culturais, econômicos e científicos entre as nações, o que leva à tendência de tentativas de uma possibilidade igualitária, homogênea e equitativa entre elas. Seria uma possibilidade, talvez utópica, construir um mercado planejado, porém aberto, novas tendências que porventura possam surgir.

Todavia, expõe a organização a uma concorrência, frequentemente desleal, pois compete com outras de diversos países, inclusive com aqueles que não seguem procedimentos mínimos de gestão de pessoas, qualidade e responsabilidade ambiental e com aqueles que subsidiam seus produtores ou fecham seus mercados, minimizando os custos e dificultando a participação de outrem.

Desta forma, quando uma organização atua em um mundo global⁴, pressupõe-se que haja a necessidade de um estado de informações permanentes, em vários patamares, inclusive para que haja uma atualização necessária para inserção e permanência no mercado.

Uma permissividade nas questões informacionais pode ser um fator peremptório para se galgar uma situação de excelência, onde ocorre a disponibilidade de informações válidas, pertinentes, verificáveis e em quantidade suficiente para a manutenção das relações intra e extra organizacionais. A falta destas pode levar a possibilidades da ocorrência de erros que comprometem o desempenho, afetando, inclusive, o meio.

⁴ Porter (1993): “uma empresa que adote uma estratégia global tende a vender produtos em muitos países e a usar uma abordagem integrada para isso”.

A informação tornou-se tão importante que Drucker (1993 a,b) defende o primado da informação como a base e a razão para um novo tipo de gestão, em que a curto prazo se perspectiva a troca do binômio capital/trabalho pelo binômio informação/conhecimento como factores determinantes no sucesso empresarial. Caminha-se para a sociedade do saber onde o valor da informação tende a suplantiar a importância do capital. A informação e o conhecimento são a chave da produtividade e da competitividade. (BRAGA, 2000)

A gestão moderna exige que a tomada de decisão seja feita com o máximo de informações válidas e pertinentes, que possam ser expressas em conhecimento empresarial.

Ressalva-se que há duas dimensões principais deste conhecimento: uma em que o conhecimento é necessário para que a empresa possa ter as suas atividades primárias funcionando e outra em que o conhecimento pode torná-la mais competitiva. A primeira pode ser catalogada, transformada em manuais operacionais, isto é, pode ser monopolizada pela empresa. Porém, a segunda é indissociável das pessoas, pois é produto de suas capacidades criativas, responsivas, técnicas, de desempenho, de competências, dentre outros: é capital intangível. Enfim, são recursos gerenciados e apropriados pela organização.

Todo conhecimento adquirido através do senso comum deixa de ser necessário a partir do momento em que o ambiente, no qual as organizações estão inseridas, apresentam características diferenciadas daquelas a que estavam acostumadas e seja turbulento, pois em meios propensos à instabilidade não buscar informações torna-se bastante arriscado.

O processo de manter-se informado ocasiona um pouco mais de estabilidade, e conseqüentemente contribui para o sucesso. Estar atualizado é, sem dúvida, um viés para que haja esta possibilidade de crescimento e desenvolvimento.

Em função deste cenário, e das ações anteriormente mencionadas, verifica-se que as organizações, devem se preparar para uma reestruturação, no sentido de construir, ou mesmo reconstruir, toda uma trajetória informacional; pois somente há espaço para os melhores no mercado; e para ser ou estar entre os melhores é necessário a inserção no campo das informações.

É neste contexto que há lugar para as gestões da informação e das tecnologias da informação, tidas como expressivas fontes de vantagem competitiva.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número I Jan-jun 2010	Trabalho 04 Páginas 35-46
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

3 – O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Quando se pensa em Gestão da Informação, da Comunicação ou do Conhecimento, geralmente, remete-se à comunicação mediada por suportes digitais. Porém, o cerne da questão relacionada à comunicação, informação e gestão nas organizações não está necessariamente ligado a questões digitais e sim como se organiza a comunicação intra e extra organização. O “*calcanhar de Aquiles*” está em como a organização dispõe, classifica, absorve e transmite a informação, necessária ao bom desempenho.

Segundo Greenwood, referido por Cautela e Polioni (1982), "A informação é considerada como o ingrediente básico do qual dependem os processos de decisão". Todavia, se a sua utilização não respeitar todo um processo preocupado com a qualidade, não só da construção, mas também, da operacionalização, corre-se o risco de levar ao comprometimento de todo o processo, bem como das relações interpessoais.

Além do *modus operandi* que envolve o processo de informação na organização, torna-se importante saber usar esta informação e aprender novas metodologias para os diversos recursos, objetivando melhoria nos indicadores operacionais do sistema gerido. Desta forma, quanto mais importância se dá ao movimento de construção e apropriação das informações, menor é a aleatoriedade factual a que o negócio está sujeito.

É dentre estas questões que se pode perceber o quanto os dados informacionais são relevantes como recursos que necessitam e merecem ser geridos. Segundo Reis (1993):

Para que esta gestão [de informação] seja eficaz, é necessário que se estabeleçam um conjunto de políticas coerentes que possibilitem o fornecimento de informação relevante, com qualidade suficiente, precisa, transmitida para o local certo, no tempo correcto, com um custo apropriado e facilidades de acesso por parte dos utilizadores autorizados.

É necessário, portanto, que se observem as fontes das informações para que não se corra o erro de se reproduzir algo inválido e não pertinente, comprometendo o processo organizacional.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número I Jan-jun 2010	Trabalho 04 Páginas 35-46
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

Gerir a informação é, assim, decidir o que fazer com base em informação e decidir o que fazer sobre informação. É ter a capacidade de seleccionar dum repositório de informação disponível aquela que é relevante para uma determinada decisão e, também, construir a estrutura e o design desse repositório. (ZORRINHO 1995, p. 146)

A gestão da informação se apóia em uma política interna da organização gerenciada por especialistas, sejam eles de fato ou de direito, que possam dar a tônica do desenvolvimento do processo informativo. Vale ressaltar que tal política deve se atentar para o fato de que os procedimentos de articulação entre setores e subsistemas da empresa não podem ser deixados à margem do sistema global.

Num ambiente onde se predomina o consenso da gestão da informação por parte das equipes e subsistemas, uma homeostase (busca de equilíbrio entre duas ou mais partes do sistema) é obtida espontaneamente. Neste caso, o sistema – que é a organização – pode ser abordado globalmente, resultado da interdependência entre os seus componentes (pessoas e departamentos) predispostos a constituir uma unidade funcional maior. Além de se obter o benefício da sinergia, quando a força produzida pelo conjunto é maior que a somatória das partes individualmente, ou seja, os subsistemas quando associados desenvolvem qualidades que não produziram se estivessem isolados.

Outro aspecto a ser considerado é a decisão dos gestores, inclusive para apoiar o envolvimento da informação e ampliar a eficácia das informações. Além da interatividade dentro do sistema apóia a evolução da estrutura organizacional, a qual temos constantes adequações às exigências do ambiente.

A gestão da informação é entendida como a gestão eficaz de todos os recursos de informação relevantes para a organização, tanto de recursos gerados internamente como os produzidos externamente e fazendo apelo, sempre que necessário, à tecnologia de informação. (WILSON, 1989)

Para que o sistema de informações, bem como, a gestão destas, tenham uma qualidade irrepreensível torna-se vital utilizar meios e procedimentos ligados ao processo da tecnologia da informação.

Na medida em que se parte para o lado inferior da escala de produção, é prudente observar que é aumentada a necessidade de equacionar os problemas mais específicos e menos gerais. Deste ponto, pode-se elencar alguns dos dilemas a

serem resolvidos em seus níveis específicos (ACKOFF, 1974; CHIAVENATO, 1999; FISCHMANN, ALMEIDA, 1991; KOTLER, 2002; MITZEMBERG, 2001; OLIVEIRA, 1997)⁵:

- Nível Estratégico (nível de topo): decisões estratégicas, complexas e que exigem um grau de informação bem variado, envolvendo as relações da organização e o meio que a envolve. Não há uma grande exigência no sentido específico; porém, há de se considerar que são definidos objetivos, que provêm de políticas gerais da organização. As informações são oriundas tanto de fontes externas quanto de outros níveis hierárquicos intra-organizacionais.
- Nível Tático (nível intermediário): decisões táticas, que exigem informação pormenorizada, que precisa ser selecionada e hierarquizada, sendo necessária responsabilidade na interpretação. Esta informação advém, sobretudo, de fontes internas e com regularidade, preferencialmente cotidiana.
- Nível Operacional (nível de base): também conhecido como “chão de fábrica”. Neste espaço são tomadas decisões operacionais para problemas definidos, cuja solução, frequentemente, é baseada em dados factuais programáveis, utilizando os sistemas de informática como ferramenta de auxílio.

A gestão da informação deve assentar num Sistema de Informação desenvolvido à medida das necessidades da empresa, desempenhando um papel de apoio na articulação dos vários subsistemas que a constituem (entendida como um sistema global) e os sistemas envolventes, na medida em que efectua o processamento de dados provenientes de múltiplas fontes, gerando informação útil e em tempo real à gestão e à tomada de decisão na empresa por forma a criar vantagens competitivas do mercado. (BRAGA, 1996).

É com zelo que se aprecia a importância da Gestão de Informação, uma vez que, as fontes que alimentam este processo devem ter o máximo de confiabilidade possível. As informações preferencialmente devem ser úteis e apresentadas em tempo real.

⁵ Este tema tem sido discutido por diversos autores, com variáveis níveis de concordância entre eles. Por isto, a citação de todos com contribuíram na elaboração deste estudo.

4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentro do processo administrativo, a informação é um diferencial nas organizações que almejam alcançar seus objetivos no processo produtivo, inclusive com possibilidades de ganhar o mercado e auferir resultados, que nem sempre são tangíveis.

Tanto interna, quanto externamente, a possibilidade de se conhecer a opinião do público, parceiros e colaboradores, através dos sistemas de informação, propicia a cada setor conseguir gerenciar em favor de uma possibilidade produtiva, visando à melhoria da qualidade.

Quanto mais credibilidade dispõe as informações e os sistemas que as remontam, maior será a possibilidade de sucesso para a organização e seus gestores.

Os sistemas de informação em épocas de crise servem, inclusive, para preparar a empresa para que não seja levada à extinção, junto suas concorrentes e parceiras, preparado-se para uma possível bulha.

Na conhecida Sociedade da Informação, existe um efeito multiplicador que permitirá um dinamismo, ainda que dialético, podendo levar as organizações a um processo de formação e capacitação de funcionários, muitas vezes ditos colaboradores, a respeito das questões pertinentes à melhoria da qualidade produtiva organizacional.

Portanto, não é sensato desdenhar a competitividade. O sucesso da organização e o bom desempenho têm uma estreita relação com o processo de informação entre os meios interno e externo. Para manter-se, necessita constituir um suporte que envolva os diversos processos informacionais, sem perder, com isso, o foco da sua atuação.

Investir no capital intelectual é uma das formas de se conseguir dirimir possíveis falhas sistemáticas ocorridas durante a gestão empresarial. A Gestão Informada não vem como um “salvador” para que as organizações possam recuperar seu prestígio, mas é uma das maneiras práticas, objetivas e eficientes de se ter uma administração salutar, independente do porte da organização.

5 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, Russel L. *Planejamento Empresarial*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.

BRAGA, Ascensão. A Gestão da Informação. *Millenium*. N.º 19, junho de 2000. Disponível em: <http://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/903/1/A%20GEST%C3%83O%20DA%20INFORMA%C3%87%C3%83O.pdf>. Acesso em 20 de fevereiro de 2010.

BRAGA, Ascensão. *Modernização do Sector Vitivinícola: Modelo de Sistema de Informação*. 1996. Tese (Mestrado em Gestão) – Universidade da Beira Interior, Covilhã/Portugal.

BROWN, E. Gestão de Informação como Recurso. *Relatório do Grupo de Estudo do ICA 1ª Parte, Separata da Revista Informação e Informática*. Alfragide/Portugal, Ano 2, N.º 2, junho 1988.

CARVALHO, C. et al. Information Services to Industry in Northern Portugal: Planning RIA. *International Journal of Information Management*. N.º 13, 1993. p.113-124.

CAUTELA, A. L.; POLIONI, F. G. F. *Sistemas de informação*. São Paulo: Livros Científicos e Técnicos, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. 3ª ed. São Paulo: Pearson, 1999.

CORREIA, A.M. R. Gestão da Informação: Um Instrumento para a Modernização da Indústria Portuguesa. *Revista Competir Informação para a Indústria*. Ano III, N.º 2, maio-agosto 1992.

DAFT, R.L.; Lengel,R.H. Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design. *Research in Organizational Behavior*, JAI press. 1984, p. 206.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número I Jan-jun 2010	Trabalho 04 Páginas 35-46
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

DRAKE, M.A. *Information and Corporates Cultures: Special. Libraries Associations*, October 1984, p. 262-269.

DRUCKER, P. *Gerindo para o Futuro*. Difusão Cultural: Lisboa, 1993a.

DRUCKER, P. *Sociedade Pós-Capitalista*. Difusão Cultural: Lisboa, 1993b.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho I. R. *Planejamento Estratégico na Prática*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 10ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

MITZEMBERG, Henry; QUINN, James. *O Processo da Estratégia*. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NORTON, Bob. Sources and Uses of Business Information. *Aslib Proceedings*. Vol. 44, Nº 4, abril 1992, p. 165-172.

OLIVEIRA, A. O Valor da Informação. *Dossiê Informação; Revista Pequena e Média Empresa*. Nº 12, 3ª Série, 1994.

OLIVEIRA, Djalma. *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas*. 11ª edição. São Paulo: Atlas, 1997

PORTER, M. e MIILAR, V. Como Obter Vantagens Competitivas Através da Informação. *Harvard Business Review*, 1º trimestre, 1986.

PORTER, M. e MIILAR, V. How Information Gives you Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 1985.

PORTER, M.E. *A Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

REIS, Carlos. *Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação*. Lisboa: Presença, 1993.

SÁ, Francisco. As Fontes Externas de Informação na Gestão. *Dossiê de Gestão de Informação; Pequena e Média Empresa*. Nº 12, III Série, jan-mar 1994, p. 63.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número I Jan-jun 2010	Trabalho 04 Páginas 35-46
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

SOUZA, J. Cavalcante de (org.). *Pré-socráticos*. 1.^a edição. São Paulo: Abril Cultural, 1973. (Coleção os Pensadores, Vol. I).

TEIXEIRA FILHO, Jayme. *Recursos Humanos na Gestão do Conhecimento*. Disponível em: <http://wiki.sj.ifsc.edu.br/wiki/images/9/92/Artigo5.pdf>. Acesso em 20 de fevereiro de 2010.

WILSON, T.D. Towards an Information Management Curriculum. *Journal of Information Science*. 1989, Vol. 15, N^o 4/5, p. 203-209.

ZORRINHO, C. *Gestão da Informação*. Condição para Vencer. Lisboa: lapmei:1995.