

GESTÃO E O FLUXO DA INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: A INFORMAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Tereza Evâny de Lima Renôr Ferreira
Valmira Perucchi

Resumo: O conceito e a forma como a Gestão da Informação (GI) e o Fluxo da Informação são percebidos nas organizações suscitaram a necessidade de conhecer como os autores estudados conceituam a GI e modelam o fluxo de informação. O artigo analisa a relação da gestão com o fluxo da informação, visando descrever a atuação informacional com as duas práticas. A pesquisa caracteriza-se como estudo exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa, do tipo bibliográfico. Pode-se constatar que os autores são unânimes quanto à importância do uso da informação circulante e como as práticas informacionais são sistematizadas a partir de um gerenciamento específico da informação, levando em consideração a versatilidade dos estilos da GI nas variadas organizações.

Palavras-Chave: Gestão da Informação; Fluxo da Informação; Organizações.

1 INTRODUÇÃO

Dentre os maiores problemas enfrentados pelas organizações está a tarefa de saber lidar com a informação. O fluxo de informação interna e externa que precisa ser tratada, organizada, distribuída e compartilhada, requer competência no que tange à capacidade de gerir a informação. A informação bem gerida se transforma em um ponto forte caracterizado como vantagem estratégica e competitiva. Na era da informação, qualquer que seja o produto ou serviço ofertado pelas organizações, a informação está presente no processo

de desenvolvimento, buscando a informação adequada e relevante a ser aplicada no momento oportuno.

De acordo com Beal (2004), para a eficácia da gestão de informação é necessário que se constitua um conjunto de políticas que permitam o acesso à informação relevante, precisa e com qualidade. Esta informação deve ser transmitida no tempo certo, com um custo apropriado e facilidades de acesso aos usuários.

O conceito de “gestão” está relacionado ao conceito de “administração”, que para alguns autores possui o mesmo significado. A gestão é um elemento universal do mundo moderno, com o intuito de alcançar objetivos em um cenário voltado à tomada de decisão, coordenação de múltiplas atividades, organização, busca constante de aprendizagem, uso da informação, dentre outras. “Em última análise, gestão significa a substituição de ideias por ação, do conhecimento por cultura e da cooperação por força” (DRUCKER, 2002, p. 22)

A gestão tem a capacidade de tornar possível a organização de determinada ação, vislumbrando o alcance sistematizado dos objetivos a que a mesma se propõe a atingir. Ainda, Drucker (2002) ratifica que administrar é aplicar conhecimento à ação.

Um dos objetivos da Gestão de Informação (GI) é apoiar as políticas organizacionais, amparando os gestores na tomada de decisão propiciando o aprendizado proposto aos interesses da organização, mediante a construção do conhecimento organizacional.

Desse modo, é observado que, sem a gestão, o fluxo de informação que circula nas organizações se dá sem orientação, desperdiçando informações relevantes ao desenvolvimento das organizações.

Os autores (McGee e Prusak (1994); Davenport (2000); Oliveira e Bertucci (2003); Choo (2003); Beal (2004 e 2008); Lesca e Almeida (1994) e Smit e Barreto (2002) versam sobre o conceito e

a forma como a GI é abordada e de como ocorre o fluxo da informação nas organizações. As leituras sobre os temas propostos proporcionaram a contextualização, através dos autores, conhecendo a linha de pensamento sobre o contexto informacional tendo como objetivo: **relacionar a gestão com o fluxo da informação encontrado nas organizações.**

2 FLUXOS DA INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Na GI é necessária a concepção de processos organizados nos quais o fluxo da informação possa atender ao processo de transferência da informação de um emissor para um receptor. A informação que percorre este fluxo tem um valor associado às necessidades do receptor (usuário), associado, por sua vez, ao interesse do emissor em compartilhar a informação.

McGee e Prusak (1994) afirmam que o valor da informação é determinado pelo usuário, a qual implica que a mesma pode ser reutilizável. Pode-se dizer então, que a informação para ser útil depende da análise realizada pelo usuário conforme sua necessidade e circunstâncias de aplicabilidade.

As etapas e sistemas interligados fazem parte do fluxo de informação que facilitam a GI em organizações. McGee e Prusak (1994, p. 5) afirmam que “a criação, captação, organização, distribuição, interpretação e comercialização da informação são processos essenciais para organizações preocupadas com a GI”. Alguns modelos identificam o fluxo da informação dentro das organizações o que facilita o processo de gestão.

2.1 Modelos de Fluxos da Gestão da Informação

As organizações têm realidades distintas e este é um fator que leva os gestores da informação conhecer modelos que apresentem

características distintas à sua realidade informacional. Neste sentido, a informação gerenciada apresenta-se mediante o estabelecimento de fluxos informacionais adequados à organização.

Floriani (2007) apresenta três modelos, a saber:

- Fluxo interno e os fluxos extremos da informação - Smit e Barreto (2002).
- Etapas de fluxo da informação – Lesca e Almeida (1994).
- Modelo de representação do fluxo da informação – Beal (2008).

a) Modelo do fluxo interno e os fluxos extremos da informação

A Figura 1 apresenta o fluxo de informação de Smit e Barreto (2002), que considera três fluxos de informação onde as extremidades apresentam a criação do conhecimento e a assimilação da informação pelo receptor.

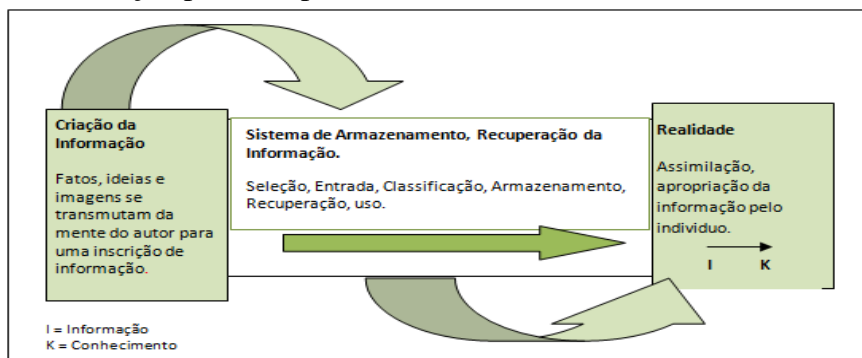


Figura 1: Modelo do Fluxo interno e os fluxos extremos da informação.

Fonte: Smit e Barreto (2002).

Segundo Smit e Barreto (2002, p. 16):

Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis, v.16, n.2, p. 446-463, jul./dez., 2011.

[...] Os fluxos de informação de segundo nível são aqueles que acontecem recuperação da informação. Os fluxos extremos são aqueles que, por sua atuação, mostram a essência do fenômeno da transformação, um acontecimento raro e surpreendente entre a linguagem, suas inscrições e o conhecimento elaborado pelo receptor em sua realidade.

O primeiro apresenta-se ao centro do modelo e corresponde ao fluxo interno da informação, abordando a seleção, entrada, classificação, armazenamento, recuperação e uso da informação. Esse é o momento onde a informação é condicionada à veiculação.

No segundo fluxo ocorre a transformação da informação em conhecimento. No terceiro e último, ocorrem finalmente, o que pode ser considerado, a criação e registro do autor da informação.

Para os autores, a informação se apresenta em dois níveis: advindos dos fluxos internos e dos fluxos externos de informação. O fluxo interno representa uma forma de ação e de organização a ser adotada no processo de controle e tomada de decisão e os extremos colaboram com a construção das ações propostas pelo nível interno.

b) Etapas de Fluxo da informação

A figura 2 apresenta as etapas de fluxo de informação apontadas por Lesca e Almeida (1994). Os autores levam em consideração as organizações e o ambiente mercadológico ao qual estão inseridas.

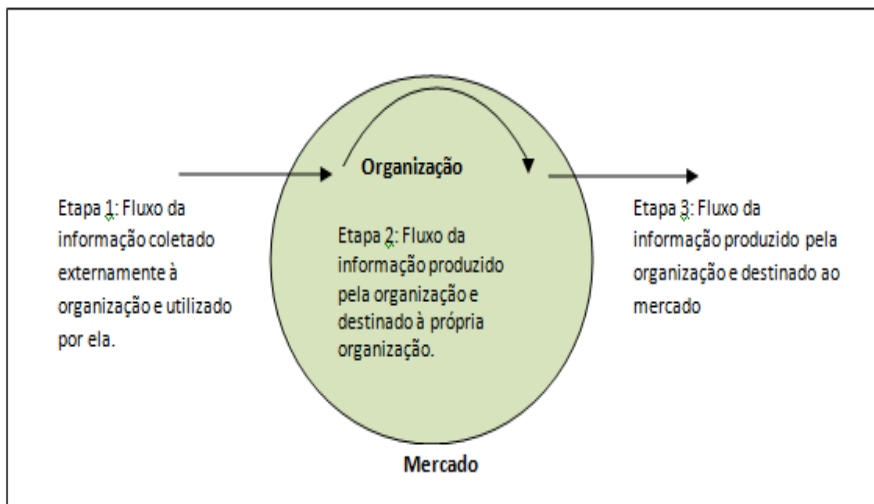


Figura 2 - Etapas do fluxo da informação.

Fonte: Adaptado de Lesca e Almeida (1994).

São apontadas três etapas do fluxo da informação contidas em um contexto organizacional e mercadológico. A primeira etapa se encontra sob a perspectiva da coleta da informação do ambiente externo para ser utilizado pela organização, o que permite à organização a decisão sobre qual tipo de informação é adaptável e utilizável em seu âmbito. A segunda etapa se reporta à produção de informação que a organização necessita, fazendo uso da sua própria produção. Na terceira, e última etapa, a informação produzida em âmbito organizacional se encontra disponível para ser lançada no mercado, pelos clientes, fornecedores, concorrentes e quem dela necessite.

Na Figura 3, Beal (2008) em seu modelo de representação de fluxo da informação evidencia a informação em um cenário de captação e produção de informação.

c) Modelo de representação do fluxo da informação

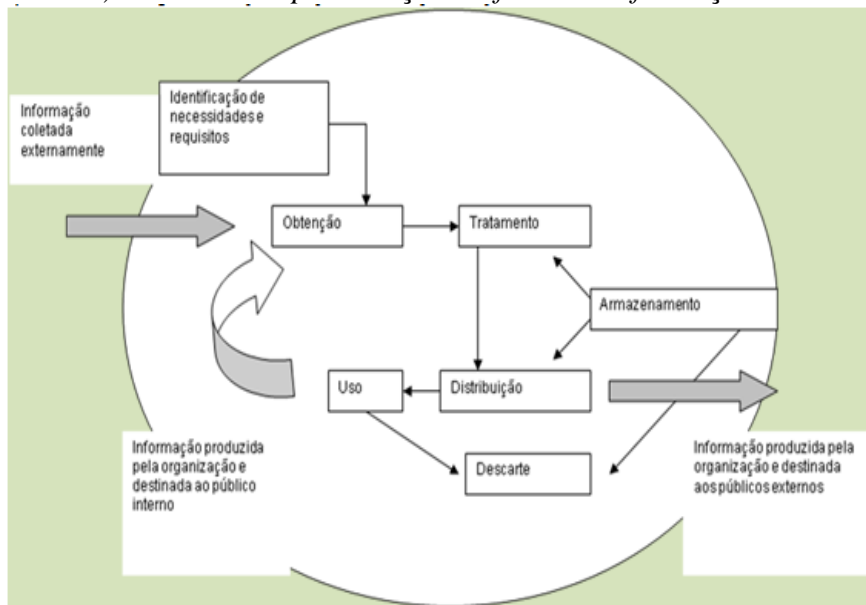


Figura 3 - Modelo de representação do fluxo da informação.

Fonte: Beal (2008, p.29)

No primeiro momento, a informação é vista sob as perspectivas da coleta da informação realizada externamente, ou seja, fora do ambiente organizacional. Em um segundo e terceiro momentos, respectivamente, a informação produzida pela organização é destinada ao público interno e externo vislumbrando atender às suas necessidades.

Diante desse contexto, são criadas sete etapas que irão possibilitar o fluxo da informação.

A primeira etapa do fluxo informacional apresenta a *identificação das necessidades e requisitos necessários* para uso da

informação. Beal (2004) afirma que esta etapa é de suma importância no que diz respeito ao desenvolvimento de produtos informacionais.

Na segunda etapa é evidenciada a *obtenção* da informação. Como, quando, porque e para quem é preciso obter informação? Beal (2004, p. 30) relata que “na etapa de obtenção da informação são desenvolvidas as atividades de criação, recepção e captura de informação, proveniente de fontes externa ou interna, em qualquer mídia ou formato.”

Segundo Beal (2004), a terceira etapa, *tratamento* da informação é caracterizada pelo propósito de torná-la mais acessível e fácil de ser localizada pelos usuários.

A quarta etapa está vinculada à *distribuição* de informação referente às necessidades dos usuários. A informação pode ser distribuída tanto com os usuários internos como pelos externos da organização. Em relação à distribuição interna, Beal (2008) afirma que “quanto melhor a rede de comunicação da organização, mais eficiente é a distribuição interna da informação, o que aumenta a probabilidade de que esta venha a ser usada para apoiar processos e decisões [...]”.

A quinta etapa é o *uso* da informação. Nessa etapa, a informação é inserida nas práticas organizacionais através de seus usuários.

Seguindo o percurso do fluxo informacional, segue a sexta etapa com o *armazenamento* da informação, que para a autora é o ato de conservar os dados e informações, possibilitando o uso e reuso pelos usuários dentro e fora da organização.

O *descarte* da informação é a última etapa do processo, permitindo à organização descartar as informações que estão em desuso, dando espaço e agilidade às informações em uso. Na perspectiva da autora, essa prática se faz necessária para melhorar a Gestão da Informação.

3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Para Drucker (2002), as informações geram riquezas a partir da exigência de informações que habilitem seus gestores a fazer avaliações calibradas, à face de quatro tipos de informações: informação fundamental, informação sobre a produtividade, informação sobre as competências e informação sobre a locação de recursos escassos. O autor enfatiza a importância da informação para gerir riquezas organizacionais. Diante dessa afirmação, podemos perceber a intrínseca ligação entre a gestão e a informação.

A informação se apresenta de forma estratégica baseada em três níveis, de acordo com Anthony (1965), os quais são:

1 – *Nível Estratégico* está situado no topo da pirâmide de uma hierarquia organizacional; nele são tomadas decisões estratégicas, com informações variadas e seguras, advindas de fontes externas à organização e de outros níveis hierárquicos. São decisões tomadas a partir de informações que definem objetivos e diretrizes organizacionais.

2 – *Nível Tático*, considerado nível intermediário no qual têm lugar as decisões táticas e que exigem informação pormenorizada, com alguma triagem, havendo responsabilidades na interpretação da informação, que provém de fontes internas e sendo obtida com alguma frequência.

3 – *Nível Operacional* é representado pelas decisões operacionais, com base em problemas acentuados, sendo necessárias informações bem definidas, provenientes essencialmente do sistema interno, com vista a ações imediatas.

O papel da GI, neste caso, é auxiliar aos níveis estratégicos vislumbrando a eficácia informacional em todos os níveis apresentados.

A informação que circula nas organizações percorre um processo que dá acesso ao uso nos variados níveis, e para que esse percurso seja percorrido é necessária a criação de estratégias capazes de dinamizar a informação na estrutura.

Choo (2003) afirma que, para criar estratégias de administração da informação, é útil elaborar os processos que compreendem essas amplas categorias. A análise da administração da informação é feita, de acordo com o referido autor, mediante um ciclo contínuo de seis processos correlatos:

1. Identificação das necessidades de informação;
2. Aquisição da informação;
3. Organização e armazenamento da informação;
4. Desenvolvimento de produtos e serviços de informação;
5. Distribuição da informação e;
6. Uso da informação.

Para a prática do ciclo contínuo na criação de estratégia, as organizações passaram a aderir uma nova postura em relação à informação. Para ela, o acesso e uso imediatos da informação oferecem condições acerca das decisões no que tange à coordenação eficaz em processos de recursos humanos, de comunicação, de aprendizagem, de inovação, de redução de custos apresentados pela dificuldade de coleta, organização, armazenamento, compartilhamento e utilização da informação circular intra e interorganizacional. Esse comportamento, em relação à informação, possibilita às organizações a se posicionarem como organizações competitivas.

Avigorando este pensamento, McGee e Prusak (1994) descrevem a competitividade, nos dias atuais, como fator que tem como base a capacidade de recuperar, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz. Portanto, gerenciar informação, pode ser

entendido como a definição e criação de ações, mediante um contexto informacional interno e externo às organizações que dela necessitem.

Choo (2003) conclui que a administração (gestão) da informação seja vista como a administração de uma rede de processos que adquirem, criam, organizam, distribuem e usam a informação.

Pode-se constatar mediante a realização de leituras que as ações que são inerentes a GI variam em sua terminologia, como mostra o quadro abaixo:

Quadro 1 – Termos relativos às práticas da GI pelos autores em destaque:

AUTOR	TERMO UTILIZADO
McGee e Prusak (1994)	Gerenciamento da Informação
Davenport (2000)	Gerenciamento Estratégico da Informação
Oliveira e Bertucci (2003)	Gestão Estratégica da Informação
Beal (2008)	Gestão Estratégica da Informação
Choo (2003)	Administração da Informação

Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2010.

Os termos apresentados, acima, representam a sua variedade utilizada pelos autores. Apesar da diversidade listada, ela possui a mesma função, ou seja, definir ações dirigidas para o alcance dos objetivos informacionais desejados.

Além das terminologias, são encontrados alguns estilos que determinam de que modo as organizações percebem a informação em seu contexto.

Neste artigo, nos deteremos em McGee e Prusak (1994) que usam a denominação gerenciamento da informação e apresentam um modelo que se refere às etapas predeterminadas como elementos que

norteiam as organizações em relação ao estilo, dando ênfase ao uso e comportamento da informação na perspectiva da gestão. No quadro 2 são elencados diferentes estilos da GI apresentando abordagens e características próprias.

Quadro 2 – Estilos de Gerência da Informação

ESTILO	CARACTERÍSTICA
UTOPIA TECNOLÓGICA	Uma abordagem altamente tecnológica do gerenciamento da informação que enfatiza a classificação e a modelagem do patrimônio de informações de uma organização, apoiando-se fortemente em tecnologias.
ANARQUIA	Ausência completa de uma gerência da informação, que deixa a cargo dos indivíduos obterem e gerenciar sua própria informação.
FEUDALISMO	Gerenciamento da informação por unidades de negócios ou funcionais, que definem suas próprias necessidades de informação e repassam apenas uma informação limitada à empresa em geral.
MONARQUIA	A classificação da informação e a definição de seu fluxo, através da organização, são feitas pelos líderes da empresa que podem ou não partilhar, de boa vontade, a informação após a sua coleta.
FEDERALISMO	Uma abordagem de gerenciamento da informação baseada no consenso e na negociação de elementos de informação-chave e no fluxo da informação para a organização.

Fonte: McGee e Prusak (1994)

Os cinco estilos de McGee e Prusak apresentam características específicas que precisam ser identificadas na perspectiva de poder melhor gerenciá-las.

O estilo apresentado como *Utopia Tecnológica* tem como característica o uso da tecnologia apresentada, como responsável pelas ações da Gestão da Informação.

O modelo *Anarquia* caracteriza-se pela falta de gestão, onde o indivíduo é responsável pela busca e utilização da informação que necessita, deixando muitas vezes de perceber outras informações pertinentes que não consegue identificar por falta de gestão.

O *Feudalismo* separa a informação por unidade de negócios, partilhando às organizações, apenas, partes das informações às demais unidades. Isso caracteriza o compartilhamento de informações limitadas e convenientes à unidade gestora.

No estilo *Monárquico* a informação é partilhada ou não pelos líderes; esse estilo reflete a falta de interesse da comunicação e visão partilhada de informações.

Já no estilo *Federalismo* o consenso e a negociação são fatores importantes na GI, sendo considerado, pelo autor, o estilo mais adequado a ser seguido.

Os estilos apresentados descrevem o uso da informação em âmbito organizacional sob a perspectiva de caracterizar a forma como as organizações gerenciam a informação. Deste modo, é importante ressaltar que o gerenciamento da informação no âmbito organizacional acontece em etapas, gerenciado por pessoas em processos contínuos denominados por fluxo de informação.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os autores estudados puderam subsidiar a análise feita sobre a relação da gestão com o fluxo da informação encontrada nas organizações. Foram apresentadas definições e esclarecimentos acerca da informação no que tange à importância de seu uso nos níveis hierárquicos, objetivando ocupar espaço na perspectiva competitiva.

Pode-se constatar que os autores, que fizeram parte da pesquisa bibliográfica, são unânimes quanto à importância do uso da informação circulante e como as práticas informacionais são sistematizadas a partir de um gerenciamento específico. Apesar de serem utilizadas várias terminologias relacionadas à GI, todas remetem ao mesmo significado, ou seja, a forma como as práticas informacionais são sistematizadas a partir de um gerenciamento específico da informação.

Os estilos de gerência da informação, abordados por McGee e Prusak, apresentaram a versatilidade da GI na forma como ela é conduzida nas variadas situações em que é usada a informação. Portanto, tal posicionamento nos mostra que existem vários aspectos, que devem ser levados em consideração no momento em que decidimos gerir as informações que circulam nas organizações. Aspectos como a tecnologia e a cultura de compartilhamento da informação por parte dos líderes organizacionais favorecem a gestão da informação.

De acordo com os três modelos de fluxos da GI analisados, podemos constatar a necessidade de sistematizar a informação seguindo um modelo que atenda à realidade informacional do ambiente, a qual a informação está inserida, para melhor geri-la. Foram encontradas nos modelos etapas similares, atestando com isso que o caminho percorrido pela informação segue uma linha de

raciocínio semelhante à linha que fora apresentada pelos autores. Um modelo em especial chama a atenção no que tange ao processo de *descarte*, trata-se do modelo apresentado por Beal. A autora argumenta a importância da inclusão do *descarte* para aquelas informações que não possuem relevância para o processo de fluxo da informação, permitindo mais agilidade e espaço no fluxo informacional.

A criação de estratégias informacionais, composta pelos processos descritos por Choo, se relaciona em grande parte com os modelos de fluxo de informação, o que vem possibilitar o entendimento de que é necessário fazer uso de estratégias baseando-se na gestão e no fluxo de informação.

Outro ponto que merece destaque é a percepção de Drucker em relação à produção de riquezas mediante informações fundamentais sobre a produtividade, competências e distribuição de recursos. Esse é um posicionamento crucial para que os gestores avaliem esses elementos a fim de possibilitar a geração de bens e serviços.

Inferiu-se que é preciso entender como ocorre o fluxo da informação para gerenciá-la e transformá-la em informação estratégica nos níveis hierárquicos apresentados em uma organização. É importante ressaltar que, assim como os estilos de GI, os modelos de fluxo de informação apresentados por Floriani apresentam distinção adaptáveis às situações diversificadas, levando em consideração a estrutura e a cultura das organizações.

REFERÊNCIAS

ANTHONY, R.N. *Planning and control systems: a framework for analysis* Cambridge: Harvard University Press, 1965.

BEAL, A. *Segurança da informação: princípios e as melhores práticas para a proteção dos ativos de informações nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. *Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, M.; BERTUCCI, M. G. E. S. A pequena e média empresa e a gestão da informação. *Informação e Sociedade*, João Pessoa, v.13, n.2, p. 1-16, 2003. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/91>>.

CHOO C. Wei. *A organização do conhecimento*. São Paulo: SENAC, 2003.

DAVENPORT. T. H. *Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso da era da informação*. 2. ed. São Paulo: Futura, 2000.

DRUCKER, P. Ferdinand, *O melhor de Peter Drucker: a administração* São Paulo: Nobel, 2002.

FLORIANI, V Mengarda, *Análise do fluxo informacional como subsídio ao processo de tomada de decisões em um órgão municipal de turismo*. 2007. (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

LESCA, H.; ALMEIDA, F.C. Administração estratégica da informação. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 66-75, jul./set. 1994.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. *Gerenciamento estratégico da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

OLIVEIRA, M.; BERTUCCI, M. G. E. S. *A pequena e média empresa e a gestão da informação*. *Informação e Sociedade*, João Pessoa, v.13, n.2, p. 1-16, 2003.

SMIT, J. W.; BARRETO, A. A. *Ciência da informação: base conceitual para a formação do profissional*. In: VALENTIM, M.L. (Org.). *Formação do profissional da informação*. São Paulo: Polis, 2002. cap.1, p.9-23.

MANAGEMENT AND INFORMATION FLOW IN THE ORGANIZATIONS: *information in the organizational context*

Abstract: *The concept and the way how Information Management (IM) and the Information Flow are perceived in the organizations prompted the need to know how the authors, who were mentioned and researched, conceive IM and model the information flow. The article analyzes the management relation with information flow aiming to describe the informational performance in regard to both practices. The research characterizes as an exploratory-descriptive study, with qualitative approach being thus a bibliographical type. It can be realized that the authors are unanimous concerning the importance of the circulating information use and how the informational practices are systematized from a specific management of information, taking into account the versatility of the IM styles in several organizations.*

Keywords: *Information Management; Information Flow; Organizations.*

Tereza Evâny de Lima Renôr Ferreira

Mestre em Ciência da Informação - UFPB

Professora Substituta do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB e Professora do Curso de Sistemas de Informações do Instituto de Educação Superior da Paraíba - IESP.

e-mail: terezarenor@yahoo.com.br

Valmira Perucchi

Mestre em Ciência da Informação - UFPB

Bibliotecária do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB

E-mail: vperucchi2@yahoo.com.br

Artigo:

Recebido em: 15/10/2010

Aceito em: 15/11/2011