

# Gerenciamento estratégico da informação: a convergência a partir da Sociedade da Informação

---

*Rogério Henrique de Araújo Júnior  
Lillian Alvares*

## **1. INTRODUÇÃO**

As organizações hoje têm seus métodos, processos e suas ações administrativas apoiados na gestão do seu fluxo informacional. Somam-se a esta questão, o gerenciamento das tarefas diárias que fazem parte de planos de ação e situações globais relacionadas às estratégias empresariais. Em todos estes níveis, o fluxo informacional, bem como a conseqüente quantidade de informação produzida têm desafiado os gestores a retirar de imensas quantidades de papel, informação de fato útil aos processos de desenvolvimento organizacional. Diante disto, o gerenciamento do fluxo da informação tem se constituído elemento indispensável, não apenas para a montagem de sistemas de informação, mas também para a compreensão clara e a comunicação entre todas as áreas, subsistemas das corporações.

Para uma correta determinação da estratégia competitiva nas empresas, segundo McGee & Prusak (1994), devem ser considerados todos os recursos necessários a serem envolvidos, desde o capital, conhecimento, capacitação das pessoas até a informação. Assim, o gerenciamento estratégico da informação deve ser capaz de subsidiar não apenas a escolha da estratégia corporativa, mas também o gerenciamento dos sistemas responsáveis por sua coleta, processamento e disseminação de forma sistemática na organização, ou seja, o dia-a-dia do uso da informação como subsídio ao processo decisório.

Este artigo pretende explorar o argumento de que o gerenciamento estratégico da informação só é efetivo no ambiente corporativo, a partir do pleno conhecimento das necessidades de informação dos usuários

dos sistemas de informação. O usuário, neste contexto, passa a ter suas necessidades informacionais amplamente consideradas e estudadas, tornando-se requisitos básicos para o desenvolvimento e gerenciamento dos sistemas de informação.

## 2. ANTECEDENTES E CONTEXTO

Com a explosão da informação, fenômeno percebido em meados do século 20 e registrado, pioneiramente no âmbito da comunicação do conhecimento científico, no memorável estudo de Price (1976), as organizações, principalmente aquelas com interesses claros no processo de inovação industrial, perceberam que de posse de instrumentos de controle do fenômeno, poderiam se valer dos benefícios que o acesso à informação descortinava em um período pós-guerra de grandes desafios, mas de inúmeras oportunidades. Tal período foi marcado pelo início da ampla competição pelos mercados, naquele instante livres do neocolonialismo europeu que a Segunda Grande Guerra acabava por solapar. Logo a seguir, já na década de setenta, a informação alcançaria como consequência, o *status* de mercadoria, ativo com valor tão concreto como bens de capital ou mercadorias, enfim, produto comercializável.

Esta nova concepção da informação esteve diretamente ligada aos antecedentes de desenvolvimento das tecnologias da comunicação, mais especificamente ao que Mattelart (1991) denominou de “a era do fio”. Este período se instalou com a patente requerida do telefone por Graham Bell em 1876. Um ano depois é criada a *Bell Telephone Company* para exploração comercial da invenção e em 1885 é criada a *American Telegraph and Telephone*, a famosa *ATT*, companhia que viria a ser celebrada como uma das mais prósperas do capitalismo moderno.

Assim sendo, concepções de controle da informação surgiram com o apoio de organismos internacionais, tais como Unesco (órgão das Nações Unidas para educação, ciência e cultura), em uma filosofia de controle da produção bibliográfica por meio de instrumentos capazes de facilitar o acesso à informação.

Entretanto, esta filosofia não era nova e remontava à Biblioteca de Alexandria, onde o Bibliotecário Calímaco (305-240 a.c.), construiu o primeiro catálogo de obras que se tem notícia.

De toda a forma, o controle bibliográfico já colocava em questão na sua operacionalização, elementos que até hoje são peças básicas na consideração do gerenciamento estratégico da informação: a identificação da existência do documento, sua localização e acesso (obtenção da informação).

A trajetória da informação e do crescimento de sua importância conheceram na década de oitenta, uma nova proposta contida na expressão que se tornaria trivial: sociedade da informação. Massuda (1982), em seu famoso trabalho “Sociedade da informação”, já preconizava a sociedade pós-industrial, construída em alicerces do avanço das tecnologias da informação e comunicação. Outros autores chegam a classificar o avanço substancial na rapidez da comunicação, por meio do desenvolvimento notável das tecnologias de comunicação e manipulação dos dados, como uma revolução.

O advento da sociedade da informação coincide com outro fenômeno, o da globalização, que em grande medida foi possível graças às tecnologias da informação e comunicação. Esta situação está baseada em três fenômenos interligados:

- **Convergência da base tecnológica**, possibilidade de representar e processar qualquer tipo de informação de uma única forma: digital.
- **Dinâmica da indústria**, proporcionou e tem proporcionado a queda dos preços de computadores em relação a sua capacidade de processamento, fomentando assim, a popularização do acesso e uso das máquinas.
- **Crescimento da internet**, que é na realidade, uma decorrência dos fenômenos anteriores (Sociedade da Informação no Brasil, 2000).

Vale a pena registrar ainda, que a sociedade da informação coincide com a chamada revolução tecnocientífica, a partir de meados do século 20, que tem as suas bases apoiadas na emergência das tecnologias da microeletrônica e da transmissão da informação, bem como na robotização dos processos produtivos nas fábricas modernas. Novos ramos industriais surgem com inovações estruturais e incrementais, tais

como a indústria do *hardware*, *software*, telecomunicações, química fina, robótica, biotecnologia, entre outras. As organizações nesta fase experimentam uma subdivisão entre organizações da dita nova economia ou economia digital, onde o bem de consumo é a informação e as da velha economia ou economia tradicional de produção industrial de bens de consumo e bens de capital.

Neste contexto, as exigências de uma mão-de-obra altamente especializada e capacitada criam um novo tipo de trabalhador, o trabalhador do conhecimento. Ao mesmo tempo a criação de novos produtos enseja nas organizações uma atenção cada vez maior para a pesquisa e o desenvolvimento, onde são criadas unidades estratégicas de negócios a fim de suportar pesados investimentos das corporações na busca de inovação e criação de novos produtos que favoreçam a expansão de mercados.

Finalmente, Castells (1999), aponta que no novo modo informacional de desenvolvimento, a fonte de produtividade encontra-se na tecnologia de geração de conhecimentos, de processamento da informação e de comunicação de símbolos. Na realidade, conhecimento e informação são elementos vitais em todos os modos de desenvolvimento, visto que o processo produtivo invariavelmente se baseia em algum grau de conhecimento e no processamento da informação.

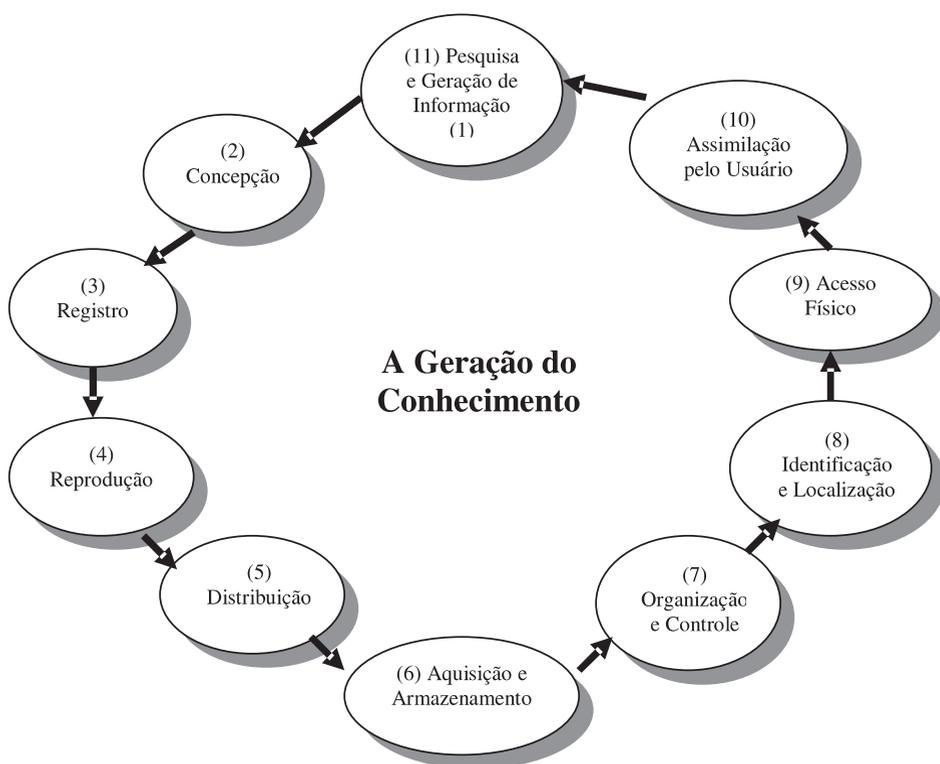
Sob esta ótica, as organizações necessitam administrar o seu fluxo informacional a fim de buscar diferenciação e efetividade em seus processos decisórios. Hoje a sobrecarga de informação, ou seja, o acúmulo aleatório de dados nas organizações, não mais representa vantagem, ao contrário, a coleta sistemática de dados só se justifica se houver aproveitamento em uma situação ou decisão previamente selecionada, senão a acumulação de dados e de papéis sem destinação clara comprometerá a correta gestão do fluxo da informação.

### **3. MODELOS DE GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO DA INFORMAÇÃO**

O primeiro requisito a ser levado em conta no gerenciamento estratégico da informação é a adaptação de modelos de transferência da informação no ambiente corporativo, pois o seu objetivo central consiste

em subsidiar todos os processos administrativos na geração de conhecimento e implementação de soluções, além de estabelecer um modelo próprio de gestão. Esta tarefa responde pela utilidade do gerenciamento do fluxo informacional.

Dentre inúmeros modelos, apresentamos como exemplo a adaptação do Modelo da Transferência de Informação Científica e Tecnológica proposto por King *et al. apud* Stumpf (1994):



Fonte: adaptado de King *et al. apud* Stumpf, 1994

**Figura 1.** Modelo de transferência de informação científica e tecnológica

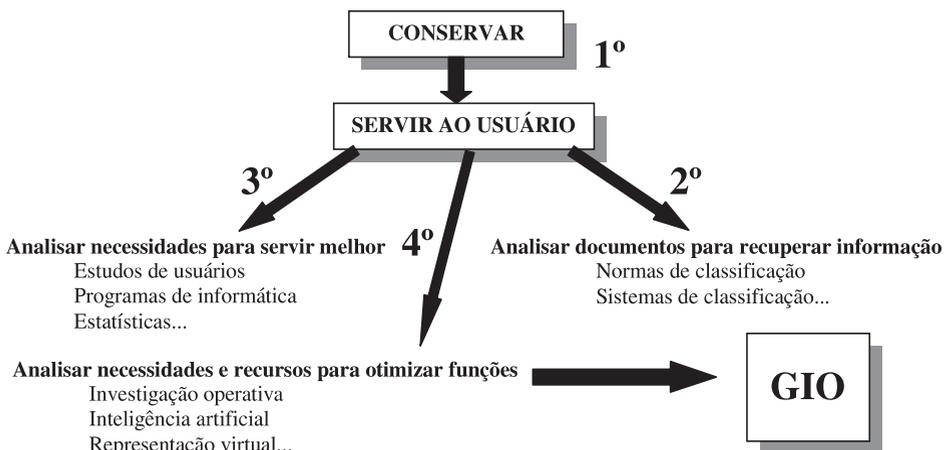
Nesta proposição, as funções listadas devem ser consideradas na formulação de um modelo de gerenciamento estratégico da informação, onde a função 11 de assimilação pelo usuário ganha importância na medida em que suas responsabilidades e tarefas vão ser desempenhadas conforme a interpretação que vai ser dada às informações apreendidas, ou seja, os cientistas e tecnólogos lêem artigos, assimilam seu conteúdo,

alterando com isto seu estado de conhecimento e concluindo o processo de transferência da informação (Stumpf, 1994).

O usuário, em qualquer processo de gestão estratégica da informação, deve ter a garantia de que a sua interpretação das informações resultantes poderá modificar conteúdos e ensejar uma nova retroalimentação do sistema. Este aspecto é a chamada crítica do sistema, onde o usuário, em suas necessidades de informação, representa o requisito de qualidade a ser observado sistematicamente.

Para Chaín (2000), a gestão estratégica da informação ou a Gestão da Informação Organizacional (GIO), refere-se à obtenção da informação demandada em formato adequado para o usuário a um custo compatível. A autora propõe como definição para GIO, um conjunto integrado e flexível de conhecimentos e técnicas usadas para aumentar a produtividade do trabalho (intelectual ou físico), por meio de uma análise precisa de necessidades de informação da organização. Esta definição reforça o requisito usuário como indispensável na montagem de modelos de gestão estratégica da informação.

A figura a seguir demonstra o posicionamento do usuário e da compreensão de suas necessidades na construção de um modelo de gestão da informação organizacional:



Fonte: Chaín, 2000.

**Figura 2.** A GIO como evolução das funções da informação e documentação

Em uma outra proposta de gerenciamento estratégico da informação, Davenport (2000) desenha um processo genérico composto de quatro passos que estão direcionados aos interesses, problemas e especificidades de cada setor em uma organização:

- ***Determinação das exigências***, congrega o conhecimento explícito de como gerentes e funcionários percebem o seu ambiente informacional, incluindo o sistema comunicação e o sistema decisão provenientes da estrutura organizacional. Para Davenport (2000) este passo é o mais subjetivo, pois a compreensão das necessidades informacionais dos executivos não é uma tarefa simples, já que vai envolver as perspectivas políticas, psicológicas, culturais e estratégicas.

Mesmo considerando as dificuldades de se operacionalizar a determinação das exigências dos usuários (suas necessidades de informação), esta tarefa é chave na transformação de modelos genéricos de gestão da informação em realidade. Todas as outras funções que o autor aborda, dependem do conhecimento claro dos requisitos dos usuários.

- ***Obtenção da informações***, considerando que a obtenção da informação deve ser uma função derivada da determinação das exigências do usuário, ela deve ser configurada para ofertar informação de maneira sistemática e contínua. Segundo Davenport (2000) obter informação deve ser uma atividade ininterrupta e não algo que possa ser finalizado e despachado. Daí a necessidade de um sistema de aquisição contínua de informação.

A obtenção ou o acesso à informação constituem-se em um grande desafio às atividades ligadas ao gerenciamento de sistemas de informação, que ainda se revelam viáveis e efetivos na sua disponibilização. O que devemos ressaltar nesta problemática é que na obtenção da informação proposta pelo autor, assim como na sua disponibilização por meio de sistemas, o fator crítico de sucesso está no amplo conhecimento das necessidades de informação dos seus usuários, ou seja, gerentes e funcionários de uma dada organização. Ao contrário, seria como disponibilizar recursos informacionais sem saber ao certo se

serão úteis aos processos decisórios, o que no mínimo aumenta o custo de manutenção dos sistemas informacionais.

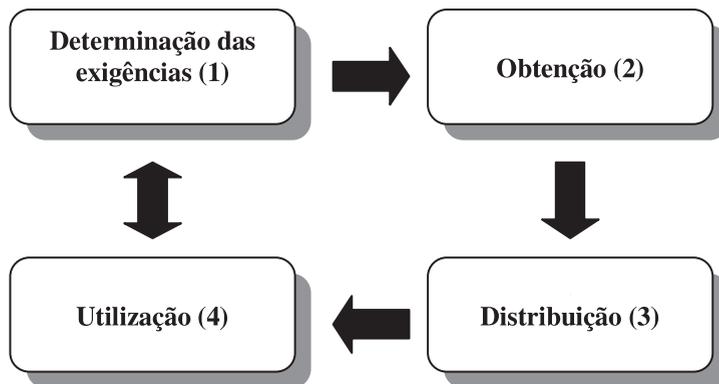
- **Distribuição – está ligada a processos que formatam a informação.** A disponibilidade e a possibilidade de distribuição da informação são determinadas, em grande parte, pelos seus formatos, o que dificulta o acesso se os usuários não os conhecem. Segundo Davenport (2000) componentes tais como uma arquitetura informacional eficiente e investimento tecnológico da empresa podem facilitar a distribuição da informação.

Os canais de distribuição da informação devem ser determinados com base nas ferramentas e capacidades de acesso que os usuários possuem. Desta forma, a adaptação, ou até mesmo a busca por outros canais de informação devem ser realizados a fim de facilitar o acesso (obtenção) do item informacional. Assim, os processos que envolvem a função distribuição devem estar de acordo com os formatos e necessidades informacionais mais adequadas à realidade de acessibilidade do usuário.

- **Uso da informação** – parte final do processo de gerenciamento da informação, é o objetivo central das outras funções. Se o uso da informação for baixo, compromete a efetividade de todo o processo e enseja, como consequência direta, uma reavaliação de todos os outros passos, além de atestar o fracasso de todo o processo. Para ilustrar esta situação Davenport (2000) recorre ao exemplo do medicamento que quando não é tomado não produz qualquer efeito, ou seja, a informação de nada servirá enquanto não for utilizada.

O efetivo uso da informação confirma que o esforço na determinação das exigências dos usuários, demonstrado na prévia identificação de suas necessidades informacionais, deve ser o resultado esperado do gerenciamento estratégico da informação. Assim sendo, a importância do uso da informação é, em primeiro lugar, promover o acesso (obtenção) ao item informacional, concluindo, desta maneira, o processo de transferência da informação. Em segundo lugar, confirmar as exigências dos usuários e retroalimentar o processo de gerenciamento informacional.

Podemos adaptar o modelo proposto por Davenport (2000) incluindo a retroalimentação do processo, conforme a figura a seguir:



Fonte: adaptado de Davenport, 2000.

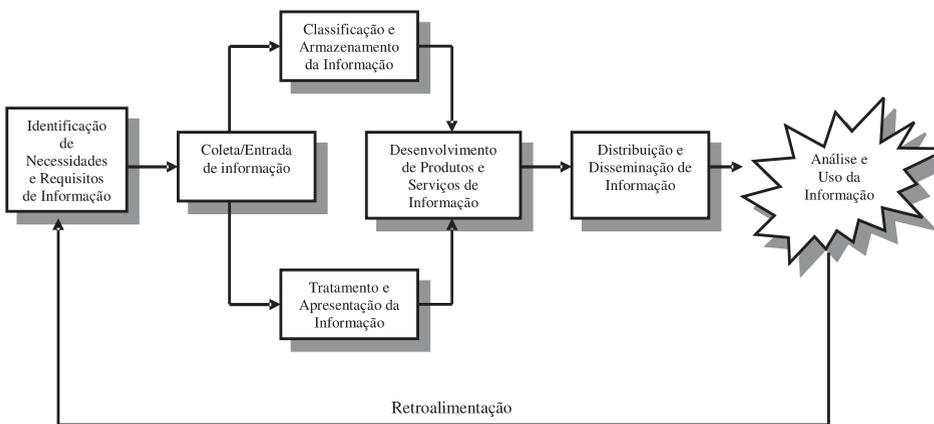
**Figura 3.** O processo de gerenciamento da informação

No modelo de gerenciamento estratégico da informação apresentado por McGee & Prusak (1994), a questão do usuário é mais explícita, já que o processo descrito pelos autores tem início com a identificação das necessidades e requisitos de informação:

- **Identificação das necessidades e requisitos de informação**, tarefa mais importante do processo, pois é neste momento que a decisão de focar as necessidades de informação dos usuários transforma-se em requisito;
- **Classificação e armazenamento de informação/tratamento e apresentação de informação**, pressupõe como os usuários terão acesso às informações. Tão importante quanto o conteúdo de cada item informacional, a forma dada por meio do tratamento e da classificação destes itens de informação será decisiva para a posterior recuperação em uma base de dados;
- **Desenvolvimento de produtos e serviços de informação**, tarefa pela qual os usuários do sistema têm acesso aos itens de informação e ao mesmo tempo possibilitam o cumprimento da tarefa seguinte; e,

- **Distribuição e disseminação da informação**, etapa final do processo, onde os profissionais nela engajados devem estar aptos a compreender com clareza as necessidades de informação dos usuários.

Na concepção proposta por McGee & Prusak (1994) *apud* Araújo Jr. (2005), a criação de valor para o processo está assentada no conhecimento proativo das necessidades dos usuários, o que deve proporcionar subsídios para a determinação dos requisitos a serem utilizados no âmbito do gerenciamento estratégico da informação.



Fonte: adaptado de McGee & Prusak, 1994 *apud* Araújo Jr., 2005

**Figura 4.** Tarefas do processo de gerenciamento de informações

Preocupações com o gerenciamento estratégico da informação também estão presentes em sistemas de inteligência. Para Cepik (2002), as organizações de inteligência foram sendo configuradas a partir de certa especialização ao longo do *continuum* de coleta, análise e disseminação de informação e gestão. Hoje temos organizações relativamente especializadas, pelo menos do ponto de vista das técnicas, dos procedimentos, dos métodos de emprego dessas atividades e das culturas organizacionais, segundo as disciplinas de coleta (fontes humanas, de imagens e de sinais) ou segundo a área de análise (economia, tecnologia, etc.). Esse tipo de especialização funcional pode ou não traduzir-se em agências ou serviços separados organizacionalmente.

A efetividade dos sistemas de inteligência reside em uma correta disponibilização de recursos informacionais para apoiar processos decisórios, sobretudo no que diz respeito ao estabelecimento de um fluxo contínuo e sistemático de informação na forma de serviços e produtos. Sobre esta assertiva Cepik (2002) acrescenta que o funcionamento ideal da atividade de inteligência deve transformar a decisão em um processo mais realista, ágil, reflexivo e mais informado. Para que isto de fato ocorra, a gestão estratégica da informação deve ser estruturada no âmbito organizacional o mais rápido possível.

Como o funcionamento da atividade de inteligência depende da gestão informacional, a própria palavra inteligência tornou-se estratégica, pois hoje, de acordo com Cepik (2002), qualquer coisa que tenha a ver com gestão de informação e planejamento de longo prazo recebe o nome de inteligência estratégica.

Sobre a gestão da informação, Chaín (2000) apresenta 12 objetivos que estão associados ao papel que o gestor da informação assume em uma organização. Podem ser vistos, também, como recomendações para a gestão estratégica da informação. São eles:

- Determinar as necessidades internas e externas de informação (relativas à funções, atividades e processos administrativos da organização);
- Desenvolver a base informacional da organização e garantir a sua acessibilidade;
- Otimizar o fluxo de informação da organização e o nível das comunicações;
- Desenvolver a estrutura informacional da organização e garantir a sua operação;
- Manipular eficientemente os recursos institucionais de informação, a fim de aumentar o seu valor para a organização;
- Garantir a integridade e a acessibilidade à memória corporativa;
- Avaliar periodicamente a qualidade e o impacto do suporte de informação para a gestão e o desenvolvimento da organização;

- Otimizar o aproveitamento da base e da estrutura informacional da organização para melhorar sua produtividade e o seu rendimento;
- Estabelecer, aplicar e supervisionar os procedimentos de segurança da informação da organização;
- Capacitar o pessoal no uso dos recursos informacionais da organização;
- Contribuir com a modernização e otimização das atividades e processos organizacionais; e
- Garantir a qualidade dos produtos e serviços de informação, bem como assegurar a sua disseminação efetiva.

Certamente, ao apresentar modelos devemos estar conscientes de que eles são genéricos e por isso mesmo, abertos à adaptações, ajustes e redesenhos que deverão colocá-los no horizonte de desenvolvimento organizacional de cada realidade corporativa. Como modelo, ele poderá servir como base para um projeto de implantação de sistemas informacionais. Por isso, a ampla consideração de realidades empresariais específicas vão requerer toda uma etapa preliminar de diagnóstico, a fim de definir as exigências informacionais da organização.

#### **4. A APLICAÇÃO DO GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO DA INFORMAÇÃO EM COMUNIDADES DE PRÁTICA**

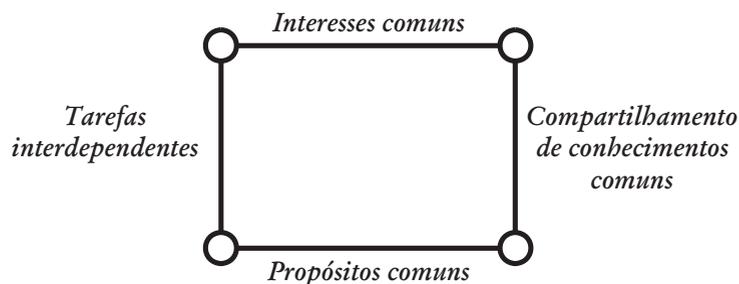
As comunidades de prática são definidas como grupos flexíveis de profissionais com interesses comuns que interagem através de tarefas interdependentes, orientadas por propósitos comuns. Deste modo, compartilham um conjunto de conhecimentos comuns (Davenport *apud* Sena, Araújo JR.; Cormier, 2003).

O gerenciamento estratégico da informação em comunidades de prática passa pela sondagem sistemática das suas necessidades de informação. A sondagem aqui deve ser entendida como sondagem ambiental, ou seja, triagem de dados coletados do ambiente, com vistas à detectar tendências emergentes, comportamentos e posicionamentos (Dees; Beard, 1984; Jain, 1984 e Bodensteiner, 1991).

Ao abordarmos o levantamento de necessidades de informação no contexto das comunidades de prática devemos considerar amplamente o tratamento dado às partes constituintes de um grupo desta natureza. Ao tratarmos destas partes podemos estabelecer uma analogia com os elementos do conceito de sistema proposto na teoria geral de sistemas de Bertalanffy (1977), que considera conjuntos de elementos a partir de três distinções: 1) de acordo com seu número; 2) de acordo com a sua espécie; e 3) de acordo com as relações dos elementos:

Em comunidades de prática, o conjunto de partes está associado à terceira distinção, ou seja, de acordo com as relações dos elementos.

Segundo Bertalanffy (1977), nos casos 1 e 2 pode-se considerar a soma dos elementos isoladamente, já no caso 3 não somente devem ser conhecidos, mas também as relações entre eles. Este princípio é que rege o conceito de comunidades de prática. Ainda a partir deste conceito, torna-se factível monitorar sistematicamente necessidades de informação, já que a interação entre os profissionais (usuários de processo de gerenciamento estratégico da informação), se dá por:



(Sena, Araújo Jr. & Cormier, 2003)

**Figura 6.** Interação em comunidades de prática

O primeiro passo na sondagem das necessidades de informação de uma comunidade de prática é o reconhecimento dos fatores críticos de sucesso<sup>1</sup> desta tarefa, sobretudo naqueles associados aos pontos de convergência, na troca e compartilhamento de conhecimento, interesses,

<sup>1</sup> Fatores críticos de sucesso (FCS) – características, condições ou variáveis críticas para o sucesso (atingimento dos objetivos) em um dado processo ou até mesmo em uma organização (Rockart, 1979).

tarefas e propósitos comuns, elementos que ao mesmo tempo caracterizam este tipo de comunidade/grupo. O quadro abaixo aponta estes fatores e as ações associadas:

**Quadro 1.** FCS no monitoramento de necessidades de informação em comunidades de prática

<b>FATOR CRÍTICO DE SUCESSO (FCS)</b>	<b>AÇÃO ASSOCIADA</b>
Conhecer os interesses comuns do grupo	Mapeamento e enumeração dos interesses comuns do grupo
Conhecer as tarefas interdependentes do grupo	Levantamento e fluxogramação das tarefas interdependentes do grupo
Conhecer os propósitos comuns do grupo	Mapeamento e enumeração dos propósitos comuns do grupo
Conhecer os canais de comunicação interna do grupo, aonde exista compartilhamento de conhecimentos comuns	Identificação dos canais de comunicação interna do grupo

Fonte: Sena, Araújo Jr. & Cormier, 2003.

Duas questões devem nortear o estudo de necessidades de informação em um modelo de gerenciamento estratégico da informação para comunidades de prática:

- Quais necessidades dos profissionais devem ser sondadas sistematicamente?
- Como, a partir da sondagem sistemática de necessidades de informação, pode-se obter uma efetividade para o processo de gerenciamento estratégico da informação?

As respostas para estes questionamentos devem estar baseadas nas seguintes premissas:

- O fator crítico de sucesso na sondagem sistemática de necessidades de informação deve ter como objetivo o aumento da capacidade e efetividade da resposta no processo de gerenciamento estratégico da informação; e
- A sondagem sistemática das necessidades de informação dos profissionais em comunidades de prática será determinante no estabelecimento de requisitos básicos para a construção de um modelo de gerenciamento estratégico da informação focado na busca e recuperação da informação;

Considerando o princípio básico da teoria geral de sistemas, onde para se conhecer as características e o comportamento do complexo, faz-se necessário conhecer o total das partes contidas no sistema, bem como as relações que se estabelecem entre elas, podemos considerar que as tarefas básicas a serem cumpridas na construção de uma sistemática para aumento da capacidade e efetividade da resposta no processo de gerenciamento estratégico da informação em comunidades de prática são:

- Realização de sondagens sistemáticas das necessidades de informação de profissionais inseridos em comunidades de prática;
- Diagnóstico e montagem de um panorama das interações entre os profissionais inseridos em comunidades de prática e
- Estabelecimento de requisitos básicos para um modelo de gestão estratégica da informação no que diz respeito ao aumento da capacidade e efetividade da resposta em comunidades de prática.

## **CONCLUSÃO**

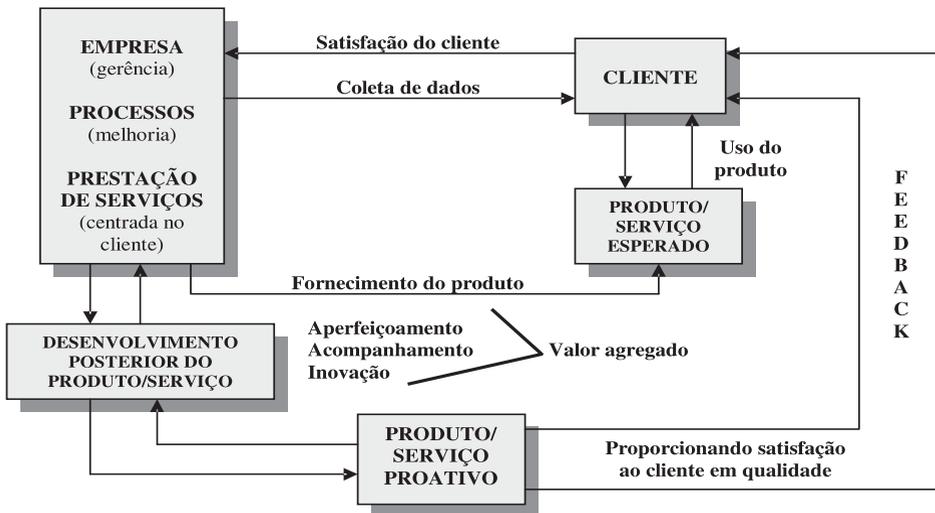
O que transforma a simples manipulação da informação no dia-a-dia das organizações em gerenciamento estratégico da informação é a capacidade que as corporações possuem de monitorar informações ambientais para responder satisfatoriamente aos desafios e oportunidades que se apresentam continuamente, ou seja, inteligência organizacional (Tarapanoff, Araújo Jr. & Cormier, 2000).

A inteligência organizacional deve estar amparada em uma gestão proativa dos recursos informacionais que as organizações devem estabelecer nos moldes de um sistema de informação. Este sistema, por sua vez, deve ser configurado em etapas que envolvam o uso de instrumentos de coleta de dados, processamento da informação, distribuição da informação e agregação de valor à informação, além de incorporar o indispensável estudo de necessidades de informação dos seus usuários. A inteligência pode ser comparada a uma apólice de seguros contra uma ameaça que pode nunca se concretizar, mas cujo dano potencial justifica um investimento (Cepik, 2002).

Assim sendo, o gerenciamento estratégico da informação deve incorporar a idéia central da inteligência organizacional qual seja, monitorar sistematicamente informações ambientais, com a finalidade de apoiar proativamente a escolha da estratégia corporativa e o uso da informação como subsídio ao processo decisório.

O gerenciamento estratégico da informação só será efetivo na medida em que o conhecimento das necessidades de informação dos usuários dos sistemas de informação for uma de suas principais tarefas, já que o usuário deve ser visto como o objetivo precípua e as suas necessidades informacionais requisitos básicos para o desenvolvimento, gerenciamento e aprimoramento contínuo dos sistemas de informação.

Na figura a seguir, proposta por Araújo Jr. (1998), é possível verificar como um usuário determina, a partir da sua satisfação, o posterior desenvolvimento de produtos e serviços, além dos mecanismos de retroalimentação do ciclo produtivo de fornecimento da informação o que possibilita à organização antecipar-se à demanda, acompanhar e atualizar produtos e serviços ofertados:



Fonte: Araújo Jr., 1998

**Figura 7.** Proatividade<sup>2</sup> na gestão da informação

<sup>2</sup> O conceito de proatividade está relacionado à antecipação a uma situação determinada, ou seja, envolve a previsão das expectativas e a concretização da demanda latente antes da demanda expressa (Araújo Jr., 1998).

No gerenciamento estratégico da informação, a adaptação de modelos de transferência da informação são fundamentais para definir o escopo de acesso dos usuários aos serviços e produtos a serem ofertados pelos sistemas informacionais, com isso o conhecimento e a implementação de soluções na ambiência corporativa deverão estar respaldados em um modelo próprio de gestão do fluxo informacional.

Cada vez mais o gerenciamento do fluxo informacional acaba por impor um paradigma, o de que a organização inteligente é aquela capaz de processar grandes volumes de informações, mas que tem também, a capacidade de tratá-las adequadamente, empregando filtros que facilitem a obtenção da informação desejada no momento requerido (Sena, Araújo Jr.; Cormier, 2002).

#### REFERÊNCIAS

ARAÚJO JR., R. H. de. *Estudo de necessidades de informação dos gerentes do setor editorial e gráfico do Distrito Federal*. 1998. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)- Universidade de Brasília, Brasília, 1998.

\_\_\_\_\_. *Precisão no processo de busca e recuperação da informação*. 2005. Tese (Doutorado em Ciência da Informação)- Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

BERTALANFFY, L. Von. *Teoria geral dos sistemas*. Tradução de Francisco M. Guimarães. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1977.

BODENSTEINER, W. D. Three components of perceived environmental uncertainty: an exploratory analysis of the effects of aggregation. *Journal of management*, p. 749-768, Dec. 1991.

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. *Sociedade da informação no Brasil: livro verde*. Brasília, 2000.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. Tradução de Roneide V. Majer. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CEPIK, M. Inteligência militar e política de defesa. In: SEMINÁRIO DE POLÍTICA DE DEFESA PARA O SÉCULO XXI, 2002, Brasília. *Anais...* Brasília: Câmara dos Deputados, Comissão de Relações Exteriores e de Defesa Nacional, 2002.

CHAÍN, C. N. *Gestión de información en las organizaciones*. Murcia: Universidad de Murcia, 2000.

DAVENPORT, E. Knowledge management issues for online organizations: 'communities of practice' as an exploratory framework. *Journal of Documentation*, v. 57, n. 1, p. 61-75, Jan. 2001.

DAVENPORT, T. H. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso da era da informação*. Tradução de Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 2000.

DEES, G. G.; BEARD, D. W. Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, p. 52-73, Mar. 1984.

JAIN, S. C. Environmental scanning in U. S. corporations. *Long Range Planning*, p.117-128, Apr. 1984.

KING, D. W. et al. *Scientific journal in the United States: their production, use and economics*. Stroudsburg, Penn: Hutchinson Ross, 1981.

MASSUDA, Y. *A sociedade da informação como sociedade pós-industrial*. Tradução de Kival C. Weber e Ângela Melim. Rio de Janeiro: Ed. Rio, 1982.

MATTELART, A. *La communication-monde: histoire des idées et des stratégies*. Paris: La Découverte, 1991.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a sua competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica*. Tradução de Astrid B. de Figueiredo. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PRICE, D. de S. *A ciência desde a Babilônia*. Belo Horizonte: Itatiaia; São Paulo: USP, 1976.

ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, v. 57, n. 2, p. 81-93, Mar./Apr. 1979.

SENA, R. F. de; ARAÚJO JR., R. H. de; CORMIER, P. M. J. Aspectos fundamentais na construção de um sistema de inteligência competitiva. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO; CONGRESSO ANUAL DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 3., 2002, São Paulo. *Anais...* São Paulo: KM Brasil, 2002.

\_\_\_\_\_. Mapeamento do processo de gestão do conhecimento. *Administração em Revista*, v. 6, n. 2, p. 93-105, jul./dez. 2003.

STUMPF, I. R. C. *Revistas universitárias: projetos inacabados*. 1994. Tese (Doutorado)- Universidade de São Paulo, 1994.

TARAPANOFF, K.; ARAÚJO JR., R. H. de; CORMIER, P. M. J. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. *Ciência da Informação*, v. 29, n. 3, p. 91-100, set./dez. 2000.

## **Resumo**

Reúne elementos para comprovar que a transformação da informação do dia-a-dia das organizações em elemento estratégico de tomada de decisão é a capacidade que as corporações possuem de monitorar informações ambientais para responder satisfatoriamente aos desafios e oportunidades que se apresentam continuamente. Essa situação é classificada pelos autores de inteligência organizacional, aquela que deve estar amparada em uma gestão proativa dos recursos informacionais que as organizações devem estabelecer nos moldes de um sistema de informação. Conclui, nesse contexto, que o gerenciamento estratégico da informação deve incorporar a idéia central da inteligência organizacional qual seja, monitorar sistematicamente informações ambientais, com a finalidade de apoiar proativamente a escolha da estratégia corporativa e o uso da informação como subsídio ao processo decisório.

## **Abstract**

*This article congregates elements to prove that the transformation of the day-by-day information of the organizations in strategic element of decision taking is the capacity of the corporations possess to monitor ambient information to answer satisfactorily to the challenges and chances that if present continuously. This situation is classified by the authors of organizational intelligence, the one that must be supported in a proactive management of the informationals resources that the organizations must establish in the molds of an information system. It concludes, in this context, that the strategical management of the information must incorporate the central idea of organizational intelligence which is, to monitor ambient information sistematically, the purpose to proactively support the choice of the corporative strategy and the use of the information as subsidy to the power to decide process.*

## **Os Autores**

ROGÉRIO HENRIQUE DE ARAÚJO JÚNIOR é doutor em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília e professor adjunto do Departamento de Ciência da Informação e Documentação da mesma Universidade. É membro dos grupos de Pesquisa Representação e Organização da Informação e do Conhecimento e Inteligência Organizacional e Competitiva registrados no Diretório dos Grupos de Pesquisa no Brasil do CNPq. Atualmente é gerente do Programa de Comutação Bibliográfica (Comut) do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict/MCT).

LILLIAN ALVARES é engenheira mecânica e mestre em Ciência da Informação, e professora assistente da Universidade de Brasília (UnB). Sua linha de pesquisa é na área de Ciência da Informação, com ênfase em Planejamento de Sistemas de Informação, atuando principalmente nos seguintes temas: Educação Corporativa, Ciência e Tecnologia, Cooperação em Ciência e Tecnologia e Informação Tecnológica.