

MARTA VALENTIM
(ORG.)

AMBIENTES E
FLUXOS DE INFORMAÇÃO

CULTURA
ACADÊMICA 
Editora

AMBIENTES E FLUXOS DE INFORMAÇÃO

MARTA VALENTIM
(Org.)

**AMBIENTES E FLUXOS
DE INFORMAÇÃO**

**CULTURA
ACADÊMICA**
Editora

© 2010 Editora UNESP

Cultura Acadêmica

Praça da Sé, 108

01001-900 – São Paulo – SP

Tel.: (0xx11) 3242-7171

Fax: (0xx11) 3242-7172

www.editoraunesp.com.br

feu@editora.unesp.br

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A528 Ambientes e fluxos de informação / Marta Lúgia Pomim Valentim (Org.)
– São Paulo: Cultura Acadêmica,
2010. 282p.

ISBN: 978-85-7983-067-9

1. Ambientes Informacionais. 2. Fluxos de Informação. 3. Competências em Informação. 4. Cultura e Comportamento Informacional. 5. Mediação da Informação. 6. Gestão do Conhecimento. 7. Modelos Mentais. 8. Governança Corporativa. 9. Cenários Prospectivos. 10. Processo Decisório. Mapas Conceituais. 11. Gestão Documental. 12. Inteligência Competitiva. I. Valentim, M. L. P. II. Belluzzo, R. C. B. III. Moraes, C. R. B. de. IV. Fadel, B. V. Almeida Júnior, O. F. VI. Woida, L. M. VII. Molina, L. G. VIII. Cavalcante, L. de F. B. IX. Lopes, E. C. X. Pacheco, C. G. XI. Lousada, M. XII. Garcia, C. L. S. XIII. Bueno, D. A. XIV. Pires, L. M. XV. Torrizella, A. P. F. XVI. Título.

CDD 020

CDU 02

SUMÁRIO

Apresentação	9
Capítulo 1	
Ambientes e fluxos de informação.....	13
<i>Marta Lúcia Pomim Valentim</i>	
Capítulo 2	
Competências e novas condutas de gestão: diferenciais de bibliotecas e sistemas de informação.....	23
<i>Regina Célia Baptista Belluzzo</i>	
Capítulo 3	
A interface entre o comportamento organizacional e o informacional	55
<i>Cássia Regina Bassan de Moraes e Bárbara Fadel</i>	
Capítulo 4	
Leitura, informação e mediação.....	71
<i>Oswaldo Francisco de Almeida Júnior</i>	

Capítulo 5	
Análise de conteúdo aplicada à pesquisa sobre cultura informacional	83
<i>Luana Maia Woida</i>	
Capítulo 6	
Gestão do conhecimento aplicada aos portais corporativos	123
<i>Letícia Gorri Molina</i>	
Capítulo 7	
Relações entre modelos mentais e comportamento informacional	157
<i>Luciane de F. Beckman Cavalcante e Marta Lígia Pomim Valentim</i>	
Capítulo 8	
Governança corporativa e a gestão do conhecimento no contexto empresarial	171
<i>Elaine Cristina Lopes e Marta Lígia Pomim Valentim</i>	
Capítulo 9	
Cenários prospectivos como instrumento para o planejamento estratégico empresarial	183
<i>Cíntia Gomes Pacheco e Marta Lígia Pomim Valentim</i>	
Capítulo 10	
Aspectos cognitivos que interferem na tomada de decisão em ambientes informacionais	203
<i>Mariana Lousada e Marta Lígia Pomim Valentim</i>	

Capítulo 11

Mapas conceituais como ferramenta
para a gestão do conhecimento 217

*Cristiane Luiza Salazar Garcia e
Marta Lígia Pomim Valentim*

Capítulo 12

Fluxos documentais em ambientes empresariais:
características, tipologias e usos 233

*Danilo André Bueno e
Marta Lígia Pomim Valentim*

Capítulo 13

Estudo de caso: o processo de inteligência competitiva nas
indústrias de produtos naturais da cidade de Marília 255

*Marta Lígia Pomim Valentim e
Laís Munin Pires*

Capítulo 14

Estudo de caso: processos arquivísticos no âmbito
da gestão documental em ambientes empresariais 265

*Ana Paula Ferreira Torrizella e
Marta Lígia Pomim Valentim*

Sobre os autores 277

APRESENTAÇÃO

Abordar a complexidade dos ambientes e fluxos de informação sob diferentes perspectivas é fundamental para compreendermos os fenômenos que envolvem as organizações contemporâneas.

O primeiro capítulo trata dos fluxos de informação ou fluxos informacionais que se confundem com a própria estrutura organizacional, de tal forma que não há ambiente informacional sem haver fluxos de informação e vice-versa. A informação e o conhecimento são insumos que alimentam os fluxos de informação e estabelecem a dinâmica informacional para qualquer tipo de organização.

Discutir sobre as competências necessárias para atuar com a gestão de unidades e serviços de informação na sociedade contemporânea envolve as práticas e os processos, nesse âmbito. As bibliotecas e/ou serviços de informação que possuem maior dinamismo e competitividade se destacam, pois desenvolvem processos e práticas inovadoras, ou seja, fazem uso mais intensivo da informação e do conhecimento. Essas são preocupações presentes no segundo capítulo.

O terceiro capítulo caracteriza as informações que circulam e são usadas nas organizações, relacionando o uso ao comportamento organizacional. Além disso, discute as interfaces existentes entre o comportamento informacional e o comportamento organizacional.

Por sua vez, o quarto capítulo apresenta reflexões sobre a apropriação da informação por meio da leitura. Defende que não há outra forma para que essa apropriação se realize. Discute alguns conceitos sobre leitura, apresentando diferentes visões: técnica, científica e poética.

O quinto capítulo apresenta a análise dos elementos e dos processos constitutivos da cultura informacional voltados à inteligência competitiva em indústrias

do setor calçadista de São Paulo, destacando o uso do método “Análise de Conteúdo” para a realização da análise.

Algumas considerações sobre a gestão do conhecimento (GC) aplicada aos portais corporativos são apresentadas no sexto capítulo. Os métodos e técnicas mais importantes, bem como as tecnologias de informação e comunicação que apoiam este tipo de gestão são apresentados. Apresenta também o que caracteriza um portal corporativo, e quais os requisitos mínimos para tal.

O sétimo capítulo apresenta os modelos mentais como influenciadores do comportamento informacional das pessoas em ambientes empresariais. Discute alguns conceitos sobre modelos mentais e comportamento informacional, bem como os conceitos de necessidade, busca e uso da informação.

Apresentar a gestão do conhecimento como um modelo de gestão importante a ser aplicado em ambientes empresariais que atuam sob a governança corporativa é objeto do oitavo capítulo. Discute a estreita relação da governança corporativa com a gestão da informação e do conhecimento.

O nono capítulo apresenta os cenários prospectivos como um método de prospecção que propicia uma melhor compreensão do negócio e as tendências futuras para as organizações sobreviverem no mercado competitivo. Aborda também os benefícios do monitoramento ambiental, que visam o acompanhamento de informações relevantes que circundam o meio empresarial.

Analisar os elementos intermitentes do processo decisório é objeto do décimo capítulo, cujo enfoque se dá a partir da identificação das variáveis que fazem parte do referido processo. Além disso, discute as circunstâncias que envolvem o tomador de decisão e como o contexto pode influenciar as decisões a serem tomadas.

O décimo primeiro capítulo, apresenta os mapas conceituais como um instrumento da gestão do conhecimento. Discute como os mapas conceituais podem contribuir para que a organização conheça de fato o conhecimento gerado por ela, quem o gera, de que forma é gerado e como este ativo pode ser usado em benefício da organização.

O décimo segundo capítulo, apresenta algumas discussões sobre um modelo conceitual voltado à gestão documental em ambientes empresariais. Discute como este modelo de gestão pode auxiliar o desenvolvimento de atividades/tarefas, o processo decisório e o planejamento de ações de curto, médio e longo prazo, tanto para produtores quanto para usuários deste tipo de informação.

O décimo terceiro capítulo apresenta um estudo de caso sobre o processo de inteligência competitiva aplicado às indústrias de produtos naturais da cidade de Marília. Caracteriza o setor e demonstra que o mercado de produtos naturais é competitivo, assim exige das empresas uma postura mais proativa em

relação ao planejamento de ações de médio e longo prazos, visando a obtenção de vantagem competitiva.

O último capítulo também apresenta um estudo de caso sobre a importância da gestão documental para uma empresa da área de energia solar, demonstrando que os processos arquivísticos são essenciais para a manutenção e existência legal de empresas de qualquer segmento econômico.

Marta L. P. Valentim

Organizadora

1

AMBIENTES E FLUXOS DE INFORMAÇÃO¹

Marta Lúgia Pomim Valentim

Introdução

A informação se constitui em elemento natural dos ambientes organizacionais, visto que toda ação tem origem na informação que por sua vez resulta em nova informação. As organizações possuem distintos ambientes informacionais, constituídos por fluxos de informação que perpassam todas as atividades, tarefas, tomada de decisão, ou seja, a ação do indivíduo no contexto de trabalho.

Os ambientes organizacionais relacionam-se diretamente com os níveis hierárquicos existentes em uma determinada organização e, por outro lado, influem tanto na origem, quanto na manutenção e/ou extinção dos fluxos informacionais, cuja dinâmica perpassa todos os setores da organização. Compreende-se como ambiente organizacional os espaços de interação entre pessoas, tecnologias e informação voltados aos objetivos organizacionais, isto é, os espaços de atuação responsáveis pela cotidiana dinâmica organizacional. Os ambientes informacionais são, portanto, resultantes dos ambientes organizacionais, cujo enfoque é a informação.

Os fluxos de informação ou fluxos informacionais se constituem em elemento fundamental dos ambientes informacionais, de tal forma que não há ambiente informacional sem haver fluxos de informação e vice-versa. Os fluxos informacionais são reflexos naturais dos ambientes ao qual pertencem, tanto em relação ao conteúdo quanto em relação à forma.

¹ Trabalho apresentado no Encuentro Internacional sobre Sistemas de Información y Documentación (Ibersid), em outubro de 2009, na cidade de Zaragoza, Espanha.

Em uma organização destacam-se alguns ambientes informacionais resultantes dos ambientes organizacionais. Inicialmente, é importante ressaltar pelo menos três níveis organizacionais básicos. São eles, o nível estratégico, o nível tático e o nível operacional.

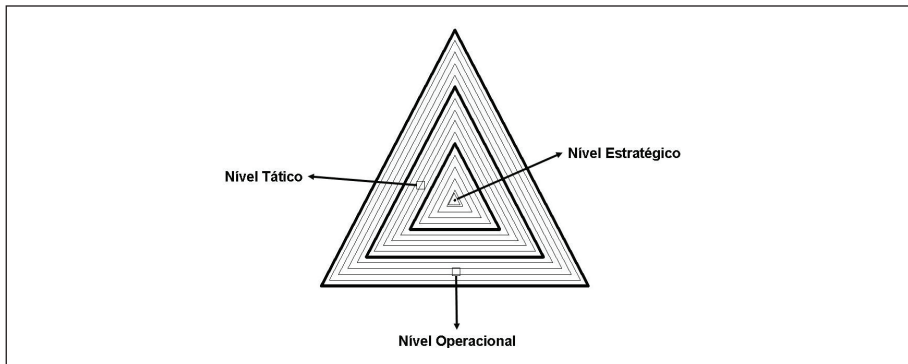


Figura 1: Níveis hierárquicos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em cada um desses níveis organizacionais desenvolvem-se ambientes organizacionais próprios, conseqüentemente têm-se os ambientes informacionais inerentes aos saberes e fazeres de cada um desses níveis. Pode-se mencionar, por exemplo, que no nível estratégico, há um ambiente organizacional voltado à elaboração de políticas, planos e planejamentos, à tomada de decisão estratégica e ao estabelecimento de estratégias de ação de médio e longo prazo. Nesse ambiente organizacional, o ambiente informacional está diretamente relacionado a esses saberes e fazeres, portanto, a informação que proporciona essa dinâmica ali existente é imbricada às atividades desenvolvidas. Nesse contexto, a informação estratégica, a prospecção e o monitoramento do mercado e da concorrência, a informação voltada à inovação tecnológica, a informação voltada à relação com o cliente, a informação que apoia o processo decisório são imprescindíveis.

No nível tático há um ambiente organizacional voltado para o estabelecimento de programas de ação, à elaboração de normas de procedimentos, o estabelecimento de cronogramas de atividades, o controle de qualidade, o acompanhamento de gastos e custos de produção, à tomada de decisão gerencial, à análise de questões jurídicas, entre outros. Nesse ambiente organizacional, o ambiente informacional também está diretamente relacionado aos saberes e fazeres, assim, a informação se constitui em insumo para o desempenho das atividades, tarefas e tomada de decisão de curto e médio prazo. Nesse contexto, a informação tecnológica, a informação financeira, a informação comercial, a informação rela-

cionada à vendas, a informação jurídica entre outras são fundamentais para que haja a efetividade das atividades desenvolvidas.

Da mesma forma, no nível operacional há um ambiente organizacional relacionado à execução de atividades e tarefas, cujo enfoque é voltado ao controle e manutenção de máquinas e equipamentos, a aplicação de normas e especificações, ao uso de manuais de procedimentos, ao cumprimento de cronogramas de produção, entre outros. Nesse ambiente organizacional, o ambiente informacional novamente está diretamente relacionado aos saberes e fazeres, assim, a informação se constitui em base para a execução das tarefas propriamente ditas.

Nesse sentido, destaca-se que o ambiente organizacional naturalmente impõe um ambiente informacional, cujos fluxos de informação trafegam conteúdos integrados aos saberes e fazeres daquele ambiente. Certamente, outros conteúdos informacionais podem perpassar um ou mais fluxos informacionais de distintos ambientes, contudo isso não se constitui em uma prática.

Ambientes organizacionais

A estrutura organizacional é sem dúvida grande influenciadora da existência dos fluxos de informação, pois conforme explica Valentim (2007, p.14-15) os fluxos estão diretamente relacionados aos sistemas de responsabilidade, de autoridade e de comunicação.

A cultura e a comunicação organizacional fornecem a dinâmica necessária aos fluxos de informação, portanto, os ambientes influenciam sobremaneira essa dinâmica, uma vez que cada ambiente organizacional possui sua própria cultura (subcultura) e forma de comunicação, ou seja, os fluxos possuem uma dinâmica não-uniforme, porquanto cada área e/ou setor possui seu próprio mecanismo de interação com o todo. Além desse fator, as pessoas também possuem seu próprio tempo de interação, a conduta (responsabilidade, autoridade e função) recebe influência direta da cultura da área/setor, de modo que há, constantemente, uma não-uniformidade nos fluxos de informação dificultando seu gerenciamento.

Os níveis hierárquicos podem demandar maior ou menor grau de uniformidade aos fluxos de informação, mas isso depende essencialmente das condições ambientais existentes. Pode-se mencionar como exemplo disso, os sistemas de informação gerenciais (SIGs), visto que criam condições mínimas de gestão da informação, influenciando, portanto, na cultura e na forma de comunicação do ambiente organizacional, independentemente do nível, área ou setor.

As condições ambientais fornecem maior ou menor grau de estabilidade, influenciando na dinâmica e uniformidade dos fluxos informacionais. As pessoas, ele-

mentos-chave dessa dinâmica, são influenciadas por essas condições, que por sua vez, influenciam os fluxos de informação. Além disso, os fluxos de informação são resultado das ações organizacionais, ou seja, estão imbricados tanto ao ambiente interno, quanto ao ambiente externo. Todas as alterações ambientais influem de alguma forma os fluxos informacionais existentes. Nesse sentido, ressalta-se a importância da gestão da informação nesse contexto, pois propicia às pessoas mais agilidade e confiabilidade no acesso, obtenção e uso de informações para distintas finalidades.

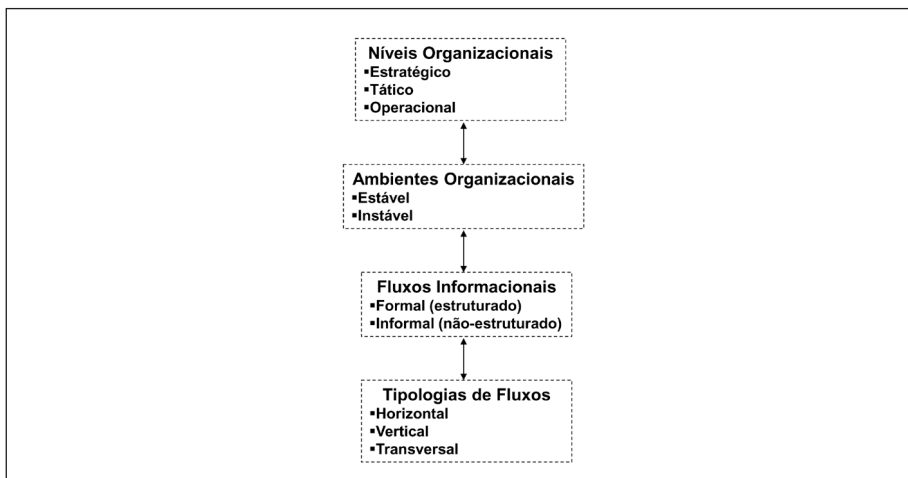


Figura 2: Ambientes Organizacionais e Fluxos Informacionais.

Fonte: Elaborado pela autora.

Ressalta-se que o ambiente estável propicia a existência de fluxos uniformes, uma vez que atuam de forma mais integrada e, muitas vezes, até padronizada. Esse fator está imbricado às condições de trabalho adequadas e à cultura organizacional positiva existente, conforme anteriormente mencionado. Além desses fatores, destacam-se os produtos e serviços produzidos/prestados, os tipos de clientes e fornecedores existentes, o tipo de mercado em que a organização atua, o nível de concorrência existente, entre outros.

Por outro lado, o ambiente instável propicia a existência de fluxos não-uniformes, porquanto é resultado da própria instabilidade do ambiente organizacional. Esse fator está imbricado às condições de trabalho não adequadas e à cultura organizacional negativa existente. Além desses fatores, destacam-se a imprevisibilidade e a insegurança quanto às questões políticas, econômicas, legais, tecnológicas, etc. Os fluxos informacionais serão mais bem detalhados no próximo tópico.

Fluxos de informação

Os fluxos informacionais trafegam com dados e informação, de modo a subsidiar a construção de conhecimento nos indivíduos organizacionais, objetivando uma ação. Taylor (1986, p.14-15) explica que o valor da informação é diretamente proporcional ao contexto de uso. Certamente a necessidade informacional do sujeito cognoscente é que de fato caracteriza o valor que a informação tem para aquele indivíduo, naquele contexto e para aquela ação. Taylor acredita que a partir da necessidade informacional do indivíduo, inicia-se um processo de mediação entre a informação existente recebida e o uso/aplicação da informação, para uma determinada finalidade, em um determinado contexto (Figura 3).

Certamente os fluxos de informação existentes nos ambientes organizacionais são produzidos naturalmente pelas próprias pessoas e setores que nela atuam, a partir das atividades, tarefas e decisões que vão sendo realizadas. Ressalta-se que no ambiente organizacional, as informações produzidas utilizam um jargão próprio, relacionadas ao setor ou à pessoa que as geraram, assim como são relacionadas a objetivos bem definidos. No decorrer do fluxo, a mesma informação pode ser usada/aplicada para outros objetivos e, neste caso, ajusta-se o jargão e agrega-se ou não outros valores que inicialmente a informação não possuía, ou seja, a informação é mutável e não estática como em outros tipos de ambientes informacionais. Essa característica torna os ambientes organizacionais extremamente complexos quanto à geração, compartilhamento, acesso e uso de dados e informações.

Cada um dos níveis produz informações e, portanto, fluxos de informação distintos, cuja aplicação é diversa e dependerá essencialmente dos conteúdos informacionais produzidos, dos objetivos do por quê foram produzidas, bem como dos objetivos de uso por parte de outras pessoas e setores, fator que valorará a importância e pertinência da informação.

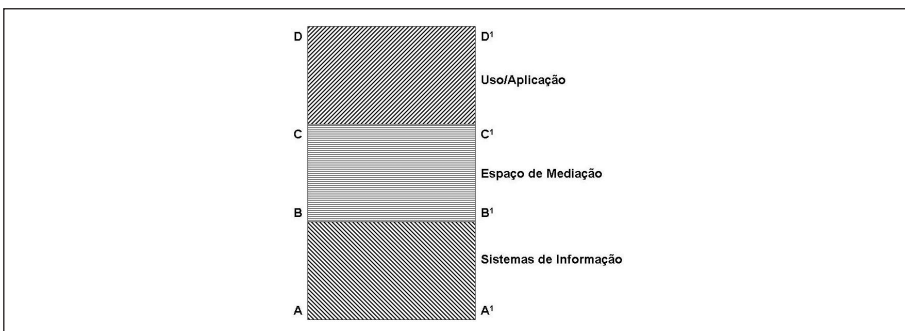


Figura 3: Fluxos de informação e o espaço de mediação.

Fonte adaptada: Taylor – 1986 – p.34a.

Além disso, em cada um dos níveis da organização, os fluxos informacionais possuem maior ou menor impacto em determinadas atividades. Como exemplo, pode-se mencionar os fluxos informacionais no nível estratégico, com certeza, influíram no processo decisório e no estabelecimento de estratégias de ação da organização, porquanto os conteúdos informacionais ali produzidos são diretamente proporcionais a essas atividades e, portanto, o impacto é direto. Da mesma forma, os fluxos informacionais no nível operacional, provavelmente, influíram nas atividades de produção e manutenção de máquinas e equipamentos, uma vez que os conteúdos informacionais ali produzidos são diretamente proporcionais a essas atividades.

Ressalta-se, como explica Valentim (2008, p.21), que os fenômenos informacionais em ambientes organizacionais podem existir sob diferentes perspectivas, ou seja, podem atender a necessidades/demandas: funcionalista (informação como objeto – *prova*), estruturalista (informação como poder – *subjugação*), humanista (informação como emancipação – *decisão*) e interpretativista (informação como significado – *criação de novo conhecimento*). Portanto, dependendo do contexto há uma forma de apropriação e uso.

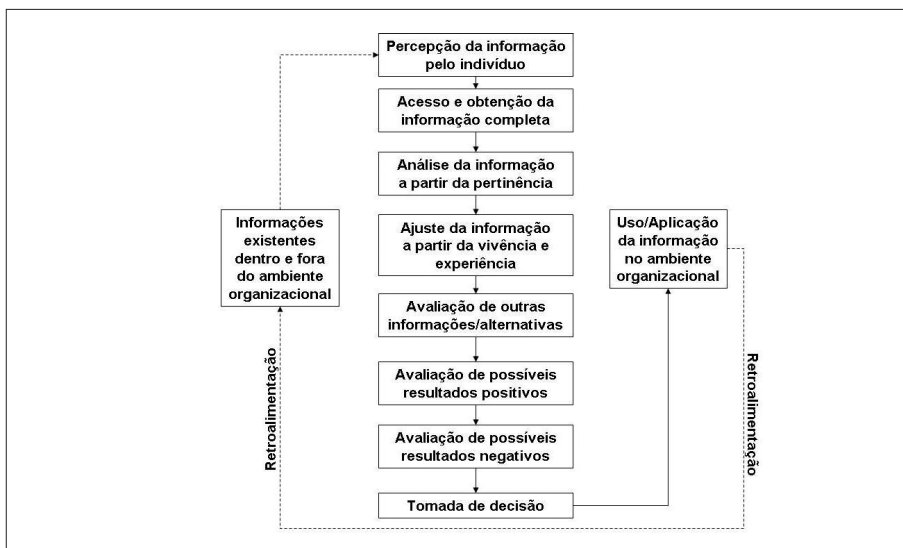


Figura 4: Percepção, Análise e Uso da Informação.

Fonte: Elaborada pela autora.

Os fluxos de informação podem ser categorizados como formais (estruturados) ou informais (não-estruturados). Os fluxos informacionais estruturados se caracterizam por sua visibilidade, se constituem no resultado das atividades e tarefas

desenvolvidas de forma repetitiva no ambiente organizacional, são apoiados por normas de procedimentos e especificações claras, são registrados em diferentes suportes (papel, digital, eletrônico), circulam em distintos meios (malote/correio interno, sistemas de informação internos (Intranet), ambiente *Web* (Internet)), além disso, há a gestão da informação por uma ou várias pessoas, cuja responsabilidade se refere a organização, tratamento e disseminação das informações que por ele perpassam, de forma que o acesso e o uso possa de fato ser efetivo.

Os fluxos informacionais não-estruturados se caracterizam, quase sempre, por sua invisibilidade, porquanto se constituem no resultado de vivências e experiências individuais e grupais dos sujeitos organizacionais, são apoiados pela aprendizagem organizacional e pelo compartilhamento/socialização do conhecimento entre as pessoas. Conforme mencionado, nem sempre esses fluxos são registrados, também circulam em distintos meios (colégio invisível, sistemas de informação internos específicos para esse fim (Intranet)). Para esse tipo de fluxo é necessária a gestão do conhecimento, cujo trabalho é realizado por todas as pessoas que atuam na organização, uma vez que a responsabilidade se refere ao compartilhamento e socialização de vivências e experiências individuais e grupais.

Os fluxos informacionais não-estruturados são de difícil gestão, pois requer uma cultura organizacional que permita uma ação efetiva e, nem sempre isso é possível, principalmente em ambientes organizacionais mais conservadores (ver Tabela 1).

Além disso, conforme Monteiro e Valentim (2007, p.56), os fluxos informacionais podem perpassar vários setores de um mesmo nível hierárquico da organização (fluxos horizontais), vários setores de diferentes níveis hierárquicos da organização (fluxos verticais) ou, ainda, de distintas organizações (fluxos transversais).

Os fluxos formais podem ocorrer de forma horizontal, transversal e vertical. Os fluxos informacionais horizontais são constituídos por diferentes unidades organizacionais do mesmo nível hierárquico, os fluxos informacionais transversais ocorrem por meio de diferentes unidades organizacionais de diferentes níveis hierárquicos e os fluxos informacionais verticais são construídos por meio de diferentes níveis hierárquicos de uma mesma área organizacional. Ressalta-se que os fluxos ocorrem por meio de interações formalizadas e sistematizadas no ambiente organizacional.

A informação alimenta os fluxos informacionais cuja dinâmica perpassa os diversos níveis hierárquicos da organização, alimentando todos os níveis existentes em uma organização. Como explica Valentim et al. (2008, p.189), na Figura 5, observa-se de que maneira os fluxos verticais podem ser importantes

para uma determinada organização, visto que é por meio desses fluxos que as necessidades informacionais são sanadas e, muitas vezes, os fluxos de informação, são responsáveis pelo real desempenho e efetividade de uma atividade/tarefa, inclusive no âmbito da tomada de decisão.

Fluxos Informacionais	Estruturados	Não-Estruturados
	▪ Dados e informações repetitivos.	▪ Dados e informações não repetitivos.
	▪ Resultado das atividades e tarefas desenvolvidas no ambiente organizacional.	▪ Resultado de vivências e experiências individuais e grupais dos sujeitos organizacionais.
	▪ São apoiados por normas de procedimentos e especificações claras.	▪ São apoiados pela aprendizagem organizacional e pelo compartilhamento/ socialização do conhecimento entre as pessoas.
	▪ São registrados em diferentes suportes (papel, digital, eletrônico).	▪ Nem sempre são registrados, mas quando são, ocorre em distintos suportes.
	▪ Os dados e as informações circulam em distintos meios (malote/correio interno, sistemas de informação internos (Intranet), ambiente <i>Web</i> (Internet)).	▪ Circulam em distintos meios (sistemas de informação internos específicos para esse fim (Intranet)).
	▪ Gestão da informação por uma ou várias pessoas, cuja responsabilidade se refere a organização, tratamento e disseminação das informações, visando ao acesso e uso.	▪ Gestão do conhecimento por todas as pessoas que atuam na organização, uma vez que a responsabilidade se refere ao compartilhamento e socialização de vivências e experiências individuais e grupais.

Tabela 1: Fluxos estruturados e não-estruturados.

Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme ilustrado na Figura 5, percebe-se que a produção de dados, informação e conhecimento é uma constante no ambiente organizacional. A partir disso, dados, informações e conhecimento são lançados nos diversos fluxos informacionais existentes no âmbito da organização, cujo uso será diretamente proporcional à necessidade/demanda das pessoas e setores. Nesse sentido, o valor da informação também será diretamente proporcional ao uso, conforme anteriormente mencionado.

Cada um dos níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional) possui necessidades e demandas específicas, assim os fluxos informacionais se constituem em insumo para o desenvolvimento de atividades/tarefas e tomada de decisão. Em cada ação desenvolvida por uma pessoa/setor, geralmente, se agrega valor a informação recebida, cuja dinâmica fará com que ela retorne novamente

ao fluxo em questão, contudo já modificada, ou seja, é uma informação com valor agregado, que novamente será acessada por outra pessoa/setor, cujo uso novamente agregará novo valor em uma espiral sem fim.

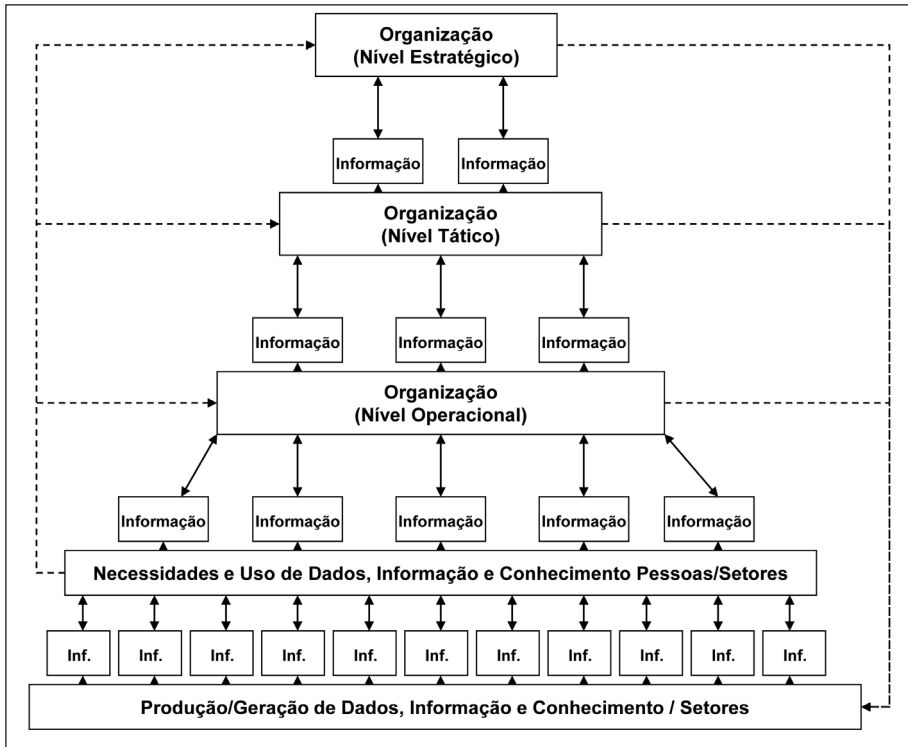


Figura 5: Fluxos de informação verticais.

Fonte adaptada: Valentim, M. L. P. et al. – 2008 – p.189.

Considerações finais

Os fluxos de informação são responsáveis pelas interações realizadas no ambiente organizacional, por meio da dinâmica organizacional propiciam a saciedade das pessoas e setores no que tange aos insumos essenciais para uso e aplicação em questões organizacionais diversas. As ações organizacionais das pessoas dependem de dados, informação e conhecimento, pois é por meio delas que obtém condições apropriadas para o desenvolvimento de atividades/tarefas e tomada de decisão, mas o mais importante é que a ação produz 'novo' dado, informação e conhecimento, que reintegrará os fluxos de informação em um movimento contínuo e dinâmico.

Desse modo, os ambientes e fluxos de informação se constituem em algo extremamente valioso, do ponto de vista estratégico, tático e operacional, para qualquer tipo de organização, em qualquer área de atuação.

Referências

- MONTEIRO, N. A.; VALENTIM, M. L. P. Necessidades informacionais e aprendizagem no ciclo de vida de um projeto. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Campinas, v.5, nº 2, p.53-66, jul./dez. 2007.
- TAYLOR, R. S. *Value-added processes in information systems*. Nova Jersey: Ablex, 1986. 257p.
- VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento em organizações complexas. In: _____. (Org.). *Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação*. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. p.11-26; 268p.
- _____. et al. Gestão da informação utilizando o método infomapping. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v.13, nº 1, p.184-98, jan./abr. 2008.
- _____. Processo de inteligência competitiva organizacional. In: _____. (Org.). *Informação, conhecimento e inteligência organizacional*. 2.ed. Marília: Fundepe Editora, 2007. p.9-24; 278p.

2

COMPETÊNCIAS E NOVAS CONDUTAS DE GESTÃO: DIFERENCIAIS DE BIBLIOTECAS E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Regina Célia Baptista Belluzzo

Introdução

Fenômenos econômicos e sociais de alcance mundial estão reestruturando o ambiente das organizações. A globalização da economia, apoiada pela tecnologia da informação e da comunicação, é uma realidade indiscutível. As chamadas novas tecnologias, bem como as novas formas de organização do trabalho, têm impulsionado a inovação dos métodos tradicionais de gestão. Em decorrência disso, pode-se dizer que o contexto determina o modelo de gestão.

O que é a gestão hoje? Gerir hoje envolve uma gama muito mais abrangente e diversificada de atividades do que no passado. Conseqüentemente, o gestor hoje precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes das anteriores (CORDEIRO; RIBEIRO, s.d.). Ainda, de acordo com esses autores o dia a dia de um gestor envolve, atualmente, elementos em uma realidade caracterizada por:

- *Interdisciplinaridade* – os processos de negócio envolvem equipe de diferentes áreas, perfis profissionais e linguagens;
- *Complexidade* – as situações carregam cada vez um número maior de variáveis;
- *Exiguidade* – o processo decisório está cada vez mais espremido em curtos espaços de tempo, e os prazos de ação/reação são cada vez mais exíguos;
- *Multiculturalidade* – o gestor está exposto a situações de trabalho com elementos externos ao seu ambiente nativo, e, por conseguinte, com outras

- culturas: clientes, fornecedores, parceiros, terceiros, equipes de outras unidades organizacionais, inclusive do estrangeiro;
- *Inovação* – tanto as formas de gestão, quanto a tecnologia da informação e da comunicação, estão a oferecer constantemente novas oportunidades e ameaças;
 - *Competitividade* – o ambiente de mercado é cada vez mais competitivo, não só em relação aos competidores tradicionais, mas principalmente pelos novos entrantes e produtos substitutos.

Nesse ambiente, segundo Cordeiro e Ribeiro (s.d.) a diferença entre sucesso e fracasso, entre lucro e falência, entre o bom e o mau desempenho está no melhor uso dos recursos disponíveis para atingir os objetivos focados.

A evolução das organizações em termos de modelos estruturais e tecnológicos tendo as mudanças e o conhecimento como novos paradigmas, tem exigido uma nova postura nos estilos pessoais e gerenciais voltados para uma realidade diferenciada e emergente.

Além disso, temos plena convicção de que o grande desafio, desta última década, vem sendo a capacidade e a competência diária que as organizações enfrentam para se adaptarem e levarem a todos os seus níveis hierárquicos e funcionais, a incorporação de novos modelos, métodos, técnicas, instrumentos, atitudes e comportamentos necessários às mudanças, inovações e à sobrevivência sadia e competitiva no mercado de negócios onde se inserem.

O conhecimento transforma o homem e permite que se tenha uma nova perspectiva do real mundo da teoria da organização em ação. A discussão sobre o conhecimento não é nova. A novidade está justamente na incorporação do conhecimento como elemento-chave na gestão contemporânea. Nesse sentido, faz-se necessário que, a partir de uma visão desenvolvimentista, compreenda-se melhor a evolução gradual dos conceitos básicos que proporcionam ferramentas necessárias a uma gestão voltada para um futuro incerto e que possuirá características distintas da época em que as teorias da administração foram concebidas.

Processos de evolução sempre ocorrem na humanidade. Porém, a partir da Segunda Guerra Mundial os progressos culturais e as inovações tecnológicas começaram a ocorrer num ritmo incrivelmente acelerado, provocando impactos cada vez mais significativos nos meios organizacionais, em períodos de tempo cada vez menores, fazendo com que a teoria organizacional sofresse transformações mais velozes.

A teoria organizacional vem passando por enormes transformações ao longo do tempo. Desde o seu aparecimento formal no início do século XX até os dias de hoje, surgiram inúmeras contribuições, sempre com especial ênfase em pontos específicos e relevantes. Esses contributos se constituem no resultado da sobre-

posição contínua das teorias racionalistas, como a Teoria Clássica ou Gestão Científica (1900-1923), o Racionalismo Sistemico (1955-1980) e o Racionalismo Radical (1993-1999), às teorias normativas ou humanas ou ainda sociais, como a Melhoria Industrial (1870-1900), as Relações Humanas (1923-1955) e a Cultura Organizacional (1980-1993).

O momento atual dá seguimento a esse caráter evolutivo da teoria organizacional, na medida em que esta se caracteriza, uma vez mais, por uma maior valorização do potencial humano, o que lhe confere cunho social; e culmina com o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento, que vem ao encontro das necessidades de gestão das organizações, em uma sociedade onde o peso do fator de produção “Conhecimento” tem um ganho, relevância e traz vantagem competitiva sustentável para as mesmas, ao lado de outros fatores de produção tradicionais, tais como: terra, capital e trabalho.

A teoria das organizações é composta por diversos fatores, como um grande mosaico. E esse sistema está continuamente em movimento: surgem novos elementos que alteram a compreensão dos sistemas, levando ao questionamento, ao menos parcial, das certezas e crenças anteriores, gerando *insights* e momentos de compreensão. Mais do que isso, conduzem a comparações e à busca do entendimento em um nível cada vez maior. Essa busca, por sua vez, é contínua: novos elementos surgem e desafiam.

As teorias humanas, inseridas em seus respectivos contextos históricos, possuem características que levam ao estabelecimento de teorias racionais, e vice-versa. O conhecimento, ponto central de diversas novas tendências que se apresentam atualmente, sempre esteve presente nas organizações. Hoje, é o recurso econômico mais valioso no processo produtivo e de inovação, peça-chave para a sobrevivência num ambiente de alta competitividade. As mudanças organizacionais, assim, apresentam-se com mais profundidade do que outrora fora observado, porque as organizações se deparam com novos desafios competitivos.

Vários são os autores que vêm buscando projetar as mudanças que estão em curso e suas influências para as organizações, bem como para os gestores. Prahalad (1999), por exemplo, apontou oito mudanças significativas em andamento, neste início de milênio.

A primeira delas diz respeito à *globalização*, já que a expansão global poderia produzir assimetrias regionais nos padrões de crescimento e provocar mudanças significativas na destinação de recursos e de investimentos de uma organização.

A segunda mudança refere-se às *desregulamentações*, às *privatizações* e às *horizontalizações* de organizações de vários setores econômicos. Segundo o autor, tais aspectos poderiam trazer três implicações organizacionais básicas, ou seja, a maioria destas, antes locais, tornar-se-iam regionais, nacionais e internacionais;

a microeconomia mudaria substancialmente e o desemprego apresentaria índices mais expressivos.

A terceira mudança seria a *volatilidade* que, associada à sazonalidade, criaria um novo conjunto de exigências para a direção das organizações. A necessidade de aumentar ou diminuir a produção e de reduzir significativamente o tempo de desenvolvimento de produtos estaria cada vez mais presente.

A quarta mudança diz respeito à *convergência*, não só tecnológica, que inclui informática, comunicações e produtos eletrônicos, mas também de outros setores importantes, como, por exemplo, bibliotecas digitais e virtuais associados ao progresso científico.

A quinta mudança salienta a questão das *fronteiras tênues entre os setores*, uma vez que, em consequência das convergências, várias fronteiras tradicionais entre os mesmos estariam desaparecendo. Esse fato faz com que seja dificultada a identificação dos concorrentes e exige das organizações a seleção de novas oportunidades a partir de perspectivas próprias.

A sexta mudança concerne aos *padrões*, isto é, à medida que os mercados evoluem, novos setores produzem padrões distintos para acompanhar essa evolução.

A sétima mudança diz respeito ao *fim da intermediação*, evidenciando que em vários setores, a distância entre produtores e clientes finais vem diminuindo. Esse fato revela uma mudança em relação aos canais de distribuição tradicionais e a evolução do comércio eletrônico, via *Internet*, como ferramenta para alcançar esses clientes finais.

A oitava e última mudança, segundo o autor, é a mais significativa e se refere à *consciência ecológica*. Nesse sentido, as organizações mudariam de uma perspectiva de simples cumprimento da lei para uma postura orientada pelas oportunidades de negócios que levem em consideração as questões ambientais.

Como consequência de todas essas mudanças, Prahalad (1999) afirmou que as organizações devem estar atentas às transações internacionais, às alianças temporárias, nas quais o aprendizado é tão importante quanto garantir a propriedade intelectual, à velocidade não apenas no desenvolvimento de produto, mas também na transferência de conhecimento entre mercados e organizações, sendo que estas devem ainda reavaliar o modelo de gestão que vêm utilizando. Certamente, isso se faz necessário também nas Bibliotecas ou Serviços de Informação contemporâneos.

Por fim, com o objetivo de administrar as mudanças competitivas iminentes, segundo Prahalad (1999), os gestores deverão: incorporar novos sistemas tecnológicos aos já utilizados pela organização; modificar a composição das equipes; e transferir rapidamente as competências essenciais para diferentes unidades de

negócios. Portanto, a maior constatação é que a sociedade moderna está passando por grandes transformações, tendências genéricas ou megatendências, cujos reflexos na gestão das organizações em geral, e, por conseguinte nas Bibliotecas ou Serviços de Informação também, serão profundos e marcantes. Essas megatendências e seus reflexos na administração contemporânea são sintetizados a seguir.

Globalização

Com o rápido avanço da tecnologia e das comunicações, o tempo empregado para se exercer influência mundialmente, mesmo dos lugares remotos, foi reduzido de anos para alguns segundos. Os negócios estão se tornando um campo global unificado, à medida que caem as barreiras comerciais, a comunicação fica mais rápida e mais barata, e as preferências do consumidor convergem em tudo, desde produtos manufaturados até a prestação de serviços.

No século XXI, as organizações deverão se sentir “em casa” em qualquer lugar do mundo. Poderão localizar diferentes pares de suas organizações onde quer que isso faça mais sentido para os negócios: a liderança da cúpula em um país, a capacidade intelectual técnica e a produção em outros (DAFT, 2002). Segundo esse autor, embora essa crescente interdependência traga muitas vantagens, ela significa também que o ambiente ficou extremamente complexo e competitivo para as organizações. Elas precisam aprender a cruzar fronteiras de tempo, culturais e geográficas para sobreviver. É crescente hoje a necessidade de o composto organizacional desenvolver um conhecimento intercultural.

Observa-se que grandes organizações estão trabalhando para globalizar suas estruturas gerenciais e ficar mais competitivas internacionalmente, ao passo que aquelas consideradas menores estão procurando estruturas e processos que as ajudem a alcançar as vantagens da interdependência global e a minimização das desvantagens (DAFT, 2002).

Na literatura especializada, a globalização é frequentemente descrita como um conjunto de mudanças nos padrões tradicionais de produção, investimentos e comércio internacional ou como convergência entre os interesses das organizações e da sociedade. Outros aspectos tais como: economia, cultura, tecnologia, entre outros, devem ser considerados para configurar as características dos países nesse contexto e entender as tensões e transformações daí originados (PARKER, 1999).

A globalização, sinônimo de aumento brusco de competitividade, mas não necessariamente de prosperidade, está promovendo uma divulgação rápida das

informações, o que vem influenciando também na gestão das Bibliotecas ou Serviços de Informação e as técnicas de administração de resultados. A globalização, juntamente com os avanços da economia da informação, oferece um número maior de bens e de serviços com substancial ganho de qualidade. Na verdade, pouco importa o tipo de Biblioteca ou Serviços de Informação, uma vez que as características da nova gestão dependem exclusivamente da sua competência em assegurar a satisfação do cliente e o retorno sobre os investimentos, associando diretamente a esses fatores a percepção de qualidade pelo cliente final. Há uma nova realidade mundial, nacional, organizacional e profissional sendo construída na era da economia em rede, e a organização de sucesso do século XXI é aquela que assume riscos, busca autonomia e resultados. Trata-se de um mundo organizacional intranquilo, mas criativo e transformador.

O impacto dessas mudanças poderá afetar as Bibliotecas ou Serviços de Informação, em nosso contexto, de maneiras diferentes, mas elas deverão estar atentas às transações internacionais e às alianças temporárias, bem como enfatizar a velocidade e reavaliar o modelo de gestão adotado.

Deverão ainda rever as competências essenciais enquanto organizações prestadoras de serviços de informação, incorporar novas tecnologias aos negócios tradicionais, mudar as equipes e aprender a transferir competências essenciais entre unidades (PRAHALAD, 1999). Daí a importância de se obterem continuamente novas informações, análises e capacitações, visando a uma eficácia cada vez maior. Em torno de tudo isto surge a economia da nova Era da Informação, cujas fontes fundamentais de riqueza são o conhecimento e a comunicação, e não os recursos naturais ou o trabalho físico.

Turbulência organizacional

Em boa parte do século XX, as organizações operavam em um ambiente estável, o que permitia aos gestores poder concentrar-se em projetar estruturas e sistemas que mantivessem a organização operando de modo uniforme e eficiente. Havia pouca necessidade de procurar novas maneiras de lidar com o aumento da competição ou com mudanças na procura de novos mercados.

Historicamente, essa turbulência remonta às décadas de 50 a 80. A última década do século XX assistiu ao crescimento dessa tendência. A dimensão competitiva desse novo paradigma técnico-econômico impõe, necessariamente, a capacidade de inovar como fator de competição. Dentro da conformidade dessa nova economia, o recurso conhecimento torna-se o elemento central a ser considerado.

Algumas alterações impostas às organizações e, em decorrência às Bibliotecas ou Serviços de Informação, são destacadas por Gonçalves Filho (2000), incluindo-se dentre elas:

- A necessidade de considerar os desejos do cliente e sua satisfação;
- A importância de utilizar novas tecnologias, em função do ritmo acelerado em que essas tecnologias vêm se desenvolvendo;
- O estabelecimento de novas relações de trabalho, marcadas pela terceirização, prestação de serviços, entre outros;
- A participação de concorrentes estrangeiros no contexto nacional; e,
- A conseqüente atenção às pressões advindas das questões ecológicas e sociais.

Segundo Terra (2000), o desafio descrito acima é comum tanto para o setor industrial quanto para o de serviços e pode ser sintetizado nos seguintes aspectos: atender aos diferentes usos dos bens e serviços num ambiente de rápida transformação; obter vantagens competitivas estratégicas sobre a concorrência; e coordenar sistemas de contato direto com clientes e destinatários a sistemas de infraestrutura e apoio.

Essa situação expressa o desafio das organizações em relação à gestão e à busca de elementos inovadores que proporcionem fatores de competitividade, necessários à sua sobrevivência na realidade descrita. Desafio este, que pode ser dimensionado pela dinâmica de crescimento e desaparecimento de organizações nesse novo contexto (CIZALPINO, 2002).

Para Castells (1999), a competitividade na nova economia global parece depender de quatro fatores:

- A capacidade política das instituições nacionais e supranacionais para impulsionar a estratégia de crescimento dos países;
- O diferencial entre os custos de produção no local de produção e os preços do mercado de destino;
- O acesso a um grande mercado influente; e
- A capacidade tecnológica, destacando a importância de se ter uma base de fornecimento para o sistema científico/tecnológico/industrial/social.

A economia global, de caráter assimétrico, parece demonstrar que nem todos têm as mesmas condições de produtividade, no que diz respeito a esses fatores, e/ou o mesmo acesso ao consumo: há um contraste entre condições de vida, de pobreza, miséria, violência, educação, de exclusão social como, por exemplo, o caso da América Latina e da África (CASTELLS, 1999).

Inovação e modernização constituem armas para a constante atualização da vantagem. Na opinião de Porter (1989), hoje não há saídas que estejam fora do

paradigma da competitividade. É preciso desmistificar o lado mau, predatório ou agressivo da competição, para que aprendamos a descobrir a cooperação *para a competição* e a cooperação *na competição*.

Assim, entende-se que a modernização das Bibliotecas ou Serviços de Informação, nesse cenário, está fortemente associada à competição, e a existência de fontes alternativas atuantes no setor é um estímulo poderoso para a persistência na busca por inovações. Estabelece-se, então, uma pressão para a constante modernização das fontes de vantagem competitiva. Hoje, as Bibliotecas ou Serviços de Informação que têm maior dinamismo e competitividade são aqueles que se destacam no que diz respeito ao processo inovador, isto é, aqueles que fazem uso mais intensivo do conhecimento e da informação (LASTRES; ALBAGLI, 1999). Portanto, a capacidade de construção da “*teia impecável*”, baseada na capacidade de inovar, tem como elemento central o conhecimento. Na verdade, os impactos dessa perspectiva sobre o universo organizacional demandam novos modelos de gestão para essas organizações prestadoras de serviços de informação, a fim de se constituir em espaços de expressão e construção de conhecimento.

Produtos e serviços eletrônicos

No curto intervalo de alguns anos, a Internet passou de um “brinquedo” usado por poucas pessoas a centro profissional de comunicações e comércio, onde mais de 200 milhões de pessoas trocam informações ou fecham negócios pelo mundo inteiro (DAFT, 2002). A Internet tem sido considerada uma das tecnologias de base do atual paradigma social, visto que:

- Supera os limites ao crescimento, considerando-se o padrão tecnológico estabelecido, ao trazer para um único ponto de venda uma ampla gama de clientes para os quais aquele ponto de venda não seria acessível;
- Inaugura novas frentes de expansão ao permitir a criação de novos produtos e processos de venda, como na criação de lojas de varejo unicamente virtuais; e
- Sustenta a lucratividade e produtividade dos processos transformados pela tecnologia.

O ambiente organizacional, tanto em nível mundial como nacional, tem passado por inúmeras mudanças nos últimos anos, mudanças essas que têm sido consideradas diretamente relacionadas com as tecnologias de informação e de comunicação. Um dos aspectos mais importantes desse novo contexto é o surgimento do ambiente digital, que passou a permitir, de fato, a oferta de produtos e serviços eletrônicos nas Bibliotecas e Serviços de Informação. O comércio eletrô-

nico já é uma realidade em diversos setores da economia, estando num estágio de evolução intermediário. O cenário atual, mesmo que não uniforme para todas as organizações e num índice ainda não muito elevado, permite avaliar essa evolução e identificar suas tendências. Junto com as ações de virtualização das Bibliotecas ou Serviços de Informação tradicionais, cresce a utilização e aplicação dessa tecnologia em prol dos objetivos de negócios e sociais. Prova viva disto é a utilização em larga escala da computação móvel, amparada pelo crescimento e facilidade de acesso à Internet. Com o aumento da utilização de recursos tecnológicos nas atividades organizacionais, tornou-se comum o uso de portáteis pela sociedade, avançando agora também em questões de interatividade com a chegada da TV Digital.

É necessário que as Bibliotecas ou Serviços de Informação que procuram ser competitivas e estejam sintonizadas com cenários futuros, considerem as tecnologias disponíveis da Internet móvel e da Era Digital, compreendendo e avaliando os impactos dessa mobilidade em seus processos, em sua estrutura organizacional e na cultura organizacional, para adotar estratégias que façam uso da tecnologia como diferencial, em vez de utilizá-la sem qualquer objetivo ou finalidade. A Internet, seja móvel seja fixa, é apenas uma tecnologia facilitadora. A forma em que será utilizada é que poderá determinar a ruptura ou simplesmente a sustentação das operações existentes. Assim, dicionários de diversas línguas estão disponíveis também, e, pode-se, tranquilamente, substituir o livro que levava na bolsa por mais de 70 *kilobytes* de memória em um equipamento portátil. Diferentes tipos de software, como planilhas eletrônicas e editores de texto, já são usados por usuários de equipamentos portáteis, assim como ferramentas de relacionamento tais como: *blogs*, *facebook*, *twitter*, são usados por clientes/usuários. Aplicações para gerenciar projetos podem estar dentro de *palm tops*, *note e net-books* e depois podem ser integradas a tipos de software de gestão de projetos mais utilizados e à telefonia móvel por sistemas 3G. Vivemos a convergência de diferentes formatos, linguagens e suportes para a disseminação da informação.

Todas essas evoluções apresentam diversas consequências que devem ser entendidas para o aproveitamento efetivo das potencialidades desse ambiente, bem como para o tratamento adequado dos riscos envolvidos numa situação com tal poder de mudança. De fato, existe um novo ambiente organizacional, fundamentalmente baseado no ambiente digital, que tem como componente básico a Internet, considerada a infraestrutura de comunicação pública de fácil e livre acesso e baixo custo para os países desenvolvidos.

Administrando conhecimento e informação

A transição da era industrial para a era da informação e do conhecimento, decorrente principalmente dos avanços tecnológicos, da globalização dos mercados e da desregulamentação das economias, reflete-se em toda a sociedade e, portanto, também nas organizações.

Nessa terceira revolução da história moderna, estamos passando do “capitalismo industrial e financeiro” para o “capitalismo intelectual”, onde as riquezas a serem acumuladas passam a ser a informação e o conhecimento. Com isso, os modos de produção, as diferenças culturais e étnicas, os valores e os sistemas de poder estão mudando no mundo inteiro de uma forma radical, conjunta e abrangente como nunca ocorreu. Esse novo cenário denomina-se, de modo geral, Sociedade do Conhecimento (TERRA, 2000), Era do Conhecimento (DRUCKER, 1997) ou, ainda, Era do Conhecimento e do Aprendizado (LASTRES; ABAGLI, 1999).

Terra (2000) associa à configuração da sociedade do conhecimento a evolução, nos países desenvolvidos, dos investimentos em educação e tecnologia. A denominação Sociedade do Conhecimento tem sido utilizada para, principalmente, contrapor as mudanças significativas em relação ao paradigma de produção da sociedade dita industrial. Nesta, a ênfase recai sobre aspectos como habilidade, repetição, regras rígidas e controle de produção. Naquela, a ênfase está na flexibilidade de produção, na informação tecnológica, na criatividade, no fluxo de informação e no processo de aprendizagem para desenvolver o processo inovador (BAËTA, 1999).

Nesse cenário, portanto, atividades baseadas no conhecimento estão se tornando a função primordial para as organizações. Para Garvin et al. (1998), a organização precisa aprender a executar novas tarefas e dar conta das antigas com mais rapidez e eficácia, o que resultará na geração de um novo conhecimento, que deverá ser posto em prática. Senge (1990) confirma essa posição, destacando-a sob o ponto de vista da utilização da inteligência e do comprometimento das pessoas, elementos importantes para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável. Lastres e Ferraz (1999) acrescentam que, além da importância da geração do conhecimento, a nova era apresenta outra questão que talvez seja ainda mais premente, qual seja a capacidade de aprendizado frente a essas novas demandas por modernização.

A emergência do atual paradigma intensificou a relevância e a importância dos recursos intangíveis na economia, oferecendo novas perspectivas para as Bibliotecas ou Serviços de Informação. As tecnologias de informação e comunicação propiciam o desenvolvimento de novas formas de geração, tratamento e distribuição da informação. Nesse sentido, as tecnologias de informação e co-

municação diminuíram enormemente o tempo necessário para comunicação, produção e consumo da economia, facilitando e intensificando a muito rápida ou instantânea comunicação, processamento, armazenamento e transmissão de informação em nível mundial a custos decrescentes.

A ênfase no conhecimento deve-se também ao fato de que as tecnologias líderes dessa fase são o resultado de enormes esforços de pesquisa e desenvolvimento. A elevada taxa de inovação e mudanças recentes implicam, assim, uma forte demanda por capacitação para responder às necessidades e oportunidades que se abrem. Exigem, por sua vez, novos e cada vez maiores investimentos em pesquisa, desenvolvimento e educação. Argumenta-se, dessa forma, que os instrumentos tornados disponíveis pelo desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação – equipamentos, programas e redes eletrônicas de comunicação mundial – podem ser inúteis se não existir uma base capacitada para utilizá-los, acessar a informação disponível e transformá-la em valor agregado ao usuário. O que leva à conclusão de que as tecnologias de informação, nos seus mais diversificados modos, por si só, não são capazes de agregar conhecimento a nenhuma organização, mas que a boa organização e utilização das mesmas é o fato que pode alavancar competitividade para uma organização. O que gera competitividade é a correta aplicação da tecnologia de informação associada à capacitação de pessoas e à criação de ambiente propício à construção e ao compartilhamento de conhecimento. Eis a oportunidade para os profissionais da informação e para as Bibliotecas ou Serviços de Informação, enquanto mediadores e facilitadores do desenvolvimento da competência em informação neste século.

Por competência em informação, entende-se ser uma área de estudos ainda emergente no Brasil e que requer o desenvolvimento de base teórica. A título de ilustração, apresenta-se um conceito: constitui-se em processo contínuo de interação e internalização de fundamentos conceituais, atitudinais e de habilidades específicas como referenciais à compreensão da informação e de sua abrangência, em busca da fluência e das capacidades necessárias à geração do conhecimento novo e sua aplicabilidade ao cotidiano das pessoas e das comunidades ao longo da vida. As pessoas competentes em informação, portanto, são aquelas que: definem suas necessidades informacionais e como buscar e acessar efetivamente a informação necessária; avaliam a informação acessada em relação à sua pertinência e relevância; organizam a informação e a transformam em conhecimento e aprenderam a aprender de forma contínua e autônoma (BELLUZZO, 2007).

A relevância do conhecimento como base da inovação e recurso fundamental dessa fase impõe a exploração e interação das mais diferentes fontes para sua obtenção. Com todos os recursos disponíveis atualmente e com a rapidez com que as mudanças decorrem há uma exigência crescente de combinação de fontes,

informação e conhecimento, facilitados por esses recursos. Isto levou a um crescimento substancial do grau de interação entre organizações. Nesse sentido, muitos autores vêm reconhecendo, no período atual de mudança radical, que o conhecimento, o aprendizado e a inovação desempenham papel-chave e afetam a economia e a sociedade de um modo geral.

Diversidade

Ao inovar conceitos na gestão de pessoas, a criação de sistemas que estimulem as aptidões e habilidades dessas pessoas é um dos principais desafios para organizações que visam obter um eficiente diferencial competitivo. Nesse contexto, desenvolver talentos humanos significa ter conhecimento dos elementos que fazem com que as pessoas e as equipes de trabalho consigam ser altamente produtivas dentro de um ambiente sadio. O estudo do comportamento do indivíduo e da dinâmica das organizações é um dos princípios da gestão de desenvolvimento de talentos humanos, ao que as Bibliotecas ou Serviços de Informação não podem se furtar.

Esse princípio aborda o conhecimento da diversidade e a contribuição dos colaboradores como alicerces essenciais para cultivar um espírito de melhoria continuada, em relação aos desafios e ao desempenho. A diversidade, as diferenças individuais e a contribuição dos colaboradores são temas amplamente discutidos em ambientes organizacionais e acadêmicos; porém, cabe salientar que a importância desses temas, muitas vezes, passa despercebida quando do planejamento de programas de melhoria continuada.

Na relação indivíduo-organização existem elementos conflitantes que produzem inadequações na organização funcional do trabalho e conseqüentemente criam ambientes desfavoráveis para o desempenho. A identidade de um indivíduo caracteriza-se, principalmente, por um conjunto de valores adquiridos no decorrer da sua existência. A organização, por sua vez, funciona com base em princípios, valores e políticas que definem o seu papel no mercado de participação. Valores como responsabilidade, ética profissional e respeito podem ser causas de conflitos entre os indivíduos e a organização ou alicerces de uma relação harmoniosa das equipes que a integram. Uma ou outra situação vai depender do nível de maturidade com que são administradas as diferenças e as diversidades do indivíduo no ambiente de trabalho e da disposição estratégica com que são definidas as contribuições dos colaboradores.

Na riqueza das diferenças e das diversidades encontram-se os fundamentos do trabalho em equipe e do pensamento criativo, os quais garantem a qua-

lidade do desempenho. Portanto, quanto maior for o conhecimento e a administração estratégica das diferenças e diversidades individuais, maior será a qualidade da contribuição dos colaboradores, em termos de competências e de comprometimento com a Biblioteca ou Serviço de Informação. Mas, será que a administração da contribuição dos colaboradores, sob a perspectiva das diferenças e das diversidades dos indivíduos, é uma alternativa estratégica na gestão de pessoas nesses ambientes informacionais? Um dos principais fatores conflitantes na relação indivíduo-organização são as expressões emocionais resultantes do sentimento de frustração. Esse sentimento pode ter diversas origens, mas no ambiente organizacional ele é produzido no relacionamento interpessoal e nas dificuldades das pessoas em atingir seus objetivos pessoais e profissionais.

Uma visão estratégica na mediação de situações de conflito poderia minimizar as consequências organizacionais da frustração no ambiente de trabalho. O desafio reside em saber lidar com as causas que geram insatisfações no momento em que se apresentam divergências entre colaboradores ou entre eles e a organização – nesse momento cabe valorizar as competências dos colaboradores, para resgatar pontos positivos dos conflitos e fortalecer o espírito de equipe. Segundo Drucker (1997), o principal desafio dos gestores da era pós-industrial é o aumento da produtividade dos “trabalhadores do conhecimento”. Esse desafio, que dominará a agenda pelas próximas décadas, vai determinar o desempenho das organizações. E, mais importante, vai determinar o tecido social e a qualidade de vida em toda nação industrializada.

Embora conhecer o amplo leque das diversidades e das diferenças individuais seja uma tarefa difícil de ser cumprida, as Bibliotecas ou Serviços de Informação devem estar atentas a algumas propostas de gestão que podem contribuir para o entendimento do comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho e para o estabelecimento de normas que afiancem uma relação harmoniosa entre o indivíduo e a organização. Essas propostas podem se resumir na criação de espaços para a individualidade e no estímulo à prática do comportamento ético e participativo, com aplicabilidade às Bibliotecas ou Serviços de Informação, enquanto organizações prestadoras de serviços.

Ética, responsabilidade social e advocacy

É crescente o movimento pela ética, responsabilidade social e o *advocacy* na sociedade e nas organizações em geral. Multiplicam-se os eventos nacionais e internacionais com o objetivo de discutir conceitos, práticas e indicadores que possam efetivamente definir uma organização como “empresa cidadã”.

Diante do quadro de pobreza, e os sérios problemas vivenciados em termos de educação, saúde, desemprego, violência e de ações danosas ao ecossistema, é bastante salutar que as organizações assumam seu papel social e contribuam eficazmente para o desenvolvimento sustentável e melhoria da qualidade de vida no planeta. E que através deste movimento e do exemplo dos seus líderes contribuam para resgatar a ética no relacionamento humano e nos negócios.

O conceito de social está intrinsecamente ligado à distribuição equitativa, sejam de despesas, proventos, tarefas ou responsabilidades. Por organização socialmente responsável entende-se aquela que exerce, em sua plenitude, ações éticas em suas relações estabelecidas, sejam elas com o cliente, com o fornecedor, comunidade, acionistas, funcionários, enfim, com a comunidade. Aquela que envida seus melhores esforços para obter uma melhor qualidade de vida e efetivamente promove essa qualidade, por meio de ações concretas de auxílio e proteção do outro. Enfim, a organização estabelece o duplo equilíbrio entre o econômico e o social, em curto e longo prazo, na procura de valores econômico-social agregados, num compromisso com a geração atual e com as gerações futuras, através da sustentabilidade.

A responsabilidade social pode ser definida como a postura ética da empresa em suas diversas operações e relações, através do estabelecimento de valores claros e ações empreendedoras de qualidade de vida (DAFT, 2002). É a partir do estabelecimento desses valores que qualquer organização, incluindo-se a Biblioteca ou Serviço de Informação, pode colaborar na construção de um mundo melhor. É necessário que as ações organizacionais abranjam o universo de suas relações com clientes, fornecedores, colaboradores, acionistas, concorrentes, governo e meio ambiente, influenciando nas decisões e ajudando a definir estratégias e modelos de gestão.

A noção de *advocacy*, por sua vez, aponta para uma ação coletiva, política, pública e embasada em valores e racionalidades. O termo inglês ainda não conquistou uma tradução própria na língua portuguesa. Diz respeito a uma ação de Advocacia e Defesa em um sentido público, e não em um sentido privado e comercializado. Um sentido público, no entanto, que emerge no âmbito da sociedade civil organizada e não do Estado.

O conceito de *advocacy*, segundo Rodrigues (1999), apresenta convergências com o conceito de controle social, que vem sendo usado para traduzir a ação de controle da sociedade civil organizada sobre as ações do Estado, particularmente do Executivo. O controle social implica o acompanhamento e a fiscalização das políticas públicas implementadas pelos diversos níveis de governo (federal, estadual e municipal), principalmente no que tange à gestão e aplicação dos recursos públicos.

Tal controle, realizado por representações da sociedade civil, expressa a socialização da gestão social para além do Estado e de governos. Esse processo ganha feição na constituição e no funcionamento de instâncias apropriadas, a exemplo dos Conselhos da Mulher, da Criança e do Adolescente, da Saúde, etc, órgãos governamentais formados com a participação da sociedade civil. Tais Conselhos apresentam uma grande diversidade temática bem como feições de cunho deliberativo, consultivo e fiscalizador. Embora o controle social seja realizado pelos Conselhos, estas instâncias desenvolvem também funções de formulação de diretrizes e de programação.

Assim, ainda em Rodrigues (1999) encontramos que *advocacy* e controle social são conceitos que caminham no mesmo rumo, podendo o primeiro termo ser considerado mais abrangente. Mais abrangente em várias dimensões: enquanto *advocacy* abre para pensar ações de formulação de legislação e de políticas públicas além do acompanhamento e fiscalização de sua implementação, a noção de controle social volta-se mais para o acompanhamento e fiscalização de políticas públicas. No âmbito do Estado, enquanto o termo *advocacy* refere-se a ações voltadas para o Legislativo, Executivo e Judiciário, o conceito de controle social refere-se ao acompanhamento e fiscalização das ações de Governo, ou seja, do Executivo enquanto um dos poderes do Estado. Para além do Estado, o termo *advocacy* pode referir-se também a ações voltadas para a sociedade, a exemplo da *advocacy* junto à mídia, enquanto a noção de controle social refere-se particularmente a uma ação voltada para o Estado.

As propostas e conquistas consideradas como fruto de processos de *advocacy*, embora possam aparentemente vir a favorecer segmentos social e historicamente excluídos, revertem para a sociedade como um todo, produzindo avanços rumo a projetos civilizatórios mais democráticos, justos e humanos. As ações de *advocacy* tendem a ser transparentes e eticamente qualificadas.

Por fim, de acordo com Rodrigues (1999) cabe destacar a pluralidade das ações de *advocacy* e, por conseguinte, a possibilidade de dissenso e de conflito nas argumentações a partir de diferentes perspectivas sobre direitos humanos, igualdade, liberdade, autonomia e convivência humana. Neste campo em particular, o embate político e ideológico tende a ser acirrado, principalmente quando envolve situações polêmicas e limites. Por um lado, as partes envolvidas respaldam-se, igualmente, em valores considerados de alto custo e substantivos. Por outro, os argumentos tendem a produzir resultados opostos: de inclusão e de exclusão social, à medida que consideram/desconsideram a multiplicidade de desejos, de escolhas e de projetos que indivíduos e grupos sociais podem fazer uso na difícil trajetória da existência humana, que é pessoal e intransferível, e também coletiva e criadora de sociedades futuras. É um novo conceito para expressar a ação propo-

sitiva de organizações não governamentais, distinguindo-a de outros tipos de ação política, como a realizada pelos partidos políticos e pelos movimentos sociais.

Aqui no Brasil, ainda estamos a anos-luz dessa realidade, apesar da difusão de ideias sobre isso terem se desenvolvido nas últimas décadas. Grande parte das ações provém de empresas privadas e de algumas públicas, e são desenvolvidas institucionalmente ou em parceria. Entretanto, essa é uma área que ainda carece de articulações mais bem-feitas, que só podem ser construídas por meio da difusão de informações sobre o *advocacy*.

Para se ter uma ideia do tamanho dessa rede social, o Brasil tem mais de 350 mil organizações sociais (número estimado). Com esse tamanho, é improvável que o *advocacy*, em um país de dimensões continentais como o nosso, se desenvolva da maneira como queremos sem que haja comunicação objetiva e focada nos pontos negativos a serem combatidos.

O processo de comunicação entre comunidade, organizações privadas e poder público ainda é muito frágil, com a exceção das grandes entidades, cujo orçamento e poder de mobilização são suficientes para completar o ciclo. Melhorar o atual cenário do *advocacy* no Brasil é um trabalho árduo, que demandará a participação de todos. Ainda há um longo caminho a percorrer.

Por ser um processo flexível, o *advocacy* também pode ser praticado pelas Bibliotecas e ou Serviços de Informação, sendo isso demonstrado pela *International Federation of Libraries Associations and Institutions* (IFLA) e por outras associações afiliadas no mundo. Exemplo disso é o manual divulgado pela *Illinois Library Association* em parceria com a *American Library Association* (ALA) e que oferece uma visão bastante abrangente da aplicabilidade dos princípios de *advocacy* às bibliotecas (LIBRARY, 2004).

Certamente há muito ainda que se investir no desenvolvimento desses valores nas Bibliotecas ou Serviços de Informação, na reflexão e na elaboração de um código de ética, na implantação voluntária do balanço social como resultado de ações solidárias, na participação nos resultados, na gestão participativa. Mas os avanços já se fazem notar. É verdade que através de eventos e programas de capacitação, as Bibliotecas ou Serviços de Informação, têm procurado influenciar e desenvolver seus colaboradores e lideranças neste sentido. Entretanto, é preciso colocar a cidadania como requisito indispensável nos processos seletivos.

É necessário, ainda, que seja abordada a importância do papel dos gestores frente aos desafios criados por uma época em que a turbulência substituiu a estabilidade como traço definidor das organizações, o que também inclui as Bibliotecas ou Serviços de Informação. Alguns dos desafios específicos enfrentados por esses gestores são competir globalmente, acatar a mudança, competir por meio da oferta e compartilhamento de produtos/serviços eletrônicos, adminis-

trar o conhecimento e a informação, sustentar a diversidade e manter padrões elevados de ética e responsabilidade social.

Esses desafios estão levando a mudanças no projeto organizacional e nas práticas administrativas. A tendência é o afastamento dos sistemas altamente estruturados com base em um modelo mecânico rumo a sistemas soltos e flexíveis cuja base é um modelo natural e biológico. Na verdade, muitos gestores estão (re)projetando Bibliotecas ou Serviços de Informação na direção das organizações de aprendizagem, que se caracterizam por uma estrutura horizontal, colaboradores com poder, informação compartilhada, estratégia colaborativa, cultura adaptativa e conhecimento como principal fator de vantagem competitiva.

Em face ao exposto, pode-se dizer que estamos vivendo um momento complexo no ambiente de negócios e na sociedade. Fenômenos econômicos e sociais de alcance mundial estão reestruturando esse ambiente. A globalização da economia, alavancada pela tecnologia da informação e da comunicação, é uma realidade da qual não se pode fugir.

Repensando a gestão das bibliotecas

No ambiente de negócios e em sistemas produtivos contemporâneos, espaços onde se incluem as Bibliotecas ou Sistemas de informação, praticamente em qualquer lugar do mundo, as pessoas estão sentindo o reflexo dessas transformações. Seja pelas mudanças introduzidas internamente, seja pelas transformações no cenário externo. Sempre que acontece uma mudança radical de cenário, torna-se crucial repensar as práticas, os processos, a forma de resolver os problemas pelos quais as pessoas passam, tanto na esfera privada como na pública.

Na verdade, mudanças sempre existiram. Porém, hoje elas são constantes, e a velocidade em que elas acontecem é cada vez maior. Como bem observa Drucker (1997), a atual regra dos negócios é estar preparado para competir com competência, mesmo porque o passado não mais vai se repetir. O sucesso de ontem já não garante mais o sucesso de hoje e conseqüentemente não sustentará o sucesso de amanhã.

Vale lembrar que numa economia cada vez mais globalizada a arena é o mundo, o que leva à conclusão de que hoje os desafios são bem maiores. Os muros caíram. O paternalismo está dando lugar à competência e ao profissionalismo. Essas mudanças também se refletem no cenário das Bibliotecas ou Serviços de Informação.

Desse modo, a exemplo das demais organizações, as Bibliotecas ou Serviços de Informação necessitam rapidamente ajustar-se a estes novos tempos sob pena

de não mais se manterem competitivas e serem eliminadas pela concorrência de outras arquiteturas organizacionais alternativas. Em meio a toda essa turbulência, o ser humano, principal fator capaz de tornar a organização permanentemente competitiva, passa a ser o centro das atenções, pois somente seres humanos competentes e devidamente qualificados poderão produzir ou prestar serviços com qualidade.

Tendo em vista que a sociedade do conhecimento e da informação, baseada no elemento humano, afetará todos os aspectos da vida (humana e organizacional), e que as antigas verdades e normas não poderão ser aplicadas no mundo da tecnologia e da automação, dos serviços do conhecimento, da nova estrutura populacional, dentre outros, torna-se ímpar a reavaliação dos pressupostos básicos e novas suposições mais consistentes em relação à realidade atual e às expectativas futuras, que devem ser criadas a partir das necessidades sentidas da sociedade.

Formas ultrapassadas de trabalho, conectadas a tecnologias obsoletas, devem ser superadas, uma vez que a modernização começa a ser encarada como um processo de melhoria funcional nos mercados produtivos atuais. A busca pela efetividade nos processos de negócio deve então ser uma das principais prioridades dos atuais e dos novos gerentes, assegurando, entre outras coisas, um bom posicionamento da Biblioteca ou Serviço de Informação, enquanto organização prestadora de serviços à sociedade.

Neste sentido, visando dar suporte à (re)modelagem do negócio, às novas estratégias e às novas orientações nos processos de eficiência e satisfação do cliente com os serviços e produtos oferecidos, tornam-se vitais os recursos tecnológicos e a colaboração de pessoas capacitadas e comprometidas com esse processo de modernização.

É preciso que as Bibliotecas ou Serviços de Informação adotem uma postura de trabalho voltada para o incremento de novas ideias e que fomentem o gosto pelo desafio, passando a encarar o problema como parte integrante da solução. Precisam ser consideradas como uma organização criativa. Uma organização criativa é aquela que valoriza o potencial para a competência, responsabilidade e ação, modificando uma prática vigente em nossa sociedade de promover um constante desperdício de potencial para aprendizagem e criatividade.

Enquanto organização criativa, a Biblioteca ou Serviço de Informação, caracteriza-se por uma cultura que reconhece o potencial ilimitado de seus elementos humanos, cultiva a harmonia do grupo, estabelece expectativas apropriadas, tolera as diferenças e reconhece as habilidades e esforços de cada pessoa. Assim sendo, essas organizações precisam estar aptas a utilizar cada vez mais a tecno-

logia da informação como ferramenta de competitividade, com impactos importantes e positivos na oferta de produtos/serviços aos seus clientes/usuários.

Além disso, é importante lembrar que, na atualidade, alguns parâmetros devem ser utilizados pelas Bibliotecas ou Serviços de Informação para a mudança nas formas de gestão, a saber:

- Foco no cliente e não no patrimônio (acervos e espaços físicos).
- Gestão de todo o sistema bibliotecário e não apenas de divisões/setores.
- Microgestão (vantagem nos detalhes) em primeiro lugar e não a macrogestão (processos e procedimentos como um todo).
- Foco no tempo e não apenas no custo/investimento.
- Organização em torno da cadeia de valor, não em torno de funções.
- Aprender com os erros e não repeti-los.
- Ser local, não central.
- Prontidão em lugar de decisões adiadas.
- Cooperação, não competição interna.

Com certeza, esses organismos deverão atender às principais tendências do mundo moderno, tendo como fundamento os seguintes fatores e seus componentes:

Instantaneidade	Virtualidade
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tempo menor; ✓ Compreensão do tempo; ✓ <i>Just-in-time</i>; ✓ Informação em tempo real; ✓ Flexibilidade organizacional; ✓ Agilidade na prestação de serviços; ✓ Questões sociais e de produção. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Espaço menor e portabilidade; ✓ Compreensão do espaço e da dimensão; ✓ Sistema enxuto; ✓ Organização em equipes e em redes; ✓ “Unidades estratégicas de negócio”; ✓ Questões legais, éticas e sociais.

Quadro 1: Principais fatores de tendências no mundo moderno.

Fonte: Elaborado pela autora.

É comum ouvir a expressão: “Tudo precisa mudar nesta organização, menos eu”. Entretanto, as pessoas devem mudar individualmente e acompanhar a mu-

dança da organização. As equipes bibliotecárias deverão ser parte da solução para as mudanças nas formas de gestão e não parte dos problemas a enfrentar. O que se recomenda é que os líderes devem incorporar às Bibliotecas ou Sistemas de Informação os princípios de “organizações inteligentes”, mediante a aprendizagem adaptativa (o ambiente provoca novas ideias, produtos/serviços e relações) ou a aprendizagem geradora (as equipes provocam as novas ideias, produtos e serviços mediante a interação social).

Toda mudança de gestão precisa ser construída. A mudança começa e acaba com a organização – não com a mudança e se refere principalmente às pessoas envolvidas. Não se pode esquecer, por sua vez, que existe informação na oposição à mudança, uma vez que a rede informal é tão poderosa quanto a cadeia formal de liderança.

Existem várias dimensões e velocidades para as mudanças na gestão de B ou SI: a percepção da sua necessidade é que determina a sua urgência e viabilidade. Assim, podemos ter uma mudança lenta e gradual (programas de qualidade e melhoria contínua, por exemplo) e uma mudança rápida, radical e total (programas de integração de sistemas, etc.).

A grande mudança de enfoque hoje é que a tecnologia deixa de ser apenas um apoio às atividades produtivas para tornar-se parte integrante delas, muitas vezes redefinindo a própria maneira de se fazer negócios. Tendo esses fatores em mente, os investimentos em informação podem realmente contribuir para o sucesso, uma vez que a informação passa a ser aplicada em favor da competitividade na sociedade contemporânea.

Em síntese, é possível representar os principais fatores envolvendo o repensar da gestão de Bibliotecas ou Serviços de Informação, conforme se encontra na Figura 1.



Figura 1: Fatores que influenciam o repensar da Gestão de Bibliotecas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Existe, portanto, uma nova lógica de gestão que provoca mudanças em:

- *Estrutura organizacional* (divisões, departamento, seções, serviços).
- *Tecnologia* (máquinas, equipamentos, instalações, processos e procedimentos, entre outros).
- *Produtos/serviços* (resultados/saídas ofertados aos clientes/usuários).
- *Pessoas e cultura organizacional* (comportamentos, atitudes, necessidades, conhecimentos e habilidades).

Por outro lado, gerir a aplicação dos recursos é crucial, sejam recursos materiais, financeiros, de informação, humanos, de comunicação ou tecnológicos. A ênfase na gestão vem da necessidade de aperfeiçoar continuamente os processos de negócio, pelo aprendizado e inovação permanentes.

Rumo às novas condutas de gestão nas bibliotecas: parâmetros e orientações

No contexto atual das Bibliotecas ou Serviços de informação, a Gestão deve ser entendida como um conjunto de conceitos, princípios, métodos e técnicas utilizados na prática administrativa e colocados em execução pela sua liderança para atingir a missão e os objetivos individuais e coletivos (DIAS; BELLUZZO, 2003).

Novos métodos de gestão, novas ferramentas de apoio, novos sistemas de informação, tudo isso representa o esforço por aperfeiçoar a gestão.

A utilização do modelo de *Gestão Estratégica*, por exemplo, poderá levar a Biblioteca ou Serviço de Informação a realizar um diagnóstico situacional, destacando oportunidades e ameaças, bem como forças e fraquezas, a fim de cruzar estas realidades e descobrir suas inter-relações. A partir desse processo de auto-crítica, essa organização encontrará plenas condições de direcionar seu foco para o estabelecimento de visão de futuro, missão organizacional, desafios estratégicos e estratégias gerais que nortearão os seus rumos para o curto, médio e longo prazo (SANTOS, 2007).

Em síntese, o modelo de Gestão Estratégica atua no sentido de levar a Biblioteca ou Serviço de Informação a se adequar à realidade de mercado, descobrir oportunidades e projetar um futuro. Dessa forma, os processos e os investimentos serão realizados de maneira mais organizada, racional e profissional, contribuindo para redução do grau de incerteza e para o alcance de melhores resultados.

Por sua vez, a *Gestão Participativa*, de acordo com D'Angelo (1994) é o modelo de gestão que mais se adapta ao novo homem da sociedade do conhecimento,

indivíduo este que tem como característica marcante o inconformismo diante de respostas vagas e atitudes sem sentido. Nesta sociedade, os indivíduos exercem sua cidadania, assumem responsabilidades, opinam sobre decisões que afetam sua vida, pressionam também as organizações para alterarem suas estruturas rígidas que tradicionalmente silenciam os trabalhadores. O gestor hoje precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes do que antes. As organizações ainda estão adotando uma forma de gerenciamento pertencente a um contexto sócio-cultural que privilegia o autoritarismo e a rigidez comportamental e que, evidentemente, se distancia cada vez mais dos valores culturais dominantes neste final e reinício de século. Muito embora estas organizações possam estar obtendo resultados via adoção de modelos gerenciais obsoletos, o simples bom senso e a própria lógica parecem indicar que o futuro pertence às organizações que souberem adequar-se a esses novos tempos.

Os métodos antigos de controle não funcionam mais. Isto é, as antigas fontes de autoridade não têm mais poder ou influência. Esse outro parâmetro, a Gestão Participativa, necessita de um modelo cultural extremamente democrático e aberto, onde impere a confiança em todos os níveis. Um conjunto de valores baseados em princípios com os quais todos concordam. Ela é vista com um ensaio natural dos indivíduos neste final e reinício de século, onde a democratização instala-se nas famílias, nas escolas e onde a difusão de informações e a velocidade das mudanças desestruturam as bases sociais estabelecidas, aí consideradas as organizações totalitárias.

Por outro lado, pode-se contar também com uma *Gestão Holística*, que resgata a ideia de entrelaçamento, de interligação, de todas as partes do meio ambiente em um sistema, para que a abordagem do meio ambiente possa incluir todas as variáveis, históricas, políticas, econômicas, socioculturais etc., necessárias para se compreender e administrar adequadamente a relação de se melhorar o futuro da humanidade (COMEAU-KIRCHNER; WAH, 2000).

Resumindo, pode-se dizer que, para sobreviver, as Bibliotecas ou Serviços de Informação, têm que ser contemporâneos do seu tempo. Precisam se ajustar às exigências das mudanças, pois vida é essencialmente mudança. É preciso, por conseguinte conhecer, com antecedência razoável, o sentido da mudança.

Na concepção holística, não só as partes de cada sistema se encontram no todo, mas os princípios e leis que regem o todo se encontram em cada uma das partes e todos os fenômenos ou eventos se interligam e se interpenetram, de forma global: tudo é interdependente. O todo é concebido como uma realidade não-somativa, ou seja, suas propriedades não derivam das que caracterizam seus componentes. Ao contrário: são elas que determinam as propriedades das partes que o integram.

Transformar desafios em oportunidades não é uma missão simples no universo das Bibliotecas ou Serviços de Informação. Um negócio com projeção depende de um empreendedor de sucesso, a pessoa que, como nós, transforma ideias e organizações em grandes realizações com projeção no mercado. O empreendedor, primeiramente, deve ser, no mundo real, aquela pessoa que busca a solução para os problemas, que transforma sonhos em realidade, decide por si e pela organização a melhor estratégia de inserção e posicionamento no mercado, determina o produto e o público-alvo e arregaça as mangas para alcançar os objetivos e metas traçados.

Outra abordagem de gestão – a *Gestão Centrada nos Processos* – também pode ser utilizada pelas Bibliotecas ou Serviços de Informação. De acordo com Gonçalves (2000), essa abordagem está fundamentada em elementos básicos que envolvem os processos de produção nas organizações: atividades executadas, reuniões realizadas, decisões tomadas, metas alcançadas e resultados produzidos pelo processo. Para esse autor, deve-se considerar um processo como sendo “qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico” (GONÇALVES, 2000, p.7). Esta é considerada também como uma nova tendência na administração organizacional que pode ser aplicada também às Bibliotecas ou Serviços de Informação, em substituição à abordagem funcional, antes concentrada em uma estrutura de funções. Desse modo, dentre as principais mudanças que a gestão por processos poderá trazer, destacam-se: redistribuição de pessoas ao longo dos processos, o trabalho em equipe e em rede e foco no cliente, para quem os produtos e serviços são realizados sob medida, considerando-se suas especificidades, seja pelo seu perfil, pelas suas necessidades ou mediante as demandas por ele provocadas.

Em síntese, a questão é: como melhorar a Gestão? No atual ambiente social em que as Bibliotecas ou Serviços de Informação se inserem, alguns fatores são fundamentais: inovação, qualidade, agilidade e atenção ao cliente. Eles estão, com certeza entre os principais. Na Administração estamos na era da ênfase no talento dos indivíduos e na sinergia do trabalho em equipe e em rede. É preciso dar elementos às pessoas em posição de responsabilidade pela gestão, para que elas possam atingir seus próprios objetivos e os organizacionais. Esses elementos abrangem, fundamentalmente:

- *Estratégia e transformação organizacional* – trabalhando a capacidade de visão prospectiva e sistêmica, através de um pensamento total da organização;
- *Arquitetura organizacional e orientação a processos* – revendo sempre as estruturas mais adequadas como meio para a excelência nos processos de negócio;

- *Aprendizado organizacional* – desenvolvendo as competências necessárias para o aprendizado coletivo permanente;
- *Processo de decisão* – repensando os fatores envolvidos na tomada de decisão e os estilos gerenciais;
- *Qualidade e marketing* – atentando para as expectativas e a percepção dos clientes, internos e externos, quanto aos produtos e serviços oferecidos;
- *Gestão de projetos* – otimizando a utilização dos recursos e do tempo;
- *Controle orçamentário* – entendendo e acompanhando o valor financeiro agregado em cada operação para os resultados da organização;
- *Cultura organizacional* – tomando consciência e repensando os valores e práticas adquiridas e/ou inerentes às pessoas que trabalham na organização, criando-se uma cultura da informação e da construção do conhecimento;
- *Stress e qualidade de vida* – revendo o papel do indivíduo e seu espaço de realização através do trabalho, buscando a harmonia de objetivos entre a pessoa, a equipe e a organização.

A gestão de Bibliotecas ou Serviços de Informação, na atualidade, requer o apoio em marcos teóricos, na descrição do processo de atendimento, na análise das percepções dos clientes acerca da qualidade dos serviços prestados e na avaliação dos impactos e mudanças decorrentes da adoção de novas condutas gerenciais, desde que direcionadas por uma filosofia com o foco no cliente e na gestão por competências.

Desenvolver qualidades básicas e adotar novas condutas de gestão exige uma equipe técnica interdisciplinar para buscar informações pertinentes aos diferentes problemas que se apresentam, com a devida agregação de valor esperada pelos clientes/usuários. Essas atividades de gestão focadas na criação de valor devem contar com liderança e comportamento flexível, assumir o compromisso de mudar para direções derivadas da evolução das necessidades e expectativas dos clientes e manter o aperfeiçoamento contínuo, em todos os aspectos dos seus processos/atividades orientados para resultados que beneficiem o cliente/usuário (DIAS; BELLUZZO, 2003).

A adoção de novas condutas para a gestão de Bibliotecas ou Sistemas de informação voltados ao cliente e que possam ser aplicáveis a outros serviços de igual natureza é de extrema importância para a vantagem competitiva das organizações em ambientes de inovação e desenvolvimento.

Em função da alta competitividade na sociedade globalizada, os clientes/usuários de uma biblioteca ou serviço de informação estão cada vez mais conscientes de seus direitos e exigentes em relação à qualidade do produto/serviço

ofertado. Desse modo, a resposta a esse comportamento sugere a importância da adoção de novas condutas de gestão por parte das bibliotecas ou serviços de informação, as quais devem adotar uma postura pró-ativa no atendimento às demandas dos clientes/usuários, denominados também como interagentes, em relacionamentos formais, criando facilidades de acesso e uso, agregação de valor e customização. O objetivo principal será sempre considerar que a informação será sempre o conhecimento em ação e que, para atender às expectativas do mercado, é necessária uma redução da complexidade que caracteriza os fluxos, os ciclos e os comportamentos informacionais desse ambiente.

A redução dessa complexidade é alcançada mediante a produção, distribuição e consumação do serviço/produto, atendendo às exigências de rapidez e eficácia desde a primeira vez, e considerando que o cliente/usuário não é um mero receptor, mas o elemento fundamental para a existência do ciclo informacional.

A eficácia e a qualidade do produto/serviço ofertado são de responsabilidade do pessoal do *front-office*. O gestor poderá definir planos de qualidade e padrões de serviços, mas se não houver o compromisso e o comprometimento da equipe nos processos, com certeza os resultados serão desalentadores. Isso tem sua importância centrada na revisão do *modus operandi* para a garantia da qualidade do serviço, no qual a *Gestão de Pessoas e de Competências* é essencial.

A Gestão de Pessoas constitui a modernização dos conceitos e princípios da antiga Administração de Recursos Humanos. De acordo com Fischer (2001, p.2) é o “conjunto organizado de políticas, práticas e processos de gestão característicos das organizações nesta era de competitividade”. O seu uso procura ressaltar o caráter da ação – a *gestão*, tendo como foco central as *pessoas* – em que o papel do homem no trabalho vem se transformando. As características mais humanas – o saber, a intuição e a criatividade – são sinônimos de valorização. Há uma premência de mudança para essa nova abordagem, uma vez que permite a visualização da Biblioteca ou Serviço de Informação como uma comunidade humana, retendo o conhecimento coletivo, flexibilizando posturas e inserindo-se em uma nova forma de produção – o trabalho em equipe e em rede. Uma excelente revisão de literatura é encontrada em Silveira (2009) e pode complementar informações sobre esse tema em torno de uma linha do tempo.

Vale lembrar que o líder de uma Biblioteca ou Serviço de Informação deverá ser um *Líder de Pessoas*, na medida em que direta ou indiretamente, interage com uma equipe de profissionais, na qual certamente hoje prevalecem a multidisciplinaridade e a multifuncionalidade. Isso implica no desenvolvimento de competências múltiplas ao desempenho adequado dessas lideranças. Em decorrência, é também de grande importância a inserção nesses ambientes de trabalho informacionais da *Gestão de Competências* (DUTRA, 2001).

Para definir as competências, apoiamo-nos em Zarifian (2001) que indicou as seguintes competências a serem desenvolvidas para qualquer organização, aplicáveis, portanto, às Bibliotecas ou Serviços de Informação:

- *Competências sobre processos*: conhecimentos sobre os processos de trabalho;
- *Competências técnicas*: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- *Competências sobre a organização*: saber organizar os fluxos de trabalho e a cadeia produtiva;
- *Competências de serviços*: aliar à competência técnica a pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o cliente/usuário final?; e
- *Competências sociais*: saber ser, incluindo atitudes que sustentam o comportamento das pessoas (autonomia, responsabilidades e comunicabilidade).

É necessário que o gestor de uma Biblioteca ou Serviço de Informação discuta os pontos mais sutis do aprendizado organizacional e que direcione essas atividades para esse conhecimento. Esse gestor tem que assumir a responsabilidade de construir com a sua equipe de trabalho uma cultura organizacional que permita criar uma infraestrutura adequada para a existência da *Gestão do Conhecimento* (NONAKA; TAKEUCHI, 2008), tornando os investimentos compensatórios e permitindo a maior realização e satisfação das pessoas no ambiente de trabalho.

Tratar, portanto, a informação estrategicamente é uma atitude que, efetivamente, vai gerar lucros e atuar como um diferencial nas Bibliotecas ou Serviços de Informação. Ter equipes de profissionais que detenham o conhecimento e, principalmente, saibam disseminá-lo para todos da comunidade onde se inserem deve ser um princípio básico. Isso requer uma preparação dessas organizações para a *Era da Gestão do Conhecimento*, mudando hábitos organizacionais e investindo em tecnologia.

Em uma sociedade multidiversa como a que vivenciamos, em virtude de todas as ações humanas acharem-se comprometidas com a visão de mundo das pessoas, qualquer postura ou atitude face à mudança é construída a partir da recepção da informação e sua aplicação ao bem comum, sendo o ser humano a figura principal na formatação de novos tempos.

Algumas considerações são oportunas nesse novo contexto. Múltiplas visões sobre essa questão envolvem a gestão da informação e do conhecimento nas nossas organizações atualmente. Uma excelente contribuição nesse sentido é a coletânea organizada por Valentim (2008). Embora o *Conhecimento* esteja em alta nesta era, só ele não é suficiente. É preciso que ele possa ser aplicado em ações que gerarão as soluções para os problemas ou desafios que nos são apresentados

frente à uma sociedade altamente dinâmica, instável e em rápida evolução. Este é o nosso tempo (BAUMGARTEN, 2001).

Evidentemente deverá haver também, por parte das Bibliotecas ou Serviços de Informação, não só uma ambiência propícia, favorável e encorajadora dessas novas práticas de gestão, como também uma política de incentivos. No entanto, mesmo sabedores dessa necessidade, essas organizações e seus líderes e colaboradores, ao olharem para o futuro ainda podem ver a diferença entre a sua visão e as suas verdadeiras competências. Essa diferença é que precisa fazer surgir e propiciar uma força interna que possa oferecer condições para o estabelecimento de metas mais abrangentes, além do entendimento claro das competências individuais que, se forem usadas sinergicamente, vão produzir grande impacto na prestação de serviços de informação ao mercado produtivo. Desse modo, a partir dessa nova ótica, *gerenciar o conhecimento* está se tornando a cada dia uma *competência básica* para a oferta de produtos e serviços com qualidade. Mas, para que isso venha a acontecer é preciso que profundas mudanças, nas esferas comportamental, cultural e organizacional, sejam realizadas de imediato nos serviços de informação em contexto brasileiro.

A *gestão do conhecimento* atua diretamente nos fluxos informacionais e “aplica métodos, técnicas, instrumentos e ferramentas que auxiliam a desenvolver e mapear as competências que os indivíduos possuem” (SILVA; VALENTIM, 2008, p.158). Pode-se entender, portanto, a captura e o entendimento dos conhecimentos necessários à eficiência dos negócios de uma organização, mediante processos de sistematização, organização, acesso e uso desses conhecimentos. Serve para gerenciar o capital intelectual tangível, criar ambientes de trabalho onde se permite a transferência de conhecimentos entre as pessoas, identificar as informações potencialmente úteis, manter líderes e equipes de conhecimento e favorecer o aprendizado nas organizações, permitindo o autodesenvolvimento, estimulando a ação e o aprendizado.

A exemplo de qualquer outra organização social que deseja promover uma transformação em seu âmbito e formas de produção, as equipes que atuam em Bibliotecas ou Serviços de Informação devem estar interessadas em usar todo o seu conhecimento para identificar as ideias inovadoras e as opções estratégicas não convencionais, que possam ser adaptadas e colocadas em prática para que as transformações possam ocorrer de fato e com sucesso. Por esse motivo, as lideranças de vulto estão falando do conhecimento como sendo o principal ativo das organizações e a chave da vantagem competitiva, pois, são as pessoas que agregam o valor e que transformam os dados e informações em conhecimento.

Considerações finais

A teoria organizacional e as necessidades impostas pelo ambiente têm evoluído, portanto, no sentido de promover uma crescente participação da contribuição intelectual dos trabalhadores e uma gestão proativa da criatividade, da aprendizagem e do conhecimento. Isto ocorre, não necessariamente por uma mudança ideológica das organizações, mas sim porque se reconhece que a necessidade de inovação contínua é cada vez maior e que a complexidade e o número de variáveis técnicas, econômicas, sociais, políticas e culturais que afetam a vida da organização, fazem com que, para serem eficazes, as decisões devam ser tomadas em todos os níveis funcionais.

Além disso, não será demais reiterar que a globalização é sempre mencionada como outra força invisível por trás da *Gestão da Informação e do Conhecimento*, pois produtos intensivos em informação e conhecimento – principalmente quando digitalizados – se beneficiam, sobremaneira, da globalização, pois isto permite que possam ser rapidamente disseminados e não percam valor. A efetiva Gestão do Conhecimento, todavia, não envolve, apenas a implementação de alguns sistemas de informação sofisticados e a adoção de algumas poucas práticas gerenciais. Requer, sobretudo, um grau elevado de compreensão e estímulo aos processos humanos básicos de criação e aprendizado (tanto individual como coletivo). Subjacente ainda a essas questões está o reconhecimento de que o capital humano, formado pelos valores e normas individuais e organizacionais bem como pelas competências, habilidades e atitudes de cada colaborador, é a “mola propulsora” da geração de conhecimentos e da geração de valor nas organizações.

Para que a Gestão nas Bibliotecas ou Serviços de Informação se concretize integralmente é necessário que se construa um modelo abrangente. Assim, o processo de transformação organizacional passa, obviamente, pela necessidade de ruptura com o passado. Isto, logicamente, não é algo simples e mesmo inexorável, pois essas organizações teriam uma acomodação muito maior no sentido de preservar padrões culturais e comportamentos do que transformá-los. E, como mencionado anteriormente, está em questão a mudança de 90 anos de formação gerencial baseada em conceitos que se tornaram ultrapassados apenas recentemente. De fato, a aplicação prática desses conceitos organizacionais ainda é muito pouco frequente, pois, entre outros motivos, grande parte dos gerentes são conservadores e não estão dispostos a perder o poder que as organizações burocráticas tradicionais lhes conferiram.

Drucker (1997), que cunhou, há quatro décadas, o termo *knowledge worker*, foi provavelmente um dos primeiros teóricos organizacionais a chamar a atenção e a avaliar as implicações para o fato de, tanto o trabalho técnico como o não téc-

nico estarem, cada vez mais, baseados no conhecimento. Desde então, continua a destacar que se avançou muito pouco na formulação de uma teoria econômica e gerencial que leve em consideração o conhecimento como principal recurso para a produção de produtos e serviços.

De acordo com esta visão, e com revisão seletiva da literatura relacionada à ciência administrativa, acredita-se ter realçado que o futuro da Gestão de Bibliotecas ou Serviços de Informação depende muito do tipo de mudança comportamental e de visão de mundo e das pessoas que os gestores e equipes de trabalho dessas organizações venham a desenvolver. É fato, também, que algumas Bibliotecas ou Serviços de Informação, considerados como líderes em nosso contexto, já modificaram seus processos e sua cultura organizacional para a Era do Conhecimento e continuarão a garantir o progresso da Gestão de Bibliotecas ou Serviços de Informação a partir do uso das condutas de ação e tecnologias mais modernas de informação e comunicação, conscientes da importância dessas organizações para a inovação e o desenvolvimento social em nosso contexto. No entanto, muito deverá ainda ser estudado para uma melhor compreensão das formas de gestão e sua natureza vária nesses ambientes informacionais, havendo apenas a pretensão de levar à reflexão sobre alguns princípios teórico-práticos que puderam ser observados e analisados durante a vivência como profissional atuando em biblioteca universitária e também como docente/pesquisadora em cursos de graduação e pós-graduação, levando a crer que são os principais à consecução de novas posturas a serem adotadas em Bibliotecas e Serviços de Informação no século XXI.

Referências

- BAUMGARTEN, M. (Org.). *A era do conhecimento: matrix ou ágora*. Brasília: Ed. da UnB, 2001.
- BAËTA, A. M. C. *O desafio da criação: uma análise das incubadoras de empresas de base tecnológica*. Petrópolis: Vozes, 1999.
- BELLUZZO, R. C. B. *Construção de mapas: desenvolvendo competências em informação e comunicação*. 2.ed. Bauru: Cá entre Nós, 2007.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CISALPINO, L. S. *Gestão do conhecimento e learning organization: propostas para competitividade: um estudo de caso em empresa do setor de serviços*. 2002. 237f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Fundação Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2002.
- COMEAU-KIRCHNER, C.; WAH, L. A gestão holística. *HSMManagement*, v.4, nº 22, set./out. 2000. Disponível em: <<http://hsmglobal.com/adjuntos/14/documentos/000/60/00000677.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2009.

- CORDEIRO, J. V. B. de M.; RIBEIRO, R. V. *Gestão da empresa*. Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/colecao_gestao.asp#2. Acesso em: 20 out. 2009.
- D'ANGELO, H. *Introdução à gestão participativa*. São Paulo: STS, 1994.
- DIAS, M. M. K.; BELLUZZO, R. C. B. *Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente*. Bauru: Edusc, 2003.
- DAFT, R. L. *Organizações: teorias e projetos*. São Paulo: Pioneira, 2002.
- DRUCKER, P. F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- DUTRA, J. S. (Org.). *Gestão por competências*. São Paulo: Ed. Gente, 2001.
- FISCHER, A. L. O conceito do modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, J. S. (Org.). *Gestão por competências*. São Paulo: Ed. Gente, 2001.
- GARVIN, D. et al. Aprendendo a aprender. *HSM Management*, nº 9, p.58-64, jun./ago., 1998.
- GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.40, nº 1, p.6-19, jan./mar. 2000.
- GONÇALVES FILHO, C. Gerência do conhecimento: desafios e oportunidades para as organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD. *Anais...* Florianópolis: Anpad, 2000.
- LASTRES, H. M. M.; FERRAZ, J. C. Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado. In: _____. ALBAGLI, S. (Org.). *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. ALBAGLI, S. *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- LIBRARY advocacy: influencing decision makers. Chicago: Illinois Library Association: ALA, 2004.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Gestão do conhecimento*. São Paulo: Bookman, 2008.
- PARKER, M. *Postmodernism and organization analysis*. Londres: Sage, 1999.
- PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PRAHALAD, C. K. Reexame de competências. *HSM Management*, nº 17, p.40-6, nov./dez., 1999.
- RODRIGUES, A. *Advocacy: uma ação política de novo tipo*. Disponível em: <<http://cfmea.org.br/temasedados/detalhes.asp?IDTemasDados=32>>. Acesso em: 20 out. 2009.
- SANTOS, A. J. R. *Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Plurivalor, 2007.
- SENGE, P. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. 9.ed. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SILVA, H. M. da; VALENTIM, M. L. P. Modelos de gestão do conhecimento aplicados à ambientes empresariais. In: _____. (Org.). *Gestão da informação e do conhecimento*. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. p.157-176
- SILVEIRA, J. G. da. Gestão de recursos humanos em bibliotecas universitárias: reflexões. *Ciência da Informação*, Brasília, v.38, nº 2, p.126-41, maio/ago. 2009.

TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

VALENTIM, M. P. (Org.). *Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação*. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. 268p.

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

3

A INTERFACE ENTRE O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E O INFORMACIONAL

*Cássia Regina Bassan de Moraes
Bárbara Fadel*

O principal objeto de estudo dos fluxos da informação nas organizações deve ser a própria informação, uma vez que esta é um elemento chave para o desempenho das organizações ao subsidiar as tomadas de decisão e influenciar o comportamento das pessoas.

Desta forma, o objetivo deste estudo foi o de, num primeiro momento, caracterizar quais informações circulam nas organizações, bem como são utilizadas, para, em seguida, proceder-se a uma discussão sobre o comportamento organizacional. Por fim sugere-se que a questão do comportamento informacional seja incorporada à questão do comportamento organizacional, dada a interface entre as duas áreas de estudo.

Informação nas organizações

Para a definição de informação, há que se considerar o trinômio dado, informação e conhecimento, uma vez que aquela serve de conexão entre o dado bruto e o conhecimento.

Costuma-se definir *dados* como as observações sobre o estado do mundo; *informação*, como os dados com relevância e propósito, propriedades atribuídas aos dados pelos seres humanos; e *conhecimento*, como a informação a qual foi dado um contexto, um significado, uma interpretação, ou seja, alguém refletiu sobre a informação, acrescentou a ela sua própria sabedoria, considerou suas implicações mais amplas.

Historicamente, a informação vem sofrendo uma evolução, provocando alterações não apenas nos indivíduos, mas também nas sociedades e nas organizações. Segundo Calazans (2006, p.63), a humanidade está vivenciando a quarta revolução da informação na história.

Segundo a autora, a primeira revolução foi a invenção da escrita (há aproximadamente 6 mil anos) e a segunda foi a do livro escrito (China em 1300 a.C.); sobre estas duas revoluções há poucas evidências do impacto social efetuado. A terceira revolução da informação foi causada pela invenção da imprensa e do tipo móvel por Gutenberg (entre 1450 e 1455) e, diferentemente das outras, é possível identificar os seus impactos. Em pouco tempo a revolução da imprensa mudou instituições e o sistema de ensino, definindo o ensino universal, ou seja, a escola de hoje, bem como tornou possível várias outras modificações na sociedade, ensino e cultura (DRUCKER, 1999).

Calazans (2006, p.63) ainda acrescenta que a quarta revolução da informação, que está em andamento, vem ocorrendo nos últimos 50 anos. Baseada na imprensa, caracteriza-se pelo crescimento exponencial de livros e revistas, nos variados campos e interesses. A finalidade dessas publicações não é o entretenimento nem a educação, mas a informação (DRUCKER, 1999). A possibilidade da utilização dos canais eletrônicos, neste contexto, tende a aprofundar, ainda mais, as mudanças do significado da informação tanto para os indivíduos como para as organizações.

Em princípio, não há como se pensar uma organização sem levar em conta a informação, conforme explica Choo (2003, p.27):

A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação.

Ainda segundo o autor, há três arenas nas quais a criação e o uso da informação desempenham um papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação da empresa:

1. Primeiro, a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo. A empresa vive num mundo dinâmico e incerto. Precisa garantir um suprimento confiável de materiais, recursos e energia. As forças e a dinâmica do mercado moldam seu desempenho;
2. A segunda arena do uso estratégico da informação é aquela em que a organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos co-

nhecimentos por meio do aprendizado. Novos conhecimentos permitem à organização desenvolver novas capacidades e melhorar os processos organizacionais.

3. A terceira arena do uso estratégico da informação é aquela em que as organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes. Na teoria, toda decisão deve ser tomada racionalmente, com base em informações completas sobre os objetivos da empresa, alternativas plausíveis, prováveis resultados dessas alternativas e importância desses resultados para a organização. Na prática, a racionalidade da decisão é atrapalhada pelo choque de interesses entre sócios da empresa, pelas barganhas e negociações entre grupos e indivíduos, pelas limitações e idiosincrasias que envolvem as decisões, pela falta de informações e assim por diante (CHOO, 2003, p.27-29).

Embora sejam quase sempre tratadas como processos independentes de informação organizacional, as três arenas de uso da informação (criar significado, construir conhecimento e tomar decisões) na realidade constituem processos interligados. Ao se analisar como essas três atividades se alimentam mutuamente, obtém-se uma visão holística do uso da informação.

Choo (2003, p.111) apresenta um modelo de uso da informação que destaca três importantes propriedades quando se considera a busca e o uso da informação:

1. O uso da informação é construído: é o indivíduo que “insufla” significado e sinergia à informação fria. Partindo-se do ponto de vista cognitivo, o indivíduo constitui uma situação problemática, ao especificar limites, objetivos, meios, fatos, objetos, relacionamentos, etc., com vistas a delinear o espaço no qual buscar a informação. Já do ponto de vista emocional, os sentimentos alertam o indivíduo para prestar atenção a certos sinais especialmente importantes e a preferir e selecionar certas fontes e métodos semelhantes;
2. O uso da informação é situacional: o meio social ou profissional a que pertence o indivíduo, a estrutura dos problemas enfrentados pelo grupo, o ambiente em que os grupos vivem ou trabalham e o modo de resolver problemas se combinam para estabelecer o contexto para o uso da informação. Este contexto define normas, convenções e práticas, que moldam os comportamentos por meio dos quais a informação torna-se útil. Assim, são transmitidas normas e expectativas sobre os traços e atributos da informação que será necessária. Pressupostos sobre quando e como um problema pode ser resolvido são compartilhados. A busca da informação pode ser

restringida por limites impostos pelo tempo e pelos recursos de que se dispõe, bem como pelo maior ou menor acesso às informações e aos conselhos necessários; e

3. O uso da informação é dinâmico: a necessidade, a busca e o uso da informação ocorrem em ciclos recorrentes, que interagem sem ordem predeterminada, de modo que, de fora, o processo muitas vezes parece caótico e aleatório. O processo de busca e uso da informação também é dinâmico na maneira como interage com os elementos cognitivos, emocionais e situacionais do ambiente. Tais elementos animam o processo de busca da informação de forma contínua, alterando a percepção do indivíduo sobre o papel da informação e sobre os comportamentos em relação a ela, bem como os critérios pelos quais é julgado o valor da informação. Simultaneamente, o contexto em que a informação é usada é remodelado continuamente pelos efeitos da ação e criação de significado, que são os resultados do uso da informação.

Segundo o autor, as necessidades de informação podem ser analisadas em termos de seus elementos cognitivos, emocionais e situacionais, ou seja, a necessidade de informação é filtrada pelos diversos níveis de consciência do indivíduo, do visceral ao consciente e ao formal.

De maneira geral, a necessidade informacional tem o seu princípio a partir de uma vaga sensação de um indivíduo sobre seu grau de conhecimento ou compreensão de uma situação. Na maioria das vezes, tal necessidade visceral pode ser aos poucos clarificada por meio de conversas com outras pessoas, observações e reflexões, até que o indivíduo seja capaz de expressá-la sob a forma de uma narrativa ou de afirmações dispersas.

Com relação às organizações, Choo relaciona a questão da informação e a solução de problemas na seguinte conformidade:

Problemas bem estruturados requerem dados formais, quantitativos, enquanto problemas mal estruturados exigem informações sobre como interpretar ou prosseguir. Problemas com objetivos específicos requerem informações capazes de pôr em prática ou medir esses objetivos, enquanto problemas com objetivos amorfos precisam de informações que tornem claras as preferências e direções (CHOO, 2003, p.113).

Para Dias e Belluzzo (2003, p.35) as organizações necessitam de informações além daquelas tradicionalmente fornecidas pelos sistemas de bibliotecas com fins educativos, de erudição ou de lazer. Tais informações são aquelas que possuem valor comercial e que possibilitam maximizar os processos de produção ou viabilizar seu desenvolvimento. Essas informações de natureza variada podem

ser caracterizadas em diferentes tipos: *científica*, *tecnológica*, *estratégica* e *de negócios*, que podem ser caracterizadas na seguinte conformidade:

- *Científica*: é o conhecimento resultante da pesquisa que se acrescenta ao entendimento universal existente.
- *Tecnológica*: é todo tipo de conhecimento relacionado com o modo de fazer um produto ou prestar um serviço, tendo como objetivo a sua colocação no mercado.
- *Estratégica*: é a que se refere ao conhecimento das tendências do mercado, das conjunturas econômicas que afetam o comportamento do mercado, das empresas fornecedoras de insumos, matérias-primas e produtos concorrentes das organizações concorrentes, e implantação ou em expansão e do seu ambiente operacional.
- *Negócios*: é aquela que subsidia o processo decisório do gerenciamento das empresas industriais, de prestação de serviços e comerciais, nos seguintes aspectos: companhias, produtos, finanças, estatísticas, legislação e mercado.

Embora existam *classificações* distintas para os diferentes tipos de informação, há uma superposição entre a sua natureza e função, uma complementando a outra, ou ainda, uma como consequência da outra. Muitas vezes, as informações necessárias à tomada de decisão pelas organizações são consideradas sigilosas ou se apresentam com alto custo para acesso, em função do seu valor econômico podendo estar implícita no conhecimento tácito¹ (DIAS; BELLUZZO, 2003).

Tanto a informação científica, tecnológica, estratégica como aquelas para negócios, inclui ainda, outros tipos tais como: comercial, econômico-financeira, regulamentar e jurídica, ambiental e de segurança, formando a base de conhecimento utilizada para tomada de decisão nas organizações (BATTAGLIA, 1999).

Por sua vez os diferentes tipos de informações apresentam *dimensões* diversas dependendo da forma de veiculação e conforme o conteúdo e meios utilizados. Adquirem formatos específicos para facilitar sua divulgação e utilização, em função dos diferentes veículos de comunicação existentes.

A informação para tomada de decisão e a garantia da qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelas organizações envolve a busca dirigida para *objetivos* diferenciados. Dentre eles, destacam-se: questões de pesquisas relacionadas à melhoria contínua de processos e atividades, bem como quanto à inovação e avaliação de tecnologias para formação de competências em mercados concorridos.

¹ Para Nonaka e Takeuchi (1997), há dois tipos de conhecimento: o *tácito*, referente à experiência, ao poder de inovação e à habilidade dos empregados de uma companhia para realizar as tarefas do dia a dia, e o *explícito*, ligado aos procedimentos, aos bancos de dados, às patentes e aos relacionamentos com os clientes.

Por fim, as *fontes* à disposição das organizações apresentam-se em diversos suportes, do meio impresso ao digitalizado. Com o avanço das tecnologias de informação tem ocorrido um esforço enorme no sentido de aumentar a oferta de fontes em meio eletrônico (Quadro 1).

A INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES			
CLASSIFICAÇÃO	DIMENSÕES	OBJETIVOS	FONTES
<p>QUANTO À NATUREZA</p> <p>Informação científica</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ resultante da investigação científica <p>Informação tecnológica</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ relacionada aos produtos/serviços e seus mercados <p>QUANTO À FUNÇÃO</p> <p>Informação estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ relacionada ao macro e micro ambientes organizacionais <p>Informação para negócios</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ subsidia o gerenciamento das organizações 	<p>FORMATO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ oral x documentado ▪ textual x audiovisual/ multimídia ▪ base papel x eletrônica <p>LOCAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ interna x externa <p>NÍVEL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ informação bruta ▪ informação organizada ▪ informação tratada ▪ informação avançada <p>STATUS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ pessoal x impessoal ▪ formal x informal ▪ publicação aberta x não publicada/ confidencial/segreta 	<p>PESQUISA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ monitoramento de mercado e conhecimento das descobertas, invenções e inovações ▪ análise de tendências e de mercado ▪ tomada de decisão/ gerenciamento/ resolução de problemas ▪ avaliação do estado da arte ▪ P&D de processos e produtos <p>MELHORIA CONTÍNUA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ definição de objetivos, metas, mercado ▪ memória técnica ▪ instrução e treinamento ▪ processo operacional ▪ procedimento para abertura, registro e fechamento de empresas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bases e bancos de dados ▪ bases de patentes ▪ bases de normas técnicas ▪ literatura científica ▪ relatórios técnicos, teses e pesquisas ▪ documentos internos ▪ manuais técnicos ▪ literatura comercial ▪ leis, regulamentos e códigos ▪ estatísticas e indicadores econômicos e empresariais ▪ cadastro de especialistas, instituições e empresas ▪ catálogos de produtos e serviços ▪ publicações governamentais ▪ organizações científicas e institutos de pesquisa ▪ serviços de informação, bibliotecas, centros de documentação ▪ associações profissionais e comerciais ▪ cursos, feiras e eventos ▪ sistemas especialistas

Quadro 1: A informação nas organizações.

Fonte: Dias e Beluzzo (2003).

Segundo Drucker (1999), desde o surgimento das novas ferramentas de processamentos os homens de negócios tanto têm exagerado, como também subestimado a importância das informações na organização. Chegou-se ao exagero de se aventar a possibilidade de se gerar “modelos de negócios” por computador, que poderiam tomar decisões e até mesmo dirigir grande parte da empresa. Por outro lado, as novas ferramentas foram vistas apenas como o meio para se fazer melhor aquilo que os executivos já estavam fazendo para administrar suas organizações.

Por outro lado, conceitos e ferramentas são mutuamente interdependentes e interativos, um causando a mudança do outro. Isso acontece agora com o que é denominado de *organização*, e com as ferramentas denominadas de *informação*. Estas capacitam e impulsionam a ver as organizações de forma diferente, havendo uma marcante agregação de valor às informações, por permitir reprojeter o que os administradores terão de gerir (DRUCKER, 1999).

Para que as organizações ajustem-se rapidamente às mudanças, é preciso dispor de informações de qualidade, oportunas e confiáveis para que possam dar suporte adequado às decisões. Desta forma, o *valor da informação* pode ser medido pela maneira como ela ajuda os tomadores de decisões a atingirem os objetivos e metas da organização.

Assim, deve-se estar atento à organização dos recursos da informação, identificando-se as necessidades de informações, bem como o comportamento quanto à busca e ao uso da informação.

Comportamento organizacional e comportamento informacional

O termo mais amplamente utilizado para denominar a disciplina que estuda as habilidades humanas dentro das organizações é *Comportamento Organizacional*. Segundo Robbins (2002, p.6):

O *comportamento organizacional* é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional.

Ainda segundo o autor, o fato do comportamento organizacional ser um campo de estudos, significa que se trata de uma área de especialidade, com um corpo comum de conhecimentos. O que é que ele estuda? Ele estuda três determinantes do comportamento das organizações: *indivíduos, grupos e estrutura*. O comporta-

mento organizacional aplica o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos e o efeito de estrutura sobre o comportamento, para fazer com que as organizações trabalhem mais eficazmente.

Para resumir essa definição, pode-se dizer que o comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como esse comportamento afeta o desempenho dessas empresas. Como esse campo de estudo está voltado especificamente para situações relacionadas com o emprego, enfatiza-se o comportamento relativo a funções, trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho humano e administração.

Segundo Robbins (2002, p.7), o comportamento organizacional inclui tópicos básicos como motivação, comportamento e poder de liderança, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupos, aprendizado, desenvolvimento de atitudes e percepção, processos de mudanças, conflitos, planejamento do trabalho e estresse no trabalho.

Para melhor se entender a origem desta disciplina e seu contexto atual, é interessante que se trace um quadro de referência histórica para o estudo da administração e do comportamento organizacional.

A problemática de integração entre o indivíduo e a organização não é nova, uma vez que as primeiras preocupações surgiram ainda na Grécia Antiga. Foi principalmente da década de 1930 do século passado para cá, que ficaram mais nítidos os interesses antagônicos entre o trabalhador e a organização, e a necessidade de uma harmonia industrial baseada em uma mentalidade voltada para as relações humanas.

Com o advento de novas concepções sobre a organização e o homem surgiram novas dimensões para o problema. Chiavenato (1981, p.123) salienta os seguintes aspectos sobre as organizações:

- O comportamento das organizações é orientado para objetivos mais ou menos compreendidos por seus membros;
- A organização é formada por sistemas psicossociais, isto é, por pessoas que trabalham em grupos;
- A organização é formada por sistemas tecnológicos – isto é, por pessoas que usam o conhecimento e técnicas – e utiliza conhecimentos e técnicas para cumprir suas tarefas;
- A organização é uma integração de atividades estruturadas isto é, pessoas que trabalham juntas em relacionamentos interdependentes;
- Como uma organização implica integração e coordenação de atividades individuais ou grupais, torna-se inevitável o aparecimento de algum conflito, que pode ser aberto ou velado, funcional ou disfuncional, dependendo do fato de levar a um desempenho organizacional eficaz ou eficiente.

Em outros termos, o relacionamento entre *indivíduo* e *organização* nem sempre é um relacionamento cooperativo e satisfatório, muitas vezes é um relacionamento tenso e conflitivo. Enquanto os indivíduos buscam suas satisfações pessoais (salário, lazer, conforto, horário mais favorável de trabalho, oportunidade de carreira e segurança, etc.), as organizações, do mesmo modo, têm necessidades (capital, equipamentos, potencial humano, lucratividade, oportunidade de mercado, etc.).

Dentre as necessidades organizacionais sobressai-se a de elemento humano, recurso indispensável e inestimável. Assim, a interdependência de necessidade do indivíduo e da organização é imensa, pois tanto as vidas como os objetivos de ambos estão inseparavelmente entrelaçados.

Enquanto o indivíduo traz habilidades, conhecimentos, capacidades e destrezas, com sua aptidão para aprender e um indefinido grau de desempenho, a organização por sua vez deve impor responsabilidade ao indivíduo algumas definidas e outras indefinidas, algumas dentro ou abaixo da sua capacidade atual, mas sempre como um desafio.

Sob a perspectiva histórica, três pessoas foram particularmente importantes para a promoção de ideias que acabaram tendo uma grande influência na determinação da direção e das fronteiras do estudo do comportamento organizacional: Adam Smith, Charles Babbage e Robert Owen.

O que se pode perceber foi que, apesar das *sementes do comportamento organizacional* terem sido plantadas há mais de 200 anos, como afirma Robbins (2002, p.591), a prática e a teoria desta disciplina surgem essencialmente no século XX.

Os princípios da administração científica, preconizados por Taylor, se prestaram a uma padronização do trabalho das pessoas. Henry Fayol definiu as funções universais que todos os administradores desempenham bem como a boa prática da administração. Mas, como afirmado anteriormente, é na década de 1930 do século passado que o chamado *lado gente* das organizações veio à tona, especialmente como resultado dos estudos de Hawthorne. Esses estudos levaram a uma nova ênfase no fator humano nas organizações e contribuíram para o aumento do paternalismo nas administrações.

Abraham Maslow e Douglas McGregor surgem no final da década de 1950, e propunham que tanto as estruturas organizacionais quanto as práticas da administração tinham que sofrer mudanças para melhor aproveitar-se todo o potencial produtivo dos trabalhadores. McGregor, um dos mais influentes behavioristas² na teoria das organizações, preocupou-se em distinguir duas concepções opostas de administração, baseadas em certas pressuposições acerca da

2 *Behaviorismo*: nome dado à Psicologia Comportamental (ou *behaviorista*). Em Administração significa abordagem que enfatiza o sucesso organizacional através das variáveis humanas dentro da organização (CHIAVENATO, 2000, p.284).

natureza humana: a tradicional, chamada por ele de *Teoria X*, e a moderna, chamada por ele de *Teoria Y*.

Nas décadas de 1960 e 1970 as ideias de David McClelland, Fred Fiedler, Frederick Herzberg, dentre outros estudiosos do comportamento, contribuíram com mais informações sobre o comportamento das pessoas nas organizações.

O que se deve ressaltar é que uma época não é a substituta de outra, mas uma extensão ou modificação da anterior. Segundo Robbins (2002, p.590), vários princípios da administração científica de Taylor ainda podem ser aplicados com grande sucesso. É claro que isso não significa que tais princípios possam funcionar bem em todas as organizações. Ainda segundo o autor, poucas ideias são aplicáveis a todas as organizações, a todas as atividades ou a todos os tipos de colaboradores. Os estudos de comportamento organizacional hoje precisam ser tratados a partir de uma perspectiva contingencial, ou seja, aplicada ao comportamento organizacional, a teoria da contingência reconhece que não existe *uma única melhor maneira* de administrar pessoas em uma organização, nem um conjunto único de princípios que possam ser aplicados universalmente. Como teoria madura, a atual pesquisa sobre comportamento organizacional está voltada para o aprimoramento das teorias já existentes.

Robbins (2002, p.9) também afirma que o estudo do comportamento organizacional é uma ciência aplicada que se apoia na contribuição de diversas outras disciplinas comportamentais. As áreas predominantes são a Psicologia, a Sociologia, a Psicologia Social, a Antropologia e as Ciências Políticas. A Psicologia tem contribuído principalmente para o nível micro, ou individual, de análise, enquanto as demais disciplinas têm contribuído para a nossa compreensão dos conceitos macro, tais como os processos grupais e as organizações.

Existem poucos princípios simples e universais que podem explicar o comportamento organizacional. Skinner (2000, p.15-6), ao comentar sobre a ciência do comportamento afirma:

O comportamento é um desses assuntos que se tornam acessíveis somente com a invenção de um instrumento tal como o telescópio ou o microscópio. Todos nós conhecemos milhares de fatos sobre o comportamento [...] O comportamento é uma matéria difícil, não porque seja inacessível, mas porque é extremamente complexo. Desde que é um processo, e não uma coisa, não pode ser facilmente imobilizado para observação. É mutável, fluido e evanescente, e, por esta razão, faz grandes exigências técnicas da engenhosidade e energia do cientista. Contudo, não há nada essencialmente insolúvel nos problemas que surgem deste fato.

Dessa forma, o estudo do comportamento organizacional é complexo porque os seres humanos são complexos. Como há diferenças entre as pessoas, a possibi-

lidade de fazer generalizações simples e precisas é limitada. Duas pessoas podem reagir de maneira completamente diferente a uma mesma situação, e uma mesma pessoa pode mudar seu comportamento em situações diferentes.

Por outro lado, isto não significa que não se possam dar explicações relativamente precisas sobre o comportamento humano, bem como previsões válidas serem feitas. Significa, todavia, que os conceitos de comportamento organizacional precisam refletir condições situacionais ou contingenciais. Pode-se dizer que x leva a y (ROBBINS, 2002, p.12), mas apenas sob as condições z (as *variáveis contingenciais*).

O desenvolvimento da ciência do comportamento organizacional deveu-se à utilização de conceitos gerais e à alteração da aplicação destes para determinadas situações. Desta forma, deve-se evitar afirmar que líderes eficazes devem sempre buscar as ideias de seus seguidores antes de tomar uma decisão. Em vez disto, um estilo de liderança participativo, aquele que focaliza a consulta aos subordinados, pode ser o melhor em algumas situações, mas, em outras, um estilo mais autocrático, no qual o líder assume e centraliza todas as decisões e os subordinados apenas obedecem, se mostrará mais eficaz. Em síntese, a eficácia do estilo de liderança depende da situação na qual é empregado.

O ponto de partida para um estudo do comportamento organizacional é levar-se em conta as pessoas, uma vez que estas passam a maior parte de seu tempo vivendo ou trabalhando dentro de organizações. A produção de bens e serviços não pode ser desenvolvida por pessoas que trabalham sozinhas. As organizações são constituídas por pessoas, ou seja, as pessoas nascem, crescem, são educadas, trabalham e se divertem dentro da organização, enfim se comportam (CHIAVE-NATO, 1981, p.70).

Em síntese, pode-se afirmar que o comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que os indivíduos, os grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro de uma organização, e depois utiliza esse conhecimento para ajudar as empresas a trabalharem com mais eficácia.

O campo do comportamento organizacional utiliza o estudo sistemático para melhorar as previsões sobre comportamento que seriam feitas de maneira intuitiva. Mas, como as pessoas diferem umas das outras, o comportamento organizacional precisa ser analisado a partir de um cenário contingencial, no qual os modelos organizacionais são mais flexíveis e orgânicos, utilizando variáveis situacionais como moderadoras dos relacionamentos de causa e efeito.

Dada a relevância da informação nas organizações, como visto anteriormente, sugere-se que uma nova dimensão seja incorporada à questão do comportamento organizacional: o comportamento informacional.

O comportamento informacional é definido por Wilson (2000) na seguinte conformidade:

Comportamento informacional é todo comportamento humano relacionado às fontes e canais de informação, incluindo a busca ativa e passiva de informação e o uso da informação. Isso inclui a comunicação pessoal e presencial, assim como a recepção passiva de informação, como a que é transmitida ao público quando este assiste aos comerciais da televisão sem qualquer intenção específica em relação à informação fornecida (WILSON, 2000, p.49).

O modelo de comportamento informacional proposto por Wilson destaca o contexto da pessoa para a existência das necessidades informacionais, e leva em consideração as seguintes variáveis que podem interferir no comportamento motivado pelas necessidades: variável psicológica, demográfica, interpessoal, ambiental e as características da fonte.

Tal modelo prevê também níveis de comportamento informacional como atenção e busca passiva, busca ativa e busca contínua, e é sintetizado na Figura 1, na página 67.

Deve-se destacar que ao efetuar a busca pela informação, as pessoas podem interagir com vários tipos de sistema de informação (WILSON, 2000, p.51). Ainda segundo o autor, a busca informacional tem o seu início no reconhecimento de alguma necessidade percebida pelo indivíduo, e este pode procurar tanto em sistemas formais como recorrer a outras pessoas, caracterizando a troca interpessoal de informação.

Assim, o estudo de um grupo de usuários pode permitir o estabelecimento de certos padrões quanto ao tipo de necessidades informacionais daquele grupo, desde que se leve em conta que a busca de informação sofre a influência de outros fatores, tais como:

Fontes de informação: locais onde são procuradas as informações. A depender do profissional e das características da informação que se busca, essas fontes variam, variando também a ordem em que as fontes são consultadas. As fontes mais comumente referidas são colegas, bibliotecas, livros, artigos e a própria experiência. Essas fontes assumem diversos formatos e podem ser acessadas por diferentes canais, tanto os formais quanto os informais. Há fontes externas e internas, orais e escritas, pessoais e coletivas.

Conhecimento da informação: o conhecimento direto ou indireto das fontes, do próprio processo de busca e da informação recuperada desempenha importante papel no sucesso da busca. Algumas variáveis que devem ser consideradas

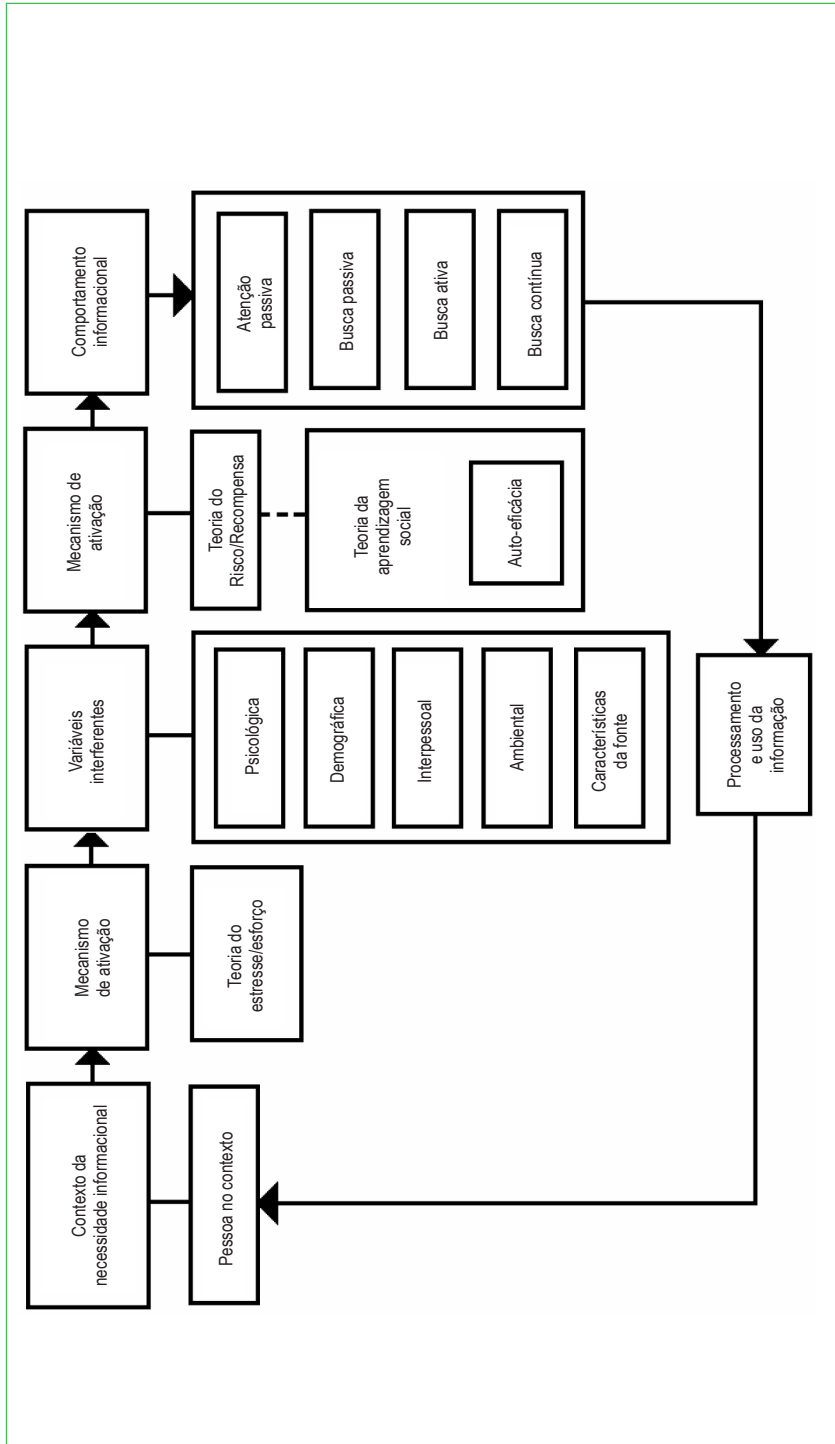


Figura 1: Modelo de comportamento informacional de Wilson.

Fonte: Wilson (2000).

neste sentido são familiaridade ou sucesso em buscas anteriores, confiabilidade e utilidade da informação, apresentação, oportunidade, custo, qualidade e acessibilidade da informação (LECKIE; PETTIGREW; SYLVAIN, 1996, p.172).

Segundo Martinez-Silveira e Oddone (2007, p.126), o motivo que desencadeia a busca é a certeza de ter êxito na empreitada. Este ciclo encerra-se com a obtenção ou não da informação, caracterizando um processo cognitivo de alteração informacional para a tomada de decisão.

Considerações finais

Buscou-se estabelecer um quadro que caracteriza a natureza das informações utilizadas nas organizações (científica, tecnológica, estratégica e de negócios), bem como se indicou que, muitas vezes, as informações necessárias à tomada de decisão pelas organizações são consideradas confidenciais ou apresentam-se com alto custo de acesso, em função de seu valor econômico. Buscou-se, ainda, caracterizar como a questão das necessidades de informação nas organizações para a procura constante de melhorias contínuas tem levado a administrar a informação na organização com uma percepção que as práticas adotadas são fundamentais em transformar dados em informação e conhecimento, a fim de se melhorar o desempenho.

Por fim, estudando a forma como as pessoas relacionam-se umas com as outras e, principalmente, os fluxos da informação na organização, buscou-se analisar os comportamentos em relação à informação em um ambiente organizacional, de maneira a se verificar os diversos aspectos que interferem e/ou influenciam o comportamento na busca e no uso da informação, com vistas a um melhor desempenho competitivo nas organizações.

Referências

- BATTAGLIA, M. da G. B. A inteligência competitiva modelando o sistema de informação de clientes – Finep. *Ciência da Informação*, Brasília, v.28, nº 1, p.200-214, maio/ago. 1999.
- CALAZANS, A. T. S. Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. *Transinformação*, Campinas, v.18, nº 1, p.63-70, jan./abr. 2006.
- CHIAVENATO, I. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1981.
- _____. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHOO, C. W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Senac, 2003.

- DIAS, M. M. K.; Beluzzo, R. C. B. *Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente*. Bauru: Edusc, 2003.
- DRUCKER, P. F. The coming of the new organization. In: *Harvard Business Review*, nº 66, p.45-53, jan./fev. 1988.
- DRUCKER, P. F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- HILGARD, E. R.; ATKINSON, R. C. *Introdução à psicologia*. São Paulo: Nacional, 1976.
- LECKIE, G. J.; PETTIGREW, K. E.; SYLVAIN, C. Modeling the information seeking of professional: a general model derived from research on engineers, health care professionals and lawyers. *Library Quarterly*, v.66, nº 2, p.161-193, 1996.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ROBBINS, S. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SKINNER, B. F. *Ciência e comportamento humano*. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- MARTÍNEZ-SILVEIRA, M.; ODDONE, N. Necessidades e comportamento informacional: conceituação e modelos. *Ciência da Informação*, Brasília, v.36, nº 1, p.118-27, maio/ago. 2007.
- STAIR, M. R. *Princípios de sistemas de informação*. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- WILSON, T. D. Human information behavior. *Information Science Research – Informing Science*, v.3, nº 2, p.49-53, 2000.

4

LEITURA, INFORMAÇÃO E MEDIAÇÃO

Oswaldo Francisco de Almeida Júnior

Em um texto anterior, para iniciá-lo, busquei em meu acervo de conhecimentos as formas como poderia conceituar a leitura. Propositadamente, não utilizei os conceitos apresentados e definidos por autores consagrados, que trabalham com o tema. O texto – na verdade um capítulo de um livro publicado pela Biblioteca Nacional e que, infelizmente, é pouco conhecido – teve como objetivo discutir a leitura na formação do profissional da informação. O resultado dessa pesquisa em um único repositório, o da minha memória – único, embora construído a partir de inúmeros outros –, pode-ser ler a seguir:

Ler é decodificar palavras; ler é o processo que permite a relação entre nós e o mundo; a leitura nos proporciona o conhecimento; a realidade só se apresenta integralmente por meio da leitura; a leitura, assim como a escrita, é a expressão máxima da inventividade, da criatividade e da intelectualidade do homem; a leitura nos leva a uma viagem pelo imaginário; ler é se apropriar do acervo de conhecimentos e experiências da humanidade; a leitura é a possibilidade da fruição do belo, da estética; ler é se nutrir da tradição e da memória do homem; a leitura é proeminentemente prazer; a leitura é a representação maior da virtualidade; ler é caminhar pelos espaços do sonho; a leitura possibilita a vivência momentânea dos desejos, das vontades e dos anseios reprimidos ou impossíveis de serem concretamente realizados; a leitura permite ser o outro, estar no outro; ler é se apropriar de um dos mais importantes instrumentos de opressão, a escrita (ALMEIDA JÚNIOR, 2007, p.33).

Fiquei surpreso com a quantidade de conceitos que estavam presentes (e presos) em meu acervo pessoal, construído a partir de minhas relações com o mundo, quer sensoriais, quer mediadas. Não esperava, de início, recuperar essa

gama de formas com as quais posso, sem ser um pesquisador específico do tema, entender a leitura.

Nosso pensamento caótico se estrutura, se organiza quando o exteriorizamos, empregando a escrita e a fala para isso. Isso significa que o conhecimento pessoal precisa, necessariamente, da relação com o mundo para se organizar, para fazer sentido. Da mesma forma, ele só se constrói a partir dessa relação. Ele, conhecimento, é ao mesmo tempo, individual e coletivo; é autônomo e dependente; interfere e recebe interferência; influencia e é influenciado; constrói novos conhecimentos e informações e é construído por conhecimentos e informações.

Os conceitos elencados acima seguem entendimentos gerais, diferentes sobre a leitura: é possível identificar visões mais técnicas – que entendem a leitura de uma maneira mais mecânica e neutra –, outras mais poéticas – distanciando-se de posições científicas –, outras, ainda, destacando aspectos práticos, vinculados a aplicação e uso da leitura e, também, concepções com focos mais políticos da leitura.

A escolha de uma concepção de leitura é motivada pelo nosso entendimento de mundo, pela forma como explicamos – a nós mesmos e ao mundo – e compreendemos o mundo.

Alguns preferem um entendimento da leitura mais técnico, como aquele que a explica como sendo a decodificação de palavras; outros, de maneira mais poética, como a leitura vinculada ao sonho. Os profissionais da informação talvez prefiram restringi-la à aquisição de conhecimento.

Certa vez, ministrando palestra em uma cidade no interior do Paraná, defendi para uma plateia formada predominantemente por professores, um conceito mais político da leitura, aquele que possibilita a apropriação da compreensão da escrita, vista como um dos principais mecanismos de opressão e manutenção da estrutura social vigente. A defesa desse conceito específico visava, de maneira proposital, criar um debate sobre dois aspectos: a inclusão do âmbito político da leitura – deixado de lado em boa parte das discussões sobre o tema, em especial na Biblioteconomia – e a ênfase de sua compreensão estar presa apenas à escrita, à palavra impressa. Não houve o debate que, de maneira indireta, propus. A maioria dos participantes não se manifestou; alguns se opuseram, enfaticamente, ao conceito ou o menosprezaram; outros apresentaram conceitos diferentes, provavelmente repetidos de textos lidos e pouco refletidos. Sobre isso, Rubem Alves relata um interessante caso que reproduzo incluindo duas falas que o antecedem no texto construído a partir de um diálogo entre ele, Rubem Alves, e Carlos Rodrigues Brandão:

[...] essa é uma das coisas que a universidade faz com as pessoas, elas desaprendem a sua própria fala [...] Você está dizendo uma coisa diferente, que agora existe um movi-

mento para que as pessoas falem a sua fala. Antigamente era o contrário, era necessário desaprender a expressar-se, tanto que a fala só se justificava se as citações fossem colocadas entre aspas [...] Fui presidente de uma banca para selecionar alunos de doutorado. Os pobres dos alunos que vão para o doutorado têm que ler uma lista enorme de livros e, no momento do exame, estão tremendo de medo. Eu e dois colegas resolvemos fazer uma coisa diferente. Íamos fazer uma única pergunta para todos eles. A mesma pergunta. Então, entrava o aluno tremendo de medo, recordando os livros que tinha lido e eu fazia o mesmo pedido: “Por favor, fale-nos sobre aquilo que você gostaria de falar”. Foi uma catástrofe, porque eles não sabiam mais falar a sua própria fala. A universidade os havia alienado de tal forma das suas próprias experiências que eles não conseguiam falar (ALVES; BRANDÃO, 2006, p.95-96).

Alertando: a reflexão dá-se a partir de algo, na relação, na interação com os outros, com o mundo.

Em acordo com Rubem Alves e Carlos Rodrigues Brandão, a universidade leva as pessoas a desaprenderem suas próprias falas. Perdem a fala, são levadas a esquecer sua palavra. Infelizmente, essa não é uma situação que ocorre no âmbito específico da universidade, mas se espraia por toda a sociedade.

Paulo Freire, nosso maior teórico da educação, defendia a necessidade do povo ter a palavra, a sua, não a do opressor. Este se “hospeda” nos oprimidos que, por sua vez, falam a palavra dele como se fosse a sua (FREIRE, 2004, 2006). Para os bibliotecários, em palestra proferida no Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação de 1982, em João Pessoa-PB, abordando as bibliotecas populares, Paulo Freire defendia a construção de um acervo oriundo de textos elaborados pela comunidade que seria atendida por essas bibliotecas. A palestra foi publicada nos Anais do evento e incluída como um dos artigos do livro *A importância do ato de ler: em três artigos que se completam* (FREIRE, 1996).

A ideia de Paulo Freire contraria a organização das coleções das bibliotecas, pois estas apenas incluem materiais que atendem a determinados critérios, excluindo aqueles que não os seguem. A norma culta, a linguagem padrão é condição *sine qua non* para que um material seja integrado ao acervo das bibliotecas, quer sejam elas especializadas, universitárias, escolares ou públicas. Até mesmo as bibliotecas que classifico como “alternativas” (ALMEIDA JÚNIOR, 1997) têm como política a inclusão de materiais que atendam aos mesmos critérios dos outros tipos de bibliotecas. Isso se dá, provavelmente, pelo fato de que tais bibliotecas, mesmo explicitando um ideário diferenciado, voltam-se para o atendimento de necessidades quase que exclusivamente educacionais ou de lazer da comunidade, embora o discurso dos que nelas atuam evidencie o interesse em satisfazer e atender necessidades específicas da população usuária.

Não só a palavra é negada como o discurso é subjugado. Apesar de não ser esse o foco deste texto, vale a pena reproduzir o entendimento de Marilena Chauí sobre o discurso competente:

O que é o discurso competente enquanto discurso do conhecimento? Sabemos que é o discurso do especialista, proferido de um ponto determinado da hierarquia organizacional. Sabemos também que haverá tantos discursos competentes quantos forem os lugares hierárquicos autorizados a falar e a transmitir ordens aos degraus inferiores e aos demais pontos da hierarquia que lhe forem paritários. Sabemos também que é um discurso que não se inspira em ideias e valores, mas na suposta realidade dos fatos e na suposta eficácia dos meios de ação. Enfim, também sabemos que se trata de um discurso instituído ou da ciência institucionalizada e não de um saber instituinte e inaugural e que, como conhecimento instituído, tem o papel de dissimular sob a capa da cientificidade a existência real da dominação (CHAUÍ, 2006, p.23).

Muitos alunos se queixam de que cada professor apresenta e defende conceitos diferenciados para aspectos básicos e essenciais da área da Ciência da Informação, como, por exemplo, a ideia de Ciência, de informação, de leitura, etc. Gostariam que os conceitos fossem consensuais e, na falta dessa concepção única, quase imploram para que seja apresentado o “correto”, o “certo”. De nada adianta dizer-lhes que os conceitos variam em acordo com as concepções mais gerais e fundamentais do pensamento de cada professor ou de cada autor; eles continuam exigindo aquele que possa ser identificado como “verdadeiro”.

Os profissionais da Biblioteconomia e da Arquivologia – áreas com as quais tenho maior contato –, bem como os alunos, por força até mesmo da estrutura desses segmentos do conhecimento humano, tendem a procurar, insistente e recorrentemente, por normas e padrões. Basta acompanhar as manifestações de participantes de listas de discussões que aglutinam interessados dessas áreas, para se perceber a veracidade do afirmado acima. Procura-se normas para quase todas as atividades das áreas. “Qual o espaço entre o final da lombada e o início da etiqueta que contém o número de chamada de um livro?”; “Há uma norma para a carta de cobrança de livros em atraso?”; “O que diz a ABNT sobre o número de dias de empréstimo de periódicos para professores?”; essas são exemplos de questões apresentadas em listas de discussões da área que li, incrédulo e abismado.

Além de se apegarem a normas e padrões, buscam também a pretensa facilidade apreçoada pelos modismos que, periodicamente, insistem em se apresentar como a solução para todos os problemas enfrentados pela área. Isso já ocorreu com o planejamento bibliotecário, com a teoria de sistemas, com o marketing, com a informática e com outros mais ou menos afamados. Hoje, juntando os padrões

com o modismo, alardeia-se a exagerada importância da competência informacional. Como os outros modismos, este também deve ser incorporado, aceito e empregado dentro do espaço que lhe compete e apoiando determinadas concepções presentes no seio da Ciência da Informação, em especial da Biblioteconomia.

Retomando as concepções de Rubem Alves e Carlos Rodrigues Brandão, já citados anteriormente, considero oportuno destacar os seguintes comentários, inicialmente de Rubem Alves:

Há um tipo de educação que tem por objetivo produzir conhecimentos para transformar o mundo, interferir no mundo, que é a educação científica e técnica. Mas há uma educação – e é isso o que chamo realmente de educação – cujo objetivo não é fazer nenhuma transformação no mundo, é transformar as pessoas (ALVES; BRANDÃO, 2006, p.108).

e complementados por Carlos Rodrigues Brandão

[...] grande parte do que a gente sente e entende é o oposto do que encontra hoje em palavras e promessas. Palavras que vão desde *outdoors* de colégios e faculdades em época de vestibular ou matrículas até livros sobre educação. Não se fala em linha de montagem, porque seria demais, mas a ideia é a de que se educam crianças e jovens para serem competentes, especializados, competitivos, aptos a serem bem-sucedidos no mercado de trabalho. Isso passa por uma espécie de uniformização diferenciadora, que é uma armadilha terrível. É o mesmo ensino, com as mesmas palavras de ordem, para que se aprenda inglês, matemática, português de um jeito quase igual, usando os mesmos livros, as mesmas metodologias, às vezes, muito bem disfarçadas por todo o aparato informático. Ou seja, é uma espécie de robotização uniformizadora crescente. O que se espera é que os melhores se destaquem, mas não por serem pessoais, originais, harmônicos, pacíficos, solidários, amorosos, e sim por serem os melhores reprodutores daquela competência instrumental e utilitária. Daí porque as ideias que passam pela nossa conversa [...] sejam tidas por muitos como pouco sérias. Elas vão contra os valores de um mundo em que o adestramento e a capacitação limitada e utilitária valem bem mais do que a formação humana (ALVES; BRANDÃO, 2006, p.109-110).

E finalizando a citação a esses autores, reproduzo trecho da fala de Rubem Alves que acompanha a ideia aposta acima: “Preparar para o mercado de trabalho é algo horrível. Acho uma aberração a ideia de *educar para alguma coisa*”. (ALVES; BRANDÃO, 2006, p.110).

As competências existem e devem ser consideradas, mas não quando entendidas como condição necessária para o uso da informação. Aliás, há algum tem-

po excluí o emprego do termo “uso” da informação, pois parto da ideia de que não fazemos uso da informação, mas do conhecimento alterado pela informação. O termo que utilizo é “apropriação” da informação, uma vez que nele estão presentes as ideias de relação (entre usuário, informação, mediadores – tanto instituições como pessoas e suportes – e produtores ou criadores) e, principalmente, de interferência.

O senso comum entende a estrutura educacional como tendo o objetivo claro e inquestionável de emancipação das pessoas. Essa função social das instituições formais da educação, não pode ser questionada. Sigo a concepção de alguns autores que não só defendem uma postura contrária ao senso comum – convém aclarar que a posição do senso comum é seguida, ou mesmo determinada, por grande parte das correntes no âmbito da educação – como entendem tal conceito como uma forma de dominação. Entre os autores, vale destacar István Mészáros. A exemplo de Rubem Alves e Carlos Rodrigues Brandão, para Mészáros a educação não deve “qualificar para o mercado, mas para a vida” (JINKINGS, 2005, p.9). E mais: “educar não é mera transferência de conhecimentos, mas sim conscientização e testemunho de vida. É construir, libertar o ser humano das cadeias do determinismo neoliberal, reconhecendo que a história é um campo aberto de possibilidades” (JINKINGS, 2005, p.13).

A posição de Mészáros (2005, p.45) fica mais evidenciada na seguinte passagem: “Uma das funções principais da educação formal nas nossas sociedades é produzir tanta conformidade ou ‘consenso’ quanto for capaz, a partir de dentro e por meio dos seus próprios limites institucionalizados e legalmente sancionados”.

Outros trechos de seu livro “A educação para além do capital” podem contribuir para um melhor entendimento de suas concepções:

A educação institucionalizada, especialmente nos últimos 150 anos, serviu – no seu todo – ao propósito de não só fornecer os conhecimentos e o pessoal necessário à máquina produtiva em expansão do sistema do capital, como também gerar e transmitir um quadro de valores que *legitima* os interesses dominantes, como se não pudesse haver nenhuma alternativa à gestão da sociedade, seja na forma “internalizada” (isto é, pelos indivíduos devidamente “educados” e aceitos) ou através de uma dominação estrutural e uma subordinação hierárquica e implacavelmente impostas (MÉSZÁROS, 2005, p.35).

e, seguindo o mesmo conceito,

[...] a questão crucial, sob o domínio do capital, é assegurar que cada indivíduo adote como suas próprias as metas de reprodução objetivamente possíveis do sistema. Em

outras palavras, no sentido verdadeiramente amplo do termo *educação*, trata-se de uma questão de “internalização” pelos indivíduos [...] da legitimidade da posição que lhes foi atribuída na hierarquia social, juntamente com suas expectativas “adequadas” e as formas de conduta “certas”, mais ou menos explicitamente estipuladas nesse terreno. Enquanto a *internalização* conseguir fazer o seu bom trabalho, assegurando os parâmetros reprodutivos gerais do sistema do capital, a brutalidade e a violência podem ser relegadas a um segundo plano (embora de modo nenhum sejam permanentemente abandonadas) (MÉSZÁROS, 2005, p.44).

Carlos Rodrigues Brandão, em um livro por organizado intitulado “A questão política da educação popular”, entrevista um lavrador, no sul de Minas Gerais, sobre o conceito de educação. A entrevista, reproduzida exatamente com as palavras do entrevistado – Antônio Cícero de Sousa –, foi incluída como prefácio e posfácio do livro. Abaixo destaco trechos da resposta:

Agora, o senhor chega e pergunta: “Ciço, o que que é educação?”. Tá certo. Tá bom. O que que eu penso, eu digo. Então veja, o senhor fala: “Educação”; daí eu falo: “educação”. A palavra é a mesma, não é? A pronúncia, eu quero dizer. É uma só: “Educação”. Mas então eu pergunto pro senhor: “É a mesma coisa? É do mesmo que a gente fala quando diz essa palavra?”. Aí eu digo: “Não”. Eu digo pro senhor desse jeito: “Não, não é”. Eu penso que não [...] O senhor faz pergunta com um jeito de quem sabe já a resposta. Mas eu explico assim. A educação que chega pro senhor é a sua, da sua gente, é pros usos do seu mundo. Agora, a minha educação é a sua. Ela tem o saber de sua gente e ela serve pra que mundo? Não é assim mesmo? [...] Porque mesmo nessas escolinhas de roça, de beira de caminho, conforme é a deles [meus meninos], mesmo quando uma professorinha é uma gente daqui, o saber dela, o saberzinho dos meninos, não é. Os livros, eu digo, as ideias que tem ali. Menino aqui aprende na ilusão dos pais; aquela ilusão de mudar com estudo, um dia. Mas acaba saindo como eu, como tantos, com umas continhas, uma leitura. Isso ninguém não vai dizer que não é bom, vai? Mas pra nós é uma coisa que ajuda e não desenvolve (SOUSA, 1982, p.7-9).

A educação retira a palavra? Os suportes de que faz uso, também? Florence Carboni e Mario Maestri (2008a, p.42-43), trabalhando com a linguagem, podem contribuir para a discussão:

A elevação de indivíduos das classes tidas como inferiores realiza-se plenamente apenas quando conhecem, praticam ou, no mínimo, reverenciam a norma culta, ao se esforçarem em aplicá-la. Ou seja, falam como “branco”. Essa cooptação determina uma contínua perda, pelas camadas subalternizadas, de seus protagonistas, impe-

dindo-se assim uma igual legitimação do padrão popular por meio de políticos, escritores, jornalistas, comunicadores, etc., que exercitem publicamente esse padrão linguístico [...] Utiliza-se comumente o não-domínio absoluto, de fato ou imaginário, do chamado padrão culto para desclassificar a produção socialmente transgressora de autores de origens populares que se negam a romper ideologicamente com suas raízes.

A ideia é reafirmada e reforçada em um outro capítulo do mesmo livro:

Os signos linguísticos forjam-se no contexto de práticas sociocomunicativas sempre prenhes de determinações ideológicas. Nesse processo, os signos linguísticos arrastam consigo as determinações e os conteúdos de sua gênese e de seu devir, em geral mais ou menos desconhecidos dos locutores que deles se servem. Como não há linguagem neutra, não há igualmente linguagem única. [...] Mais do que fato objetivo e histórico, a linguagem única é projeto social excludente. [...] A linguagem é profundamente determinada pelo momento histórico, pelas contradições sociais e pelos conflitos ideológicos – de classe, de gerações, de gênero, de grupos étnicos etc. Ela é produto inconsciente, semiconsciente e consciente dessas contradições. Sua função comunicativa possui também uma importante instância de integração e de ocultação das contradições sociais (CARBONI, MAESTRI, 2008b, p.59-60).

Retomando a posição de Mészáros, esta nos remete às ideias de Louis Althusser, antigas mas atuais, que apontam para os aparelhos repressivos e ideológicos de estado e que se coadunam com as de Mészáros. A escola, assim como as estruturas educacionais devem ser consideradas, para Althusser, como aparelhos ideológicos de estado, reprodutores de uma situação que para poucos interessa sua manutenção. Em 1987 proferi uma palestra na qual defendia a inclusão da biblioteca como um aparelho ideológico de estado (ALMEIDA JUNIOR, 1997, p.63). Reavaliando aquela posição, tenho comigo que, mais hoje do que antes, a afirmação é verdadeira, uma vez que a biblioteca mantém e, pior, reforça as ações que me levaram a entendê-la como tal aparelho, ou seja, conserva e mantém um acervo composto de materiais oriundos das classes dominantes e controlados a partir de exigências como a linguagem culta ou a norma padrão – como já observado anteriormente –; aparenta disseminar informações de maneira neutra e isenta, embora exija dos que a procuram, condições mínimas para se apropriar delas – como a alfabetização, por exemplo); insiste em compor acervo quase que exclusivamente com suportes de textos escritos, relegando as outras mídias que compõem a multimídia, como as imagens fixas e em movimento e o som; orienta seus trabalhos, predominantemente, para o suporte; contraria seu discurso quando pouco espaço propicia para a participação do usuário

e não o tem como norte de suas ações; entende que a informação não sofre interferências, nem mesmo do espaço e das pessoas que atuam na biblioteca; o livro é bom “em si” e, por conseguinte, também a leitura; considera o extrínseco mais importante do que o intrínseco; seu objetivo maior é fornecer a “boa” leitura; oferece, quase sempre, como principais serviços, apenas o empréstimo de livros e a possibilidade de consulta deles nos seus espaços etc. (ALMEIDA JUNIOR, 2008).

Perguntei para alguns bibliotecários, o que seria a “boa” leitura e quem a determinava. As respostas são evasivas e, invariavelmente, apontam para a academia como base para a determinação dos bons textos. Discurso competente? Sobre isso, Márcia Abreu afirma que

[...] a avaliação que se faz de uma obra depende de um conjunto de critérios e não unicamente da percepção da excelência do texto. Ler um livro não é apenas decifrar letra após letra, palavra após palavra. Ler um livro é cotejá-lo com nossas convicções sobre tendências literárias, sobre paradigmas estéticos e sobre valores culturais. É sentir o peso da posição do autor no campo literário (sua filiação intelectual, sua condição social e étnica, suas relações políticas etc.). É contrastá-lo com nossas ideias sobre ética, política e moral. É verificar o quanto ele se aproxima da imagem que fazemos do que seja literatura. Normalmente nenhum destes critérios é explicitado, uma vez que o discurso da maior parte da crítica é construído a partir da afirmação de uma *imanente literariedade* [...] É uma ingenuidade acreditar que críticos e intelectuais, por sua sólida formação, deveriam estar aptos a perceber a literariedade de um texto, considerando apenas suas características formais e de elaboração (ABREU, 2006, p.98-99).

Delegamos às instâncias da academia e do mercado da área a capacidade em determinar o que é e o que não é boa literatura; o que devemos ou não devemos ler. Esquecemo-nos, no entanto, das contradições presentes (aliás, contradições saudáveis) entre as análises e avaliações das produções intelectuais, quer da própria academia, como da literatura.

O antropólogo Pablo Semán fez uma pesquisa em que entrevistou grande número de leitores de Paulo Coelho, em diferentes países, e percebeu que as leituras de seus livros são as mais diversas [...] Para quem pensa que só gente ignorante lê esse tipo de obra, a pesquisa mostrou que 76,6% dos leitores de Paulo Coelho entrevistados na Feira do Livro em Buenos Aires tinha nível universitário completo ou incompleto, enquanto 66% dos entrevistados na Bienal do Livro do Rio de Janeiro tiveram acesso à educação superior (ABREU, 2006, p.83-84).

Acompanhando a autora, defendemos que

[...] a literatura não é algo objetivo e universal, mas sim algo cultural e histórico. [...] Cada grupo social e, principalmente, cada grupo cultural tem um conceito sobre o que seja literatura, e tem critérios de avaliação próprios para examinar histórias, poesias, encenações, músicas etc. (ABREU, 2006, p.109).

O pedido de conceitos únicos, verdadeiros, corretos, se despedaçam com as posturas dos autores citados. Assim, para a leitura também devemos questionar a insistência em determinarmos a “boa”, a “certa” ou, ainda, considerarmos que toda leitura é boa em si mesma, que qualquer texto deve ser lido, independente de seu conteúdo.

Acredito que devamos assumir um conceito de leitura que envolva vários dos resgatados em minha memória ou passíveis de serem identificados em leituras de textos sobre o assunto anteriormente realizadas. Tal conceito considerará os aspectos políticos, técnicos da leitura; levará em conta sua influência em nosso imaginário, as mudanças e alterações em nosso conhecimento; abarcará os vários suportes, registrados ou não, que permitem a expressão do homem, não só o texto escrito, como também a imagem fixa (fotografias, gravuras, quadrinhos, esculturas, quadros, pinturas, grafites, etc.), a imagem em movimento (filmes, animação, contatos pessoais, comunicação não verbal, etc.) e o som (música, voz, ruídos, etc.); e, principalmente, o conceito deve evidenciar que a apropriação da informação só se concretiza a partir da leitura.

Da mesma forma que o conhecimento, construído, necessariamente, na relação, a leitura também só existe a partir da relação, da interação do leitor com o objeto de leitura. Isso faz da leitura – de maneira idêntica ao conhecimento – uma ação individual, mas coletiva ao mesmo tempo. Somos dependentes, embora essa dependência não nos traduz em mero objeto do mundo. Ao contrário, somos objeto e sujeito do mundo, da história. Na mesma medida em que somos influenciados, influenciamos. A relação é um processo infinito e nos transforma em pessoas, em sujeitos.

Para mim, a ação do profissional da informação, em especial do bibliotecário, pode ser assim definida: é ele o profissional que medeia a necessidade informacional e as informações adequadas que sanam ou satisfazem essa necessidade. Tais informações são recuperadas no espaço, no universo informacional. Em suma: esse profissional medeia a necessidade informacional e as informações apropriadas destacadas do universo informacional.

O usuário apenas se apropria da informação por meio da leitura. Não há outra forma para que essa apropriação se realize. Dessa forma, finalizando, podemos

afirmar que a leitura é o principal objetivo das ações do profissional da informação. As discussões e reflexões que daí advêm são objetos das minhas futuras pesquisas e, espero, seduzam outros pesquisadores.

Referências

- ABREU, Márcia. *Cultura letrada: literatura e leitura*. São Paulo: Editora Unesp, 2006. 125p.
- ALMEIDA JÚNIOR, Oswaldo Francisco de. *Biblioteca pública: avaliação de serviços*. Londrina: Eduel, 2008. 288p.
- _____. Biblioteca pública: útil socialmente? ou Biblioteca pública: missão ou mise en scene? In: _____. *Sociedade e Biblioteconomia*. São Paulo: Polis, 1997. 129p. p.63-7
- _____. *Bibliotecas públicas e bibliotecas alternativas*. Londrina: Eduel, 1997. 171p.
- _____. Leitura, mediação e apropriação da informação. In: SANTOS, Jussara Pereira (Org.). *A leitura como prática pedagógica na formação do profissional da informação*. Rio de Janeiro: Fundação Biblioteca Nacional, 2007. 168p. p.33-45
- ALTHUSSER, Louis. *Aparelhos ideológicos de estado*. Rio de Janeiro: Graal, 1983.
- ALVES, Rubem; BRANDÃO, Carlos Rodrigues. *Encantar o mundo pela palavra*. Campinas: Papyrus, 2006. 123p.
- CARBONI, Florence; MAESTRI, Mário. Corrigir e dominar: língua, história e poder no Brasil. In: _____. *A linguagem escravizada: língua, história, poder e luta de classes*. 2.ed. São Paulo: Expressão Popular, 2008(a). 147p. p.17-55
- _____. A linguagem escravizada. In: _____. *A linguagem escravizada: língua, história, poder e luta de classes*. 2.ed. São Paulo: Expressão Popular, 2008 (b). 147p. p.57-102
- CHAUÍ, Marilena. O discurso competente. In: _____. *Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas*. 11.ed. São Paulo: Cortez, 2006. 367p. p.15-25
- FREIRE, Paulo. Alfabetização de adultos e bibliotecas populares: uma introdução. In: _____. *A importância do ato de ler: em três artigos que se completam*. São Paulo: Cortez, 1996. 87p. p.22-35
- _____. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 29.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2004. 148p.
- _____. *Pedagogia do oprimido*. 43.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006. 213p.
- JINKINGS, Ivana. Apresentação. In: MÉSZÁROS, István. *A educação para além do capital*. São Paulo: Boitempo, 2005. 77p. p.9-14
- MÉSZÁROS, István. *A educação para além do capital*. São Paulo: Boitempo, 2005. 77p.
- SOUSA, Antônio Cícero de. Prefácio. In: BRANDÃO, Carlos Rodrigues (Org.). *A questão política da educação popular*. São Paulo: Brasiliense, 1982. 198p. p.7-10

5

ANÁLISE DE CONTEÚDO APLICADA À PESQUISA SOBRE CULTURA INFORMACIONAL

Luana Maia Woida

Introdução

As pesquisas de cultura organizacional seguem geralmente a linha qualitativa. Um problema recorrente em pesquisas nessa linha é a escolha de métodos e técnicas de pesquisa, principalmente de análise de dados, adequadas às características de pesquisas dessa natureza. As escolhas metodológicas devem ser coerentes principalmente com o objeto de pesquisa.

O relato parcial da pesquisa no presente capítulo é referente à pesquisa de mestrado intitulada “Cultura informacional voltada à inteligência competitiva no setor calçadista de São Paulo”, cujo objetivo foi analisar os elementos e os processos constitutivos da cultura informacional voltados à inteligência competitiva em indústrias do setor calçadista de São Paulo. Apenas os itens mais significativos da dissertação citada e que auxiliam a explicar o uso do método, como parte dos dados coletados e dos quadros utilizados para a organização do corpus, compõem o presente capítulo.

O objetivo central do texto é apresentar o uso do método ‘Análise de Conteúdo’ aplicado a uma pesquisa de cultura informacional, demonstrando por meio de quadros, inseridos no Apêndice deste capítulo, a forma utilizada de organização do corpus. Portanto, o texto se concentra em demonstrar um exemplo de desenvolvimento de inferências e organização de dados, estes obtidos com a técnica de coleta de dados Entrevista, cujo instrumento foi um roteiro de entrevista com questões abertas criado a partir de categorias definidas previamente fundamentadas na literatura. Além disso, é necessário afirmar que as teorias e correntes metodológicas sobre a cultura organizacional são fundamentais para a cultura

informacional. Esta se concentra em fenômenos sociais associados à produção de conhecimento intenso ao uso da informação em organizações competitivas.

Características das pesquisas em cultura organizacional

Desenvolver métodos para investigar a cultura organizacional e suas linhas derivadas tem se revelado um desafio para os pesquisadores que investem sobre estudos dos fenômenos associados a essa temática, uma vez que as variáveis existentes perturbam a realidade a ser pesquisada. Trata-se de uma realidade que mantém sua construção constante.

As pesquisas realizadas sobre cultura devem considerar limitações na seleção e uso das variáveis investigadas. Tais limitações são necessárias para viabilizar uma pesquisa com um universo repleto de variáveis. Kaplan e Manners (1975, p.41), cujas discussões se debruçam sobre a teoria cultural, respaldam nossa ideia a respeito da dificuldade de abranger em uma única pesquisa, todas as variáveis que podem compor o objeto cultura, além de se mostrar inevitável a interferência de teorias e de reflexões pessoais sobre o objeto observado.

É uma noção amplamente sustentada a de que qualquer ciência consiste em dois tipos de colocações: por um lado, colocações empíricas de *fato*; obtidas pela observação, que são sólidas e irrefutáveis; e, por outro, colocações teóricas que são especulativas e sujeitas aos caprichos de opiniões divergentes. [...] Quais são os *fatos* pertinentes que sustentam uma teoria, e como empreendemos a sua observação? A noção de que devemos registrar todos os fatos é obviamente absurda. Observamos e filtramos os fatos por uma peneira de interesse, predisposição e experiência anterior. E todas as nossas descrições são inevitavelmente interpenetradas por considerações teóricas. Assim, a noção de que existe algo como a descrição pura é uma noção equivocada (KAPLAN; MANNERS, 1975, p.41).

As possíveis implicações advindas do estudo de objetos culturais demandam um controle metodológico apurado e amplamente pensado sobre seus limites, os quais podem ser adquiridos, por exemplo, do quadro teórico utilizado. Não entraremos em discussões sobre motivos ideológicos das linhas antropológicas “relativismo” e “comparação”, a fim de identificar o melhor caminho para uma pesquisa científica da cultura. Sendo assim, nos voltaremos novamente para percepções mais específicas do tema, obtidas sob o olhar da gestão.

As correntes teóricas dos estudos sobre cultura organizacional

Entre os fatores que mais incentivaram as diversas correntes teóricas da cultura a disputarem e confirmarem suas perspectivas como as mais corretas, a competitividade organizacional se sobressaiu, ou seja, foi o ponto de partida considerado fator inerente e indispensável em todas as correntes. Apesar de haver elementos consensuais entre as distintas correntes, as dissensões foram responsáveis por influenciar, mais incisivamente, as pesquisas sobre o tema em questão, cuja compreensão varia quanto a entendê-la em sua totalidade ou por meio de suas subculturas, ou ainda, entendê-la como uma metáfora ou variável (MARTIN; FROST, 2001), em meio a outras abordagens.

Muitas pesquisas adotam procedimentos metodológicos com critérios que variam entre o qualitativo e o quantitativo, utilizando-se de modelos e perspectivas como a de Edgar Schein, considerada por parte dos pesquisadores e teóricos da cultura organizacional como a mais completa e, sob nosso ponto de vista, de caráter qualitativo; ou como a de Schneider *apud* Carvalho e Ronchi (2005, p.175), porque faz uso de tipologia aplicada a qualquer cultura organizacional, porquanto adota como base aspectos gerais, bem como aspectos da cultura nacional, que propiciam uma análise mais quantitativa, sem renegar aspectos qualitativos. Esses modelos têm seu mérito sustentado, principalmente porque foram aplicados em realidades observadas, como, por exemplo, a pesquisa de Carvalho e Ronchi (2005). No geral, as pesquisas sobre cultura organizacional assumem um caráter qualitativo, motivadas pelo objeto e fenômenos que se almeja estudar.

A Ciência da Informação se releva suprida por perspectivas pouco aprofundadas sobre a cultura informacional. Essa insuficiência em relação a procedimentos de pesquisa sobre essa temática resulta em trabalhos com aprofundado moderado, os quais abordam a cultura a partir de uma perspectiva reducionista, enfocam, por exemplo, poucos elementos e, em casos mais graves, ressaltam somente um único elemento da cultura, sendo que o mais requerido/destacado para esse posto são os valores culturais. Além disso, inicialmente na área os comportamentos informacionais estudados eram relacionados à Recuperação da Informação e, portanto, aos usuários de sistemas de informação registrada.

Percebe-se que a necessidade não reside em evitar o raciocínio indutivo nas interpretações, mas em incluir outros elementos e processos à pesquisa sobre cultura organizacional, fornecendo mais condições de aproximar-se dos fenômenos organizacionais associados a ela. No caso desta pesquisa, o intuito é vincular à cultura organizacional elementos como a informação e a tecnologia, constituindo o que se denomina de cultura informacional.

A cultura organizacional apresenta tal diversidade em sua composição, que parece inviável uma pesquisa com pretensões de aprofundamento, e conhecimento de todos os elementos e processos que a compõe. Estudar qualquer tipo de cultura demanda tempo e diferentes métodos empregados para se obter resultados consistentes. Haja vista, os métodos desenvolvidos pela Antropologia, como a pesquisa participante, na qual o pesquisador convive com os indivíduos da cultura estudada, para compreendê-la e interpretá-la a partir da prática dos mesmos comportamentos desempenhados pelos indivíduos a quem observa. Além da pesquisa participante de autoria de Malinowski (CAVEDON, 2003, p.145), a etnografia e a etnologia são opções que caminham juntas para desvendar a cultura de um grupo, a partir da observação, da descrição do que é observado e, por fim, da análise da descrição.

Destaca-se que a ecologia cultural, enquanto uma orientação teórica e metodológica da antropologia se revela também uma orientadora para estudos da cultura informacional. Pois segundo Kaplan e Manners (1975, p.60), a ecologia cultural “está preocupada com problemas de adaptação cultural e grupal”.

Contudo, como um pesquisador pode ter acesso às dimensões mais complexas ou à estrutura social que compõe uma cultura? Pode-se antecipar que, ter acesso à maioria dos significados dos elementos e processos culturais de um grupo, não é tarefa que demanda somente tempo, mas uma condição negada aos indivíduos que a observam “de fora”, como é o caso dos investigadores da cultura. Condição estendida aos pesquisadores da cultura informacional. Além disso, deve-se considerar a possibilidade de que para conhecer e descrever determinada cultura seja desnecessário tentar incluir no campo de percepção e compreensão do pesquisador tudo aquilo que compõe tal cultura.

Não podemos, possivelmente, descrever tudo, nem, na realidade, precisamos disso. Sempre estamos envolvidos num processo de isolar os elementos do sistema que são, de alguma forma, mais aplicáveis ao problema com que se lida, daqueles que são menos aplicáveis ou inteiramente inaplicáveis (KAPLAN; MANNERS, 1975, p.109).

A cultura organizacional tem sua formação composta por diversos elementos e processos. Investigá-los a partir de sua história, invariavelmente, possibilita a compreensão da maior parte desses elementos e processos, como, por exemplo, levantar questões referentes aos fundadores da organização, visto ser um elemento necessário para compreender porque existem certos valores e comportamentos praticados na organização que não se alinham às políticas atuais, mas existem e são reais para aquele contexto.

De qualquer forma, demanda bastante tempo compreendê-la profundamente, mesmo reconhecendo que perspectivas como a de Edgar Schein sejam suficien-

tes como métodos de investigação, e que estes possam ser aplicados para obter um diagnóstico mais completo da cultura organizacional.

Os procedimentos metodológicos que valem para a cultura organizacional são válidos para a cultura informacional.

Buscando determinar um parâmetro metodológico usado sobre o tema e mais frequente na área, verificaram-se os procedimentos adotados em dissertações desenvolvidas no Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista (Unesp) – Marília.

Na dissertação desenvolvida por Dantas (2006, p.109), a proposta metodológica assume um caráter descritivo. Os instrumentos de pesquisa foram compostos de questionário e de entrevista, e o método de análise foi o método comparativo, que visa descrever e comparar fenômenos sociais.

Além dessa dissertação, existe a de Boccato (2005, p.114-115), pesquisa que traz de forma secundária o tema da cultura organizacional, diferindo bastante das demais que versam diretamente sobre o tema. O capítulo que trata dos aspectos adotados como procedimentos metodológicos, apresenta uma abordagem metodológica exploratória-interpretativa; o instrumento é singular, porque se caracteriza por ser introspectivo-dialógico e conhecido como Protocolo Verbal. É uma pesquisa que não foca a cultura organizacional e, apesar disso, reforça a importância de estudos sobre as pessoas (usuários) e as tecnologias, dois dos eixos da pesquisa a que se refere o presente capítulo.

Outra dissertação que se aproxima mais desta proposta de pesquisa foi realizada por Moraes (2004). Os procedimentos metodológicos deixam mais explícito a presença do tema da cultura organizacional em ambientes informacionais, sendo mais interessante como parâmetro de procedimentos para a presente pesquisa. A autora adota as abordagens quantitativa e qualitativa, sendo o delineamento da pesquisa o estudo de caso, aplicando-se questionários e roteiros de entrevistas e definindo, como sujeitos, colaboradores do setor administrativo da organização pesquisada. A autora trabalha diretamente com o tema da cultura organizacional, além da tecnologia e da informação.

As escolhas realizadas para compor os procedimentos metodológicos da pesquisa de mestrado relatada neste capítulo buscaram referências nas pesquisas anteriormente desenvolvidas sobre o tema. Nesse sentido, as opções sobre técnicas de coleta de dados e instrumentos buscaram privilegiar escolhas semelhantes às pesquisas de mestrado e demais pesquisas que cerceiam a temática. Concomitante a essas escolhas de métodos e técnicas, assumiu-se, inclusive, as deficiências ou incoerências metodológicas das pesquisas consideradas parâmetro para a pesquisa de mestrado. Problema destacado por Kaplan e Mannors

Investigar qualquer coisa no universo requer, em alguma medida, que ela seja “removida” do seu contexto. O problema real que o cientista social (ou qualquer outro cientista, nesse caso) enfrenta é saber o quanto o contexto do fenômeno deve ser considerado quando alguém o isola conceptualmente para fins de análise ou estudo (KAPLAN; MANNERS, 1975, p.20).

Assim, a Análise de Conteúdo enquanto método viabiliza a análise e conhecimento de determinado universo, a partir de um recorte, de forma coerente com o objeto pesquisado.

A análise de conteúdo

Geralmente as pesquisas qualitativas empregam métodos que privilegiam o uso discursivo e interpretativo dos dados coletados e não apenas descritivo. Isso não significa o abandono de métodos e informações agrupados e organizados com o auxílio de técnicas estatísticas, apenas enfatiza sobre a inferência e descoberta de fenômenos implícitos nas informações.

A Análise de Conteúdo foi, em seus primórdios, largamente utilizada de forma inseparável das técnicas estatísticas, por exemplo, quando se realizavam a contagem de palavras em textos.

Atualmente, autores como Roesch (1999, p.168) afirmam que a Análise de Conteúdo é um método aplicado às pesquisas de cunho qualitativo. A mesma autora cita a possibilidade de usar outros métodos em pesquisas desse tipo, cita-se como exemplo a construção de teoria e a Análise de Discurso.

É evidente que outros métodos são fortes candidatos a atender as necessidades metodológicas de pesquisas qualitativas. A Análise de Discurso parece ser um método apropriado e se aproxima da Análise de Conteúdo, porque parte da linguagem pretendendo compreender a significação. Além disso, ambas consideram o contexto do indivíduo nas análises, bem como aspectos explícitos e implícitos e a forma como é usada a linguagem buscando, principalmente, padrões na comunicação dos indivíduos. Porém, são diferenças sutis e difíceis de serem traçadas.

As considerações mencionadas por Franco (2005) na figura a seguir foram elaboradas a partir da divisão proposta por Mucchielli (1977), sobre os campos de aplicação da Análise de Conteúdo. Nesse sentido, ao esboçar os três campos que influenciam a Análise de Conteúdo, Mucchielli procura destacar as técnicas desse método, mas não expõe, por exemplo, preocupações sobre as linhas teóricas que a fundamentam, ou seja, a Análise de Conteúdo possui influências,

por exemplo, da Linguística e, por consequência, de seus métodos e procedimentos, mas não assume linhas teóricas de interpretação, tal como as representações sociais usadas como linha teórica fundamental para a Análise de Discurso.

Domínio da Linguística	Métodos Lógico-Estéticos e Formais	Métodos Lógico-Semânticos	Métodos Semânticos e Semântico-Estruturais	Hermenêutica
------------------------	------------------------------------	---------------------------	--	--------------

Figura 1: Os campos da Análise de Conteúdo.

Fonte: Franco – 2005 – p.29.

Mucchielli cita a situação que poderia sugerir uma relação entre a Análise de Conteúdo e a Análise de Discurso, qual seja utilizar métodos com influência direta da Linguística, representados pelas técnicas lógico-estéticas e formais. Segundo Franco (2005, p.30) “Nesse território os efeitos do sentido, da retórica da língua e da palavra evolui, na linguística moderna, para a Análise de Discurso”. Não estamos afirmando que as técnicas dos Métodos Lógico-Estéticos e Formais são as únicas utilizadas pela Análise de Discurso, mas a tendência é que essa técnica se aproxime mais da Linguística do que da Hermenêutica.

A Análise de Conteúdo flui entre as três técnicas, porém se concentra nas técnicas lógico-semânticas, porque o analista de conteúdo se preocupa, tanto com a classificação e a lógica empregada nela, quanto com o uso da semântica para entender os significados. Portanto, varia entre essas três técnicas, mas é mais bem representada pela técnica lógico-semântica.

Porém, não se constitui em objetivo deste capítulo traçar as diferenças entre a Análise de Conteúdo e a Análise de Discurso. O que se procura elucidar é a adoção do método de análise para a pesquisa de mestrado parcialmente relatada. Portanto, no restante deste tópico trataremos somente do método utilizado na pesquisa.

Bardin (1977, p.42) define a Análise de Conteúdo como um

[...] conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores

(quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Em suma, esse método visa analisar determinadas comunicações fazendo uso de procedimentos que necessariamente devem sistematizar as informações a fim de descrever o conteúdo desses textos. Essa descrição leva em conta a construção de indicadores que viabilizam a inferência sobre os conteúdos, ponto central do método. Em outras palavras, os indicadores construídos revelam aspectos, muitas vezes implícitos, no conteúdo analisado.

O método carrega consigo a pretensão de reduzir a subjetividade do analista e torna-se atraente às pesquisas de cultura organizacional e de cultura informacional, porque se propõe a revelar conteúdos das comunicações.

A Análise de Conteúdo pode assumir duas funções diferentes: função heurística, sem estabelecer previamente objetivos quanto ao que se espera do material a ser analisado, com o intuito de explorar e descobrir; ou estabelecer hipóteses, objetivos e, no mínimo, expectativas do que existe (BARDIN, 1977, p.30).

Complementando o relato parcial da pesquisa de mestrado, torna-se necessário mencionar que foram estabelecidas categorias com a função de orientar as perguntas pretendidas no roteiro de entrevista, e as repostas dos entrevistados, além de ser responsável pela estrutura do roteiro de entrevista, e do questionário fechado. Sendo assim, eliminou-se a possibilidade de a Análise de Conteúdo assumir uma posição exploratória ao material.

Para realizar a Análise de Conteúdo, geralmente é necessária a execução de alguns passos que seguem a seguinte estrutura:

1. pré-análise;
2. exploração do material;
3. tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

À primeira fase é delegada a tarefa de organização:

Corresponde a um período de intuições, mas tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise [...] Geralmente, esta primeira fase possui três missões: a *escolha dos documentos* a serem submetidos à análise, a formulação das *hipóteses* e dos *objectivos* e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final (BARDIN, 1977, p.95).

A escolha dos documentos é uma etapa necessária e deve seguir algumas regras para tornar o material analisado interessante como fonte de informação

para a pesquisa. O material pertinente denomina-se corpus, que é definido por Bardin (1977, p.96) como “[...] o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos. A sua constituição implica, muitas vezes, escolhas, seleções e regras” (BARDIN, 1977, p.96). No caso da pesquisa de mestrado usada como exemplo até o momento, o corpus foi constituído pelas respostas obtidas nas entrevistas.

Para finalizar a primeira etapa da pré-análise, é preciso definir os indicadores que são utilizados para se chegar à etapa da inferência e posterior análise (interpretação).

Os indicadores, por sua vez, necessitam que unidades de codificação sejam definidas, a fim de organizar o material em unidades significativas e classificáveis. Esses recortes devem ser úteis para os objetivos do investigador e, ao mesmo tempo, continuar a fornecer significado, ainda que separados do texto de origem.

As unidades de codificação ou de registro podem ser, dentre as possibilidades, “[...] a palavra, a frase, o minuto, o centímetro quadrado. O aspecto exacto e bem delimitado do corte, tranquiliza a consciência do analista” (BARDIN, 1977, p.36). Para a pesquisa de mestrado mencionada no presente capítulo, a unidade de registro mais adequada é o tema, em forma de palavras ou frases, que correspondem às temáticas relacionadas à categoria.

A definição de índices e indicadores, bem como o processo de classificação, é inerente à codificação. Bardin (1977, p.103) afirma que a codificação

[...] corresponde a uma transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, suscetível de esclarecer o analista acerca das características do texto, que podem servir de índices [...].

Tendo em vista o tipo de material analisado na pesquisa de mestrado, a opção mais válida para organizar a codificação do material é a enumeração, por meio da constatação da presença ou ausência das unidades de registro.

A codificação deve ser completada pela classificação e agregação das unidades de registro, as quais pertencem à categorização. Bardin (1977, p.117) define categorização como “[...] uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos”.

A descrição é a etapa que exige mais esforços, porque concentra toda a parte referente à organização, composta pela pré-análise e pela exploração do material,

na qual se obtêm índices, indicadores; realiza-se o tratamento dos resultados, definindo-se unidades de registro e de contexto, para que a etapa de inferência possa ser executada concomitante à interpretação.

A categorização é utilizada como forma de organizar o material e o conteúdo das mensagens; mesmo que não seja obrigatória, é realizada na prática da Análise de Conteúdo. Utilizando o critério semântico de categorização, o instrumento usado, por exemplo, na entrevista da pesquisa de mestrado, foi desenvolvido em torno dos três temas centrais da pesquisa: as pessoas (comportamentos, entre outros temas diretamente relacionados à cultura informacional), a informação e a tecnologia de informação e comunicação.

Bardin (1977, p.118) argumenta que a categorização é um processo que envolve a classificação dos elementos, buscando a comparação e definindo semelhanças e diferenças, para agrupá-los segundo as características comuns. O objetivo da categorização é que as informações da mensagem se disponham sintetizadas, para que um resumo da mensagem possa ser visualizado. A partir desse agrupamento de informações em categorias é que podem ser extraídas as inferências.

As inferências são deduções lógicas, conclusões particulares de dados gerais. São relevantes para a Análise de Conteúdo e consideradas o objetivo primordial dessa análise. Bardin (1977, p.38) afirma que “A intenção da Análise de Conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)”, ou seja, “[...] o interesse não reside na descrição dos conteúdos, mas sim no que estes nos poderão ensinar após serem tratados (por classificação, por exemplo) relativamente a <<outras coisas>>” (BARDIN, 1977, p.38).

A ilustração feita por Bardin (1977, p.39) sobre a posição da inferência em relação às etapas que compõem a Análise de Conteúdo, é uma maneira didática de demonstrar as três etapas do método. Além disso, antes de se passar de uma fase a outra, da descrição à interpretação, é necessário que a inferência seja um procedimento ou etapa obrigatória, a qual confere à interpretação maior precisão.

As etapas podem ser dispostas em uma sequência de execução: 1. Descrição; 2. Inferência; 3. Interpretação. As inferências respondem a dois problemas da Análise de Conteúdo:

- O que é que *conduziu* a um determinado enunciado? Este aspecto diz respeito às causas ou antecedentes da mensagem.
- Quais as *consequências* que um determinado enunciado vai provavelmente provocar? Isto refere-se aos possíveis efeitos das mensagens (por exemplo: os efeitos de uma campanha publicitária, de propaganda) (BARDIN, 1977, p.39).

A inferência auxilia a esclarecer as causas e consequências da mensagem. No caso da técnica de coleta de dados (entrevista) utilizada na pesquisa de mestrado, a inferência foi usada para entender os motivos (causas) e características determinantes das mensagens emitidas pelo sujeito.

Em suma, a análise pretendida na pesquisa descrita até o momento se valeu do corpus constituído pelas respostas às questões estruturadas no roteiro de entrevista. O polo de análise se constituiu tanto da mensagem quanto do emissor. Utilizou-se um sistema de categorias, preenchidas por meio da distribuição das unidades de registro que surgiram nas respostas, as quais foram essencialmente temáticas.

A Análise de Conteúdo utilizada seguiu as características qualitativas e teve como parâmetro a presença ou ausência de temas vinculados às categorias maiores e às subcategorias. As unidades de registro usadas de forma agrupada para compor as categorias foram obtidas de duas formas: a partir da literatura, portanto, à priori; e a partir da leitura flutuante do material, portanto, extraindo as ideias relacionadas aos temas que emergiram de questões de temas não diretamente vinculados.

Descrição da organização e análise dos dados obtidos na entrevista (Corpus)

A Análise de Conteúdo, realizada a partir da aplicação de uma entrevista na Empresa, foi organizada em 11 (onze) quadros, nos quais se encontram os campos referentes às categorias, às inferências, à identificação de Presença (P+) ou Ausência (A-), bem como à Unidade de Registro (UR), considerada como prova da fala do sujeito.

A primeira figura apresentada no Apêndice e analisada diz respeito à categoria 'Tecnologia de Informação e Comunicação' (Apêndice). Nessa figura, constam itens presentes e extraídos da fala do sujeito da pesquisa.

O primeiro item refere-se ao resultado do uso das tecnologias de informação e comunicação pelas pessoas no âmbito organizacional, que se supõe ser positivo, principalmente porque traz acréscimos ao conhecimento profissional pelo uso dessas ferramentas, além, é claro, de se considerar (pela fala do sujeito) que os resultados não se restringem aos ganhos individuais, mas aos ganhos globais para a organização.

Um segundo item, pertencente a essa categoria e que emerge da fala do sujeito, diz respeito à melhoria que ocorre nos processos de troca de informação.

Supõe-se que existiu um impacto positivo das tecnologias de informação e comunicação na organização, justamente porque os processos melhoraram e o acesso à informação é maior. O resultado é que o fluxo de serviços é considerado mais rápido e eficiente pelo gerente.

O terceiro item identificado refere-se ao tipo de *software* implantado e que visa a integração dos sistemas da empresa.

Observa-se que alguns itens não estão explícitos na fala do sujeito, mas encontram-se presentes implicitamente, como questões referentes à busca da informação pelo sistema de informação ou, por exemplo, detalhes sobre a aquisição, desenvolvimento e implantação das tecnologias de informação e comunicação, bem como o auxílio que essas ferramentas proporcionam à tomada de decisão.

Percebe-se que as tecnologias de informação e comunicação têm, atualmente, grande importância para o desenvolvimento do trabalho de parte dos indivíduos no espaço organizacional, ao mesmo tempo em que parece ter proporcionado maior controle sobre o fluxo das atividades e sobre a informação.

É provável que exista alguma implicação para a cultura da empresa em relação às tecnologias de informação e comunicação implantadas, pois, se as pessoas já assimilaram e refletiram sobre o uso dessas ferramentas, é possível que a empresa possua tendência a trabalhar melhor a informação e, conseqüentemente, a possuir uma cultura informacional.

A segunda figura trata da categoria 'Informação' (Apêndice) na qual foi identificada a presença de várias questões de interesse. Percebeu-se que o sujeito caracteriza as fontes de informação, às quais a empresa tem acesso, como não sendo ideais. Apenas algumas fontes mais fundamentais são identificadas pela empresa, por exemplo, sobre a busca de informações estratégicas que estão localizadas no Sindicato de Calçados (localizado na cidade sede da empresa), cuja maioria é produzida por meio de consultorias especializadas.

Além disso, ressalta-se sobre o uso da informação para a tomada de decisão, visto que a informação é considerada condição fundamental para a ação do sujeito, ou seja, é relevante e fundamental para os processos cognitivos de construir conhecimentos que viabilizam as decisões.

Quanto ao acesso à informação, existem duas situações relevantes para a empresa: o acesso é restrito e, portanto, as informações são direcionadas aos indivíduos; as tecnologias de informação auxiliam o acesso à informação, mas somente àquelas que se encontram registradas no sistema.

Também aparece na fala do sujeito, o uso da informação especializada, juntamente com questões sobre o comportamento informacional dos gerentes diante das informações. Além disso, a identificação das necessidades de informação pa-

rece não ser uma ação programada da empresa, alguns indivíduos esboçam ações isoladas.

Outra questão complementar à discussão das informações registradas e obtidas dos sistemas refere-se aos fluxos de informação. Enquanto os fluxos formais de informação dependem dos sistemas implantados na empresa, os fluxos informais, principalmente em relação às informações advindas dos funcionários, não são admitidos como válidos ou considerados importantes pelos proprietários da organização. Sendo assim, existe maior valorização das informações “contidas” e “repassadas” pelos sistemas, do que em relação às informações que se originam no nível operacional da empresa.

O sujeito realizou a seguinte afirmação: “*a informação, ela corre pela empresa inteira*”. Desse modo, torna-se necessário discutir mais sobre essa questão da informação que advém dos funcionários, com o intuito de refletir, por exemplo, sobre a validade de algumas formas usadas pela empresa para obter maior comprometimento e comportamentos informacionais, principalmente sobre aqueles que visam a troca e o compartilhamento. Portanto, infere-se que a informação é importante para a empresa, desde que seja produto dos sistemas de informação.

A terceira categoria a ser discutida é sobre as ‘Pessoas’. Ela se divide em três partes: elementos – história, crenças, normas e costumes, heróis e líderes e valores –, processos e comportamentos informacionais (Apêndice).

Em relação aos processos e comportamentos informacionais, inicia-se a discussão em torno do item coleta de informação. É um comportamento que não foi mencionado e, provavelmente, também não seja praticado pelas pessoas da organização, a não ser em relação às informações relacionadas às tarefas rotineiras.

A presença do comportamento de disseminação, troca ou compartilhamento de informação pôde ser percebido na fala do sujeito. Aparece vinculada à tecnologia de informação e comunicação, e é absolutamente direcionada aos líderes e, no máximo, até esse nível hierárquico, considerando o organograma da organização do topo para a base. Além disso, confirma-se, também por meio dessa categoria, que a informação que circula pela empresa é a operacional. Parte do que é disseminado atinge apenas o nível da gerência e, nesse caso, poderiam ser informações estratégicas, por isso, não divulgadas à maioria das pessoas.

Dentre os comportamentos aprovados pela empresa, não aparecem menções ao trabalho com a informação e ao uso das tecnologias de informação e comunicação. Apenas, esperam-se, dos indivíduos, respeito, comprometimento e dedicação ao trabalho, a não ser que exista expectativa, por parte da empresa, de que “coloquem no papel” (registrem), algumas informações, com o objetivo de, posteriormente, serem difundidas e úteis. Provavelmente seja um comportamento informacional esperado e direcionado apenas aos líderes.

Existe também a repressão sobre os comportamentos contrários à documentação (ou registro) das informações, embora, pela fala do gerente, se assemelhe ao controle de ‘responsáveis por erros’ cometidos na produção dos produtos (calçados). Esse registro não visa diretamente compartilhar conhecimentos, mas controlar os erros das pessoas.

O compartilhamento de conhecimento não é uma posição assumida por todas as pessoas na empresa. Essa situação se repete em qualquer nível hierárquico, porque a confiança sobre a informação recebida e sobre com quem se pode compartilhar não se apresenta em um estágio muito avançado. Em outras palavras, não existe confiança necessária sobre a informação e sobre as pessoas para efetivar o fluxo de informação informal.

Foi identificada a presença do incentivo, para as pessoas compartilharem o que sabem, inserindo esse ‘conhecimento’ em uma “caixinha de sugestões”, informações que possam melhorar os processos e os resultados da empresa. Parece provável que a gerência ou os proprietários, motivados pela falta de confiança identificada anteriormente, tenham optado por transferir a confiança para a “caixinha”, já que os líderes não atingiram o nível de confiança esperado. Mas o maior incentivo não é a oportunidade de contribuir com a empresa, mas receber algo financeiramente, em troca da informação.

É necessário resgatar o que foi evidenciado na categoria ‘Informação’ sobre a recepção dos proprietários da empresa em relação às sugestões (informações) dos funcionários. Particularmente nesse aspecto, supõe-se que a informação originada nos funcionários não tenha valor/importância na visão dos proprietários, e, dessa forma, mesmo com o uso da “caixinha de sugestões”, os funcionários não percebem o valor de suas contribuições para a empresa, bem como não se sentem motivados a compartilhar informação/conhecimento.

Portanto, é mais provável que o comportamento informacional seja praticado pela gerência e, esporadicamente, pelos líderes. Nesse sentido, ainda aparece de forma frágil, visto que são apenas tentativas de administrar o comportamento informacional.

Em relação à segunda parte que compõe a categoria ‘Pessoas’, encontram-se os processos (Apêndice), representados pelas subcategorias socialização, comunicação e mudança.

A socialização tentou evidenciar como ocorre o treinamento das pessoas na empresa. Evidenciou-se a presença (na fala do sujeito) de treinamentos formais, direcionados apenas aos líderes. Não há treinamentos para os funcionários, eles aprendem com a prática do dia a dia e, conforme adquirem conhecimento sobre o funcionamento da empresa, conseguem promoção (cargo) para linha de produção e para os níveis hierárquicos de liderança.

Portanto, a socialização da empresa, que é uma forma de nortear inicialmente os comportamentos das pessoas, é praticamente informal, o que nesse caso, não auxilia a inserção e assimilação das pessoas na cultura da empresa.

A categoria ‘Comunicação’ (Apêndice) evidencia a presença de diversos discursos paralelos. Em relação à comunicação entre os líderes e os liderados, foi constatada a presença de barreiras ou dificuldades nesse processo. Também está presente na fala do sujeito a ausência de uma visão estratégica sobre a comunicação. Talvez por isso, somado aos outros motivos, também emerge a noção de que os subordinados não são considerados tão relevantes a ponto de a comunicação entre ambos ser vista como estratégica. A comunicação segue um sentido único, na maioria das vezes, que é do topo para a base, ou seja, as informações seguem um fluxo com sentido determinado e sem a intenção de existir *feedback* ou retorno de opiniões no sentido contrário, isto é, da base para o topo.

Como já foi citado, a “caixinha de sugestões” pode igualmente ser incluída na subcategoria comunicação, justamente porque constitui um meio para incentivar esse processo, porém não o melhor meio. Apesar de ser um dos únicos incentivos para efetivar o compartilhamento, é insuficiente, porque limita o que os indivíduos querem compartilhar. Mesmo assim, deve-se ressaltar que a comunicação dos líderes e da gerência é um processo com menos restrições do que o desempenhado pelos subordinados, e, por menor que seja a prática dessa comunicação na empresa, ela sempre auxilia a construir a cultura organizacional, ideia presente na fala do sujeito.

Portanto, a categoria ‘Comunicação’ evidencia alguns temas correlatos à comunicação na empresa, porém também deixou transparecer que se trata de um processo de comunicação inibido para a maioria dos indivíduos e sem o qual se torna inviável a prática de alguns comportamentos informais.

O processo de mudança (Apêndice) também é um assunto recorrente na literatura e, portanto, faz-se necessária sua abordagem. A presença desse tema apareceu de forma expressiva, tanto em momentos do relato sobre a história da empresa, como em relação às situações novas e dificuldades enfrentadas. A fala do gerente delimita o espaço de tempo no qual foi planejada e executada a mudança, ou seja, entre 2001 e 2007. Esse planejamento foi realizado pelo gerente (sujeito da entrevista) o qual se autodenomina agente de mudança. O sujeito afirma que, junto à mudança realizada nos processos e na adoção do *software*, também existiu a necessidade de realizar uma mudança cultural, considerada difícil de ser realizada em qualquer dos níveis da empresa, tanto em relação aos proprietários, como em relação aos demais funcionários. Os motivos vão desde a recusa em perder os valores iniciais com os quais a empresa foi fundada, bem como a clareza quanto ao papel e participação que os funcionários possuem nesse processo.

O posicionamento dos funcionários diante das mudanças pretendidas parece não ter sido favorável, pois o processo de comunicação teve que ser adaptado à nova necessidade de expandir e melhorar a comunicação com os funcionários, para que pudessem ser convencidos sobre a necessidade de mudança.

A mudança que ocorre atualmente na empresa é lenta, mas significativa, e encontra-se perceptível na linha de produção da organização, no que diz respeito aos gerentes e líderes. Quanto aos proprietários, parece que são também participantes do processo de transição e adaptação.

A terceira subcategoria é referente aos elementos da cultura informacional. A categoria 'Líder e Herói' (Apêndice) mostrou a presença do líder em buscar a colaboração e participação dos funcionários, embora apareça, junto a essa ação, a ideia de que as necessidades dos funcionários são secundárias, e quiçá irrelevantes. Foi evidenciada a presença de heróis na organização, que são os proprietários, assim considerados por terem iniciado o negócio apenas com os conhecimentos de como fazer o calçado e sem conhecimentos sobre como gerenciar a empresa. Sendo assim, é provável que essa condição inicial constitua, atualmente, a grande influência para a empresa e, por isso, as ações da organização parecem demonstrar mais preocupação com a execução e alcance dos objetivos operacionais da linha de produção, do que em construir conhecimentos com fins estratégicos.

A liderança na organização é uma condição que se alcança, principalmente por meio da conquista da confiança dos níveis hierárquicos mais elevados (gerência e proprietários), e menos por motivos de exercer poder sobre os funcionários. Tendo em vista as inferências obtidas em indicadores de outras categorias, chega-se à conclusão de que os encarregados, conhecidos como líderes, exercem o papel de mediadores e tomadores de decisão sobre os problemas relacionados ao nível operacional, e que a liderança se vincula a um cargo/função que preza pelos objetivos da empresa, e em última escala, considera qualquer necessidade dos funcionários como relevante. Os líderes desta empresa, provavelmente, possuem uma comunicação com menos barreiras em relação à gerência, e, talvez, não tenham a confiança necessária dos funcionários para o compartilhamento da informação.

Em relação à subcategoria 'História' (Apêndice), ressalta-se a ausência explícita de dois momentos críticos considerados necessários para compreender a cultura informacional da empresa, quais sejam: momentos críticos que versam sobre a necessidade de informação; momentos críticos que tratam da adoção e do uso das tecnologias de informação e comunicação.

É provável que, desde a fundação da empresa, tenham ocorrido alguns impactos significativos, fundamentados na fala do gerente, e que indicam dificuldades em relação à mudança. Portanto, a história da empresa apresentou

necessidades de mudança e, a partir disso, se planejou e desencadeou a implantação das tecnologias de informação e comunicação, acarretando maior acesso à informação.

A categoria que trata dos ‘Valores’ (Apêndice) registrou a presença de algumas questões relacionadas ao profissionalismo e ao comportamento correto. São valores pertinentes à cultura organizacional, ou seja, mais gerais, e não focados na cultura informacional. Além daqueles valores, os fundadores da empresa prezam pela rigidez nas relações humanas. Supõe-se que a rigidez seja relativa tanto à maneira como os funcionários são tratados, como também à execução de normas e padrões. Ademais, ficou evidente que se valoriza o conhecimento prático e a informação produzida ou destinada à linha de produção, na opinião dos proprietários.

Com relação à valorização de bens tangíveis e intangíveis, identificou-se que para o gerente, as pessoas e o conhecimento devem ser percebidos como mais relevantes. Essa opinião do gerente não condiz com a visão dos proprietários da empresa. Nesse sentido, infere-se que não existe valorização sobre o conhecimento das pessoas ou sobre o uso da informação. Supõe-se que os valores sejam voltados às metas de produção e, portanto, não existem explicitamente valores vinculados e que propiciem a cultura informacional.

A categoria ‘Normas e Costumes’ (Apêndice) está incluída dentre os elementos da cultura informacional abordados no instrumento e que estiveram presentes na fala do sujeito. Supõe-se que as normas da empresa se encontram definidas e, além disso, são conhecidas por todas as pessoas da empresa. Sendo assim, a finalidade dessas normas, qual seja a documentação/registro das informações, deveria ser cumprida. Além disso, as normas se aplicam a várias possibilidades de comportamentos dos funcionários e dos líderes, conforme verificado nos documentos da empresa, porém, deve ser destacada, na fala do sujeito, que existe norma que versa sobre a autorização da comunicação interna da empresa, impõe regras e interditos a respeito da comunicação entre os funcionários e líderes.

No que diz respeito ao último elemento da categoria maior, “Pessoas”, a subcategoria ‘Crença’ (Apêndice) também emerge da fala do sujeito. A primeira crença percebida é sobre a participação das pessoas na empresa, principalmente em relação ao comprometimento, esforço e dedicação assumidos. Transparece na opinião do sujeito a tendência em adotar a Teoria X¹, na qual as pessoas não pos-

1 “A Teoria X supõe que a maioria das pessoas prefere ser dirigida, não está interessada em assumir responsabilidades e deseja, acima de tudo, segurança. Essa filosofia é acompanhada pela crença de que as pessoas são motivadas pelo dinheiro, pelos benefícios marginais e pela ameaça de punição” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.60).

suem comprometimento, não querem despende esforços e, portanto, devem ser forçadas a executar o trabalho por meio de normas rígidas, além de existir desconfiança sobre as atitudes das pessoas.

Essa crença despreza o comportamento das pessoas e parte do pressuposto de que não estão dispostas a colaborar espontaneamente, por isso, intervenções e repressões são constantemente necessárias. Essa crença é auxiliada por outra, também mencionada pelo sujeito, que justifica que, apesar de rígidas, as normas são justas, e sua aplicação garante o bom comportamento. Essas crenças são, provavelmente, destinadas tanto aos funcionários da linha de produção como aos líderes. Existe uma crença especificamente voltada à situação da liderança na empresa, na qual o sujeito a classifica como complicada e acredita que, na posição de líder, existem bons profissionais e outros nem tão bons. Classificar a situação como complicada lhe confere um caráter mais pejorativo, refletindo mais uma vez a crença fundamentada na teoria X, aplicada nas pessoas da empresa.

Confirmando o que foi apresentado até o momento sobre as crenças destinadas às pessoas, a crença que o gerente tem sobre a organização é de que ela é rígida; além disso, possui líderes despreparados, o que seria um dos motivos principais para os resultados negativos do comportamento dos subordinados. Também o despreparo pode ser um dos motivos responsáveis por afastar potenciais funcionários da empresa, ou seja, a forma como a pessoa é tratada, é percebida como prejudicial à imagem da empresa, e mesmo os benefícios oferecidos aos funcionários não são suficientes para encobrir a imagem de empresa rígida. Contudo, algumas tentativas são usadas, tal como a oferta periódica de brindes, que não passam de motivações de cunho externo. Ademais, não existem crenças explícitas sobre a informação ou sobre as tecnologias de informação e comunicação.

As crenças se concentram sobre as pessoas, sua natureza e sobre a organização, demonstrando que, apesar de emergir explicitamente uma visão positiva sobre as pessoas, aparece também uma visão negativa. É necessário destacar que as crenças podem influenciar os demais elementos da cultura informacional, e, se as crenças não admitem as pessoas como colaboradoras da empresa, dificilmente bens intangíveis, processos culturais que visam trabalhar melhor a informação, e comportamentos informacionais serão bem sucedidos e auxiliarão na criação ou manutenção da cultura informacional.

Considerações finais

As teorias e metodologias que envolvem o tema da cultura informacional seguem a tradição da cultura organizacional. Sugere-se, por exemplo, seguir a tendência qualitativa e o uso de técnicas de coleta como a entrevista. O método de Análise de Conteúdo, por sua vez, traz contribuições importantes, uma vez que auxilia o pesquisador a tornar mais evidentes aspectos da fala dos sujeitos pesquisados.

Considera-se que tal método é essencial para conhecer objetos e problemas da cultura informacional. Além disso, o relato do uso dessa técnica de análise na pesquisa de mestrado demonstrou que o método proporciona de forma mais acertada inferências sobre o sujeito e seu contexto. Sendo assim, é essencial para conhecer realidades, principalmente quando o problema da pesquisa envolve questões referentes à cultura.

Referências

- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, c1977. 226p.
- BOCCATO, V. R. C. *Avaliação de linguagem documentária em Fonoaudiologia na perspectiva do usuário: estudo de observação da recuperação da informação com protocolo verbal*. 2005. 239f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2005.
- CARVALHO, C. E.; RONCHI, C. C. *Cultura organizacional: teoria e pesquisa*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005. 218p.
- CAVEDON, N. R. *Antropologia para administradores*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003. 182p.
- DANTAS, W. de M. *A tecnologia e a informação na construção de valores de responsabilidade social*. 2006. 240f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2006.
- FRANCO, M. L. P. B. *Análise de conteúdo*. 2.ed. Brasília: Liber Livro, 2005. 79p. (Série Pesquisa)
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Psicologia para administradores: teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986. 428p.
- MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções*. São Paulo: Atlas, 2001. 2v.
- MORAES, C. R. B. *Ambientes informacionais sob a ótica da cultura organizacional: um estudo de caso sobre mudanças tecnológicas e comportamentais na organização*. Marília: 2004. 167f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2004. (Trabalho financiado pela Capes).

KAPLAN, D.; MANNERS, R. A. *Teoria da cultura*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1975. 305p.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 301p.

SHEIN, E. E. *Organizational culture and leadership*. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.

APÊNDICE ORGANIZAÇÃO DO CORPUS

TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TICS)

Inferências Categorias	Uso (resultado do uso da TIC pelas pessoas)	Auxilia na busca da informação	Implantação de TICS	Auxilia na tomada de decisão	Melhora nos processos de troca de informação (impacto das TICS na organização)	Tipo de TICS implantadas na empresa	Aquisição e desenvolvi- -mento de TI
TICS							
Identificação de P+ ou A-	P+	A-	A-	A-	P+	P+	A-
UR (prova)	<p>"[...] outra coisa que foi interessante é quando a gente fala com relação a isso é a implementação da informática dentro da organização. Então você vê assim, pessoas que nunca tinham mexido com computador, né... Por que o <i>software</i> não é difícil de mexer, você vai dá o treinamento ensina ele, desde ligar, usar e desligar, e você vê a alegria da pessoa em dar mais um passinho, né. Por que o trabalho do responsável (encarregado) é muito assim... você fica fazendo aquilo, aquilo... então ela não tem. Então quando você proporciona essa oportunidade da pessoa desenvolver, criar... eu sou capaz... eu to fazendo... eu consegui, o resultado que te der é fantástico".</p>	-	-	-	<p>"[...] isso começou a melhorar o processo, as pessoas começaram a ter mais informação, e vamos dizer assim, o fluxo de serviço, ele tá fluindo de uma maneira mais rápida, mais clara, mais eficiente".</p>	<p>"Sim. Hoje nós temos um <i>software</i> integrado".</p>	-

Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação – Empresa A

Fonte: Elaborado pela autora.

INFORMAÇÃO

(continua →)

Inferências Categorias	Identificação de fontes de informação (caracterização das fontes)	Dependência de uma fonte de informação (outras fontes de informação) Busca de informação	Uso da informação (para a tomada de decisão)	Acesso à informação (e acesso à informação facilitado pela TIC)
Informação				
Identificação de P+ ou A-	P+	P+	P+	P+
UR (prova)	“Não é o ideal”.	“Algumas coisas mais esporádicas. Agora, informações estratégicas sobre capital financeiro, legais e importação, sim. Nós temos assessoria financeira, assessoria de RH, assessoria contábil. Nós consideramos isso muito importante; fazemos um trabalho bem forte e buscamos aí”.	“Então, quando você me perguntou se as pessoas usam a informação que recebem, por exemplo, no meu caso específico, eu uso muito e difundo, faço a informação circular, né. Conhecimento próprio e o conhecimento da organização. Tomada de decisão, nossa! É fundamental pra mim, ter informação pra tomada de decisão. Eu não tomo decisão sem informação”.	“Tanto é que hoje as informações mais confidenciais elas ficam restritas a algumas pessoas”. “Nós estamos implementado algumas ferramentas que tem facilitado bastante esse acesso à informação”.

Categoria Informação – Empresa A

Fonte: Elaborado pela autora.

(continuação)

Informação especializada (uso da informação aplicado de forma específica pelos sujeitos)	Identificação de necessidades de informação	Importância da informação registrada	Importância da informação dos funcionários	Fluxo de informação	Desperdício de recursos informacionais
P+	P+	P+	P+	P+	A-
<p>“E aí eu tenho duas situações interessantes lá. Até dentro da gerência. Eu que sou um gerente e eu tenho um gerente de produção. Não quero fazer comparação, mas se faz necessário falar, o que eu vou falar. Ele tem o conhecimento dele, de fazer o calçado, a parte técnica, né que eu não saberia avaliar se hoje pra empresa é o ideal ou não. A questão da liderança, não. Ele não tem. Então, existe uma distância muito grande do trabalho que eu faço dentro da organização, com o trabalho dele. Então, vamos dizer assim, a gerência está descalibrada, tá”.</p>	<p>“Eu acho que no passado nada e hoje, talvez um pouco. Muito mínimo ainda”.</p>	<p>“Principalmente com relação à diretoria que tem um trabalho muito forte, extraindo informação do <i>software</i> e mostrando para eles o que acontece com a empresa”.</p>	<p>“... geralmente quando o funcionário vem e dá uma ideia, a empresa não... os proprietários não...”.</p>	<p>“... a informação ela corre pela empresa inteira”.</p>	<p>–</p>

COMPORTAMENTO INFORMACIONAL*(continua →)*

Inferência Categoria	Disseminação, Troca e Compartilhamento realizado por meio da TIC	Confiança para compartilhar informação e confiança sobre a informação recebida	Comportamentos aprovados	Comportamentos reprovados
Comportamento Informacional				
Identificação de P+ ou A-	P+	P+	P+	P+
UR (prova)	“Mas também trabalhamos com programação, é... Difundindo a informação com relação à produção pra todos os encarregados e todos os setores”.	“Dependendo do líder essa confiança é zero, dependendo do líder ela é... Tem um grau alto de confiança”. “É hoje, eu ainda não diria de cem por cento não. Esse percentual foi bem menor. Então nós estamos conseguindo mudar essa situação é... Mudar esse quadro, por que antigamente eles não recebiam nenhum tipo de informação. Hoje ele já tem um volume de informação. Nós já temos quadro de avisos, com tudo que vai acontecer, as normas, o que está ocorrendo dentro da empresa. Então as coisas estão sendo mostradas para eles, estão começando a participar mais do todo da empresa”.	“Nos comportamentos aprovados aqui, nós podemos dizer o profissionalismo, né, o respeito, a ética, a dedicação, o comprometimento, são muito apreciados pela empresa”.	“E os que são reprovados, e que tem muito nos setores, são aquelas pessoas que querem tirar vantagem, que mantem, que tentam manipular as coisas, a empresa abomina esse tipo de ação; pessoas que... Funcionário que chega atrasado, não entra, então tem algumas regras nesse sentido”.

Categoria Comportamento Informacional – Empresa A

Fonte: Elaborado pela autora.

(continuação)

Documentação/ formalização do fluxo de informação	Repressão sobre comportamentos negativos	Sobre o compartilhamento de conhecimento	Disseminação parcial da informação	Comportamento incentivado financeiramente
P+	P+	P+	P+	P+
<p>“Colocar num papel pra difundir realmente a informação”.</p>	<p>“Tem resistência, mas sempre que isso acontece temos uma conversa diferente com aquele funcionário. E a gente procura mostrar a importância de você ter as coisas documentadas. Por que isso acontece mesmo. A pessoa, vamos dizer assim, ela quer tirar da reta, né. Enfim, eu? Não fui eu que fiz, não fui eu que falei. Então, a partir do momento que você coloca por escrito no papel, está ali, documentado, não tem como fugir, né”.</p>	<p>“Eu acho que eu não tenho medo de passar o conhecimento que eu tenho. Então dentro da organização, eu procuro passar tudo o que eu sei. Eu gosto que a empresa caminhe e trabalhe não dependendo de mim. Essa é minha posição. Agora, nós temos as mais diversas situações dentro da empresa. Tem gente que não. Que tem medo de passar o que conhece. Então isso acontece também. Então, é... Tem vários graus aí que a gente poderia sinalizar e estar colocando, né, com relação a isso”.</p>	<p>“É seria parcialmente. Até a liderança hoje, existe a disseminação das informações até um determinado ponto, tá... Quais são os números da empresa, não. Essa informação, no máximo ela chega em mim”.</p>	<p>“caixinha de sugestões”.</p>

SOCIALIZAÇÃO*(continua →)*

Inferência Categoria	Treinamento (Socialização) Formal	Treinamento (Como ocorre o treinamento para os funcionários)	
Socialização		Informal	
Identificação de P+ ou A-	P+	P+	
UR (prova)	“E nós temos também treinamento com o pessoal, com o setor”.	“Ta, mas, num primeiro momento, não. Depende... Depende muito assim... Do grau hierárquico dessa pessoa, né... Por exemplo, se ela for para uma função mais específica, uma função de... De encarregado... Gerente não por que tem dois gerentes lá, mas quando vem um encarregado eu faço um trabalho mais forte. Mas por exemplo, pra contratar um passador de cola, não. O moleque ta passando na rua... Vem cá, vai passar cola, põe lá dentro. Passar cola, ele vai aprender no momento. Entendeu?”.	“... tem que deixar bem claro que é o aprender fazendo, com relação ao chão de fábrica. Ta”.

Categoria Socialização – Empresa A

Fonte: Elaborado pela autora.

(continuação)

	Treinamento para as lideranças	Investimento em Treinamento	Treinamento com o fim de auxiliar à inovação
	P+	P+	A-
	“Com relação à liderança já existe outro cuidado. São políticas diferentes. Tá”.	“A empresa está investindo nisso, né, está treinando e buscando preparar esses líderes”.	–

COMUNICAÇÃO*(continua →)*

Inferência Categoria	Barreiras entre líderes e liderados	Tem papel estratégico	Motivo principal para a comunicação entre líderes e subordinados funcionar	Comunicação Interna	Participação dos indivíduos no processo de comunicação
Comunicação					
Identificação de P+ ou A-	P+	P+	P+	P+	P+
UR (prova)	“É existe ainda uma barreira muito grande, uma distância muito grande”.	“A grande dificuldade que a gente tá encontrando, e que eu tenho encontrado é que quem desenvolve esse trabalho lá sou eu especificamente, é com relação à cultura das pessoas. Mesmo com os proprietários, né. Existe essa resistência. Mas eu percebo que eles ainda não perceberam a real importância da informação ser muito bem recebida. Então tem outros problemas ainda com relação a isso”.	“o colaborador ele é visto como... não é visto como um colaborador. Ele é visto... sei lá eu... é um funcionário normal comum e não é valorizado como deveria como pessoa, né”.	“Trabalha. Trabalha a comunicação interna através da criação de CI, memorandos, quadros de avisos, quadros nos setores, reuniões periódicas, entre a diretoria e a gerência. Trabalha sim”.	“... nós temos coisas já implementadas entre a direção, a gerência e os subordinados ainda é um pouco pequeno, esse aspecto”.

Categoria Comunicação – Empresa A

Fonte: Elaborado pela autora.

(continuação)

Colabora na construção da cultura informacional (Comunicação e conhecimentos das pessoas)	Sentido hierárquico da comunicação	Meio de incentivar a comunicação	Comunicação Informal
P+	P+	P+	P+
<p>(a comunicação) “colabora no sentido de enriquecer o conhecimento das pessoas. Nós procuramos também, além de treinamentos para melhorar o desempenho, o conhecimento das pessoas, divulgar textos, através de... De... Principalmente com a liderança. Então eles recebem algum texto que vai ajudar ele a trazer algum conhecimento a gente dispara isso pra todo mundo, a gente coloca vários textos no quadro de avisos, no refeitório, pro pessoal poder ler, e outra coisa que foi interessante é quando a gente fala com relação a isso é a implementação da informática na dentro da organização”.</p>	<p>“De cima para baixo”.</p>	<p>“[...] caixinha de sugestões”.</p>	<p>“É a comunicação informal, na realidade a empresa não aprecia... não aprecia, com relação aos subordinados. Com relação à gerencia e aos encarregados, ela é mais liberal, vamos dizer assim. Mas, vamos dizer assim, o encarregado, especificamente com o seu subordinado, vamos dizer, prevalece mesmo é aquilo que o encarregado quer”.</p>

MUDANÇA*(continua →)*

Inferência Categoria	Momento crítico de mudança	Resistência à mudança	Responsável pela mudança	O que foi mudado	
Mudança					
Identificação de P+ ou A-	P+	P+	P+	P+	
UR (prova)	“Elaborei um planejamento a longo prazo pra empresa, então vamos dizer assim, que o que eu planejei lá quando eu comecei, depois de três anos é que começou a acontecer”.	“... a mudança que eles tão tendo hoje em relação à parte cultural é... Eles têm até uma certa dificuldade de passar por esse momento, porque eles cresceram de uma forma, as coisas estão mudando e... e... eles não querem perder esses valores que fizeram eles o que são hoje”.	“[...] agente de mudança”.	“Fazer um trabalho direcionado à..., vamos dizer assim, à mudança cultural da empresa; organização do processo, implementação de <i>software</i> pra minimizar os custos, o retrabalho, o desperdício”.	

Categoria Mudança – Empresa A

Fonte: Elaborado pela autora.

(continuação)

Mudança na comunicação	Como foi mudado o processo de comunicação	Posicionamento dos funcionários diante de mudanças	Participação da comunicação no processo de mudança	Formas de envolver as pessoas na mudança
P+	P+	P+	P+	P+
<p>"[...] essa comunicação era muito restrita, quando nós entramos na organização".</p>	<p>"Implementamos aí a... reuniões periódicas com a diretoria, com a liderança, mas é... a empresa tinha aquela cultura assim: manda quem pode, obedece quem tem juízo".</p>	<p>"Eu sinto que eles fazem um pouco forçado e não espontaneamente".</p>	<p>"Olha, é fundamental. Se não tiver comunicação, a mudança não acontece".</p>	<p>"Mostrar a importância da mudança e a importância deles no processo de mudança, né. O que é que a mudança vai trazer de bom pra ele e pra organização".</p>

LÍDER/HERÓI

Inferência Categoria	Busca da participação e colaboração	Figura mediadora e estratégica	Os heróis da organização	Porque os fundadores são considerados heróis
Líder/Herói				
Identificação de P+ ou A-	P+	P+	P+	P+
UR (prova)	“[...] ele busca sim, mas sempre visando o interesse da empresa. Primeiramente a empresa. Aí não existe aquele balanço entre os objetivos da empresa e as necessidades do funcionário”.	“Agente de mudança”.	“Olha, eu acho que se tem algum herói lá, são os próprios donos”.	“Porque eles vendiam queijo na feira. Começaram do nada, é... Eles começaram do nada... Eles têm uma história muito bonita”.

Categoria Líder/Herói – Empresa A

Fonte: Elaborado pela autora.

HISTÓRIA

Inferência Categoria	Momento crítico sobre a necessidade de informação	Momento crítico de quase fechamento da empresa	Momento crítico sobre a adoção e uso de TIC
História			
Identificação de P+ ou A-	A-	A-	A-
UR (prova)	-	-	-

Categoria História – Empresa A

Fonte: Elaborado pela autora.

VALORES

(continua →)

Inferência Categoria	Valorização do uso da informação e do uso da TIC	Valorização sobre o cumprimento das tarefas e objetivos	O que se valoriza na empresa	O que os fundadores valorizam
Valores				
Identificação de P+ ou A-	A-	A-	P+	P+
UR (prova)	-	-	“A organização preza muito pela ética, pelo profissionalismo, e gosta das coisas muito corretas”.	“[...] até pela rigidez que eles têm lá dentro, eles valorizam muito isso, porque foi assim que eles cresceram”.

Categoria Valores – Empresa A

Fonte: Elaborado pela autora.

(continuação)

Valorização do conhecimento prático e da informação operacional	Valorização do bem intangível	Valorização do bem tangível	Valorização sobre o conhecimento das pessoas
P+	P+	P+	A-
<p>“Então isso ocorre até pela cultura dos proprietários, que vieram do chão de fábrica”.</p>	<p>“Eu entendo que os bens intangíveis, devem prevalecer aos tangíveis, por que o tangível vem em consequência do tangível aqui no caso o capital humano, o conhecimento dos funcionários e a inteligência organizacional. Por que você não faz o sapato, se não tiver pessoas”.</p>	<p>“Já a cultura empresarial, não só da minha empresa, mas do setor como um todo, é produção. Tem tudo isso, e dane-se o funcionário. Se ele tá com dor de dente, se ele tá cansado, se ele tem problema, ninguém quer nem saber”.</p>	<p>–</p>

NORMAS E COSTUMES*(continua →)*

Inferência Categoria	Comportamentos aprovados	Exigência do mercado em relação às normas	Aceitação sobre o que é imposto	Costume
Normas e costumes				
Identificação de P+ ou A-	A-	A-	A-	A-
UR (prova)	-	-	-	-

Categoria Normas e Costumes – Empresa A

Fonte: Elaborado pela autora.

(continuação)

As normas são definidas	Tipos de normas prioritárias que visam a informação e a TIC	Finalidade
P+	P+	P+
“Sim. Inclusive as normas são bem definidas, e ela é até tachada como uma empresa, assim, bastante rígida”.	“Nós temos bem definido hoje, a autorização da comunicação interna”.	“[...] documentando todas as informações que são... Que são passadas”.

CRENÇAS*(continua →)*

Inferência Categoria	Crença sobre a informação	Crença sobre o uso de TIC e de informação	Crença sobre a participação das pessoas (Teoria X)	Crença na característica rígida da norma
Crenças				
Identificação de P+ ou A-			P+	P+
UR (prova)	–	–	“O sucesso depende de muito esforço, dedicação, comprometimento o que a gente não encontra muito por aí”.	“[...] algumas normas são um tanto rígidas, mas justas”.

Categoria Crenças – Empresa A

Fonte: Elaborado pela autora.

(continuação)

Crença sobre o nível profissional dos líderes	Crença sobre liderança e personalidade	Crença sobre a organização	Crença sobre o valor das pessoas
P+	P+	P+	P+
<p>“Olha, liderança hoje, ela é muito complicada lá. Nós estamos no início de um processo de formação dos líderes, eu tenho alguns líderes com bom nível profissional, outros zero, outros negativos”.</p>	<p>“[...] liderança você também não ensina. Você mostra o caminho, mas depende muito do caráter da pessoa, da formação familiar, envolve uma série de situações com que... liderança é postura, né”.</p>	<p>“[...] existe uma preocupação muito grande de né. Enfim, a empresa tem uma forma de ser muito rígida de ser. A empresa inteligente tal. Então isso é uma questão. Por que as pessoas não querem trabalhar lá. Se é uma empresa excelente, paga direitinho, cumpre com todas as obrigações, todas as normas. É uma empresa bem profissional. Pelo menos busca ser. Certa ela, mas busca ser. Então, por que as pessoas não querem trabalhar lá. É pela rigidez, é pela distância, o que é que acontece? Então, quando se faz a experiência do brinde, dá um reflexo muito positivo lá fora. As pessoas gostam e realmente comentam né. Mas por outro lado, como existe ainda um despreparo muito grande da liderança, não sabe lidar com gente, isso traz um resultado muito negativo. Então, existe um choque. Interessante até de... De cultura, né? Se é assim que eu posso chamar”.</p>	<p>“Se você quer uma organização melhor, você precisa de pessoas melhores dentro da organização”.</p>

6

GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA AOS PORTAIS CORPORATIVOS

Letícia Gorri Molina

Introdução

Diante de um mundo informacional inserido no paradigma das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), as organizações são protagonistas de um ambiente que se caracteriza por uma grande produção informacional, e que precisa ser organizada para seu acesso e uso. Assim, a informação precisa ser gerenciada, com vistas à construção do conhecimento organizacional e, como consequência, a possibilidade da organização responder mais rapidamente as demandas de um mercado em constante transformação.

Explicam Davenport e Prusak (2003, p.11), que “[...] conhecimento não é uma estrutura rígida que exclui aquilo que não se encaixa; ele pode lidar com a complexidade de uma maneira complexa. Esta é uma das fontes essenciais do seu valor”.

Na literatura encontramos, muitas vezes, uma visão reducionista em relação à gestão do conhecimento, porquanto é considerada uma simples atividade de gestão. No entanto, é necessário que a gestão do conhecimento seja entendida a partir de uma visão sistêmica e complexa, considerando o sujeito na sua totalidade, ou seja, como um ser cultural, social, cognitivo, etc. Outro aspecto importante está relacionado à percepção do sujeito cognoscente em relação ao seu entorno, visto que é a partir de suas conexões cognitivas que constrói conhecimento.

Quanto mais o indivíduo estiver conectado ao meio em que vive, assim como quanto mais acesso às informações ele obtiver, maior é a possibilidade dele estru-

turar as “memórias do futuro”, estabelecendo novas e diferentes conexões com o que o indivíduo possui internalizado, criando assim novo conhecimento.

Nesse sentido, o estudo da gestão do conhecimento (GC) em portais corporativos se faz necessário, visto que esse tipo de gestão possibilita trabalhar a informação com valor agregado, podendo auxiliar enormemente a organização, quanto ao acesso, recuperação e disseminação da informação, assim como na construção de conhecimento por parte de seus colaboradores.

O presente trabalho apresentará uma discussão que engloba a GC aplicada aos portais corporativos que, segundo Terra (2001, p.34),

[...] são aplicações visualmente similares aos portais encontrados na Internet. Embora, em geral, sejam aplicações mais complexas que encontram justificativa no apoio à missão, às estratégias e aos objetivos da organização e colaboram para a criação e o gerenciamento de um modelo sustentável de negócios.

São estruturas que utilizam as tecnologias de informação e comunicação para disponibilizar a informação corporativa e têm como objetivo prover ao seu usuário, geralmente seu colaborador, informações relevantes e que deem suporte à construção de conhecimento, à melhoria de sua atuação como colaborador e ao alcance das metas estabelecidas pela organização, frente ao ambiente competitivo no qual a organização está inserida.

Atualmente, o grande problema para um melhor desenvolvimento e uma maior competitividade do negócio da organização é a dificuldade de gerenciar, organizar, tratar, disponibilizar e usar a informação corporativa.

Diante da explosão informacional em relação à quantidade de informações produzidas, há a necessidade de se entender a informação em sua complexidade, melhorando significativamente todos os processos que a envolve. Compreender a informação como um recurso é imprescindível para a sobrevivência das organizações. Caso isso não ocorra, o desperdício e a inadequação dos recursos tecnológicos, acúmulo de informações armazenadas em meios estanques e incompatíveis, desconhecimento dos acervos de informação e sua consequente subutilização serão inevitáveis (CIANCONI, 1991, p.207).

Muitos conteúdos informacionais têm sido gerados, mas o acesso e uso têm sido dificultados pela falta da estruturação e uso de sistemas informáticos eficientes que possibilitem ao colaborador da organização ter, de fato, um conjunto de recursos que facilitem sua atuação profissional.

Observa-se que muitas organizações têm utilizado a tecnologia pela tecnologia, isto é, contratam-se consultorias de empresas de tecnologia de informação, compram-se *softwares* ou pacotes de sistemas informáticos, sem a adequada aná-

lise da necessidade individual e coletiva que cada organização apresenta. Isso traz problemas, como a inadequação na implantação, no uso e no retorno que essa tecnologia proporciona à organização. Além disso, o indivíduo que utilizará essa tecnologia precisa ser envolvido no processo, visando real uso desses recursos tão importantes para as organizações.

Gestão do conhecimento

Uma das preocupações existentes nas organizações contemporâneas é a gestão da informação, gerada através dos seus processos organizacionais; informação essa que, se adequadamente tratada e utilizada, gera conhecimento e, consequentemente, vantagem competitiva. Essa ideia é o foco das discussões, tanto no meio empresarial, quanto no meio acadêmico.

Drucker (2002, p.29) defende que

A mudança no significado de conhecimento que começou duzentos e cinquenta anos atrás transformou a sociedade e a economia. O conhecimento formal é visto tanto como recurso pessoal fundamental quanto econômico. De fato, o conhecimento é o único recurso significativo hoje. Os tradicionais “fatores de produção” – a terra [...] mão de obra e capital – não desapareceram, mas se tornaram secundários.

Nesse contexto, pode-se afirmar que as revoluções agrícola, industrial e tecnológica não se sobrepujaram umas às outras. Apenas se complementam e modificam as formas e estruturas do trabalho, assim como o conhecimento é visto na sociedade moderna.

Davenport e Prusak (2003, p.6) consideram conhecimento como

Uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, práticas e normas organizacionais.

Na visão dos autores, a informação necessita estar inserida num contexto familiar ao sujeito cognoscente, transformando-se em conhecimento, e consequentemente, em ação.

Além disso, “o conhecimento tende a ser mais absorvido se falar ao senso de verdade fundamental do ouvinte, se for transmitido com sentimento e se for co-

locado num contexto, ao menos em parte, compartilhado pelo público-alvo” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p.101).

Nesse sentido, Santos e Sant’ana (2002, p.6) definem conhecimento como

[...] um conjunto de informações contextualizadas e dotadas de semânticas inerentes ao agente que o detém, seja a mente humana ou não, e seu conteúdo semântico se dará em função do conjunto de informações que o compõem e de suas ligações com outras unidades de conhecimento, e do processo de contextualização.

Quando um sujeito recebe uma informação, ele a transforma em conhecimento no instante em que ele a contextualiza, através de suas experiências passadas e de seus conteúdos internalizados. Nesse momento, o processo de contextualização é que possibilitará que o conhecimento seja construído.

Assim, o conhecimento “torna-se um elemento multifacetado, e todas as análises feitas sobre ele tornam-se dependentes do contexto de cada análise ou consulta” (SANTOS; SANT’ANA, 2002, p.6), ou seja, o conhecimento é elaborado diferentemente de acordo com o seu contexto.

Como reconhece Lyles (2001, p.276), a aquisição de conhecimento é um processo complexo, e requer a análise de quatro pontos de destaque:

Primeiro, é que ela está baseada na percepção. Isso é muito normal, particularmente para o conhecimento tácito, desde que as pessoas não o entenderão ou o perceberão do mesmo modo. Segundo, o conhecimento explícito pode ser conquistado e codificado, e muitas empresas estão tentando, na medida do possível, documentar esse conhecimento de nível mais baixo com sistemas de informação. Terceiro, a aprendizagem depende de modelos mentais compartilhados – em outras palavras, de modelos de referência comum que filtram e armazenam a entrada de informação. Quarto, o envolvimento ativo dos participantes é exigido.

Os quatro pontos descritos pela autora confirmam a complexidade da aquisição de conhecimento, visto ser ele um processo elaborado exclusivamente através dos processos mentais pertencentes ao sujeito cognoscente, cada qual com suas estruturas mentais desenvolvidas individualmente, através da internalização de suas experiências e vivências passadas ao longo de sua vida. Como defendem Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007, p.7) “o conhecimento só existe na mente humana e no espaço imaginário entre mentes criativas em sinergia e propósitos”.

O conhecimento, quando adequadamente capturado e disseminado, possibilita a geração de novas ideias e novos conhecimentos, em uma espiral crescente. Assim, como argumentam Davenport e Prusak (2003, p.20)

[...] ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo que enriquece o receptor. O potencial de novas ideias surgidas do estoque de conhecimento de qualquer empresa é praticamente infinito – particularmente se as pessoas da empresa têm a oportunidade de pensar, aprender e conversar umas com as outras.

Dessa maneira, as organizações devem estar preparadas e abertas a algumas atividades e espaços que promovam a criação e disseminação do conhecimento. Porém, o que acontece em muitos casos, é o estabelecimento de ambientes fechados, que não propiciam a ocorrência de conversas informais; as pessoas geralmente têm receio de passar adiante o conhecimento que possuem, por medo de perderem suas funções ou atividades.

Oliveira Júnior (2001, p.145) considera que o conhecimento deve ser visto como algo

[...] socialmente construído com base em linguagens e práticas que são compreendidas e comunicadas a outros membros da sociedade [...] Essa construção social de um conhecimento comum se dá a partir de elementos como a linguagem e símbolos utilizados nas interações entre indivíduos pertencentes a grupos dentro das empresas e mesmo entre grupos em diferentes empresas [...] A tarefa completa apenas será concluída se cada um souber sua parte e esta apenas faz sentido quando todas as partes são postas juntas.

Esse processo de socialização do conhecimento organizacional é de responsabilidade da organização, e de como ela valoriza o conhecimento corporativo em seus processos organizacionais. A organização que valoriza seu ativo intelectual necessita, portanto, criar condições e estrutura de forma que o conhecimento seja socializado.

Para Terra (2000, p.219-220; TERRA; GORDON, 2002, p.57), existe um esforço para fazer com que o conhecimento corporativo esteja disponível para aqueles que dele necessitem, quando, onde e na forma que se faça necessário, aumentando o desempenho humano e organizacional. Para tanto, é necessário estabelecer processos e estruturas internas à organização, que possibilitem que o conhecimento seja disseminado.

Assim, a GC pode propiciar a melhoria dos processos organizacionais. Stollenwerk (1999, p.13) argumenta que ela pode ser considerada como um “conjunto de técnicas e ferramentas que permitem identificar, analisar e administrar, de forma estratégica e sistêmica, o ativo intelectual da empresa e seus processos associados”. Dentro desse contexto, Alvarenga Neto; Barbosa; Pereira (2007, p.8)

defendem como atividades e temas vinculados a GC, “a gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a criação e transferência do conhecimento, a gestão da inovação, as comunidades de práticas e a inteligência competitiva, dentre outros”.

Terra (2001, p.215) defende que a GC implica a

[...] adoção de práticas gerenciais compatíveis com as conclusões citadas sobre os processos de criação e aprendizado individual e, também, na coordenação sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais.

Além disso, tem como desafios: “conectar eficientemente “aqueles que sabem” com aqueles que “necessitam saber” e converter conhecimento pessoal em conhecimento da organização” (STOLLENWERK, 1999, p.13). Esses desafios são amenizados através da estruturação de bancos e bases de conhecimento ou de especialistas, mas não se pode perder de vista a importância do envolvimento e comprometimento das pessoas nesse processo.

Para Santos e Sant’ana (2002, p.8) o conhecimento tácito, por estar diretamente ligado à mente do sujeito cognoscente, é de difícil acesso e registro em meios artificiais. Já o conhecimento explícito é considerado como um *iceberg*, isto é, é a parte mais superficial do conhecimento humano, visto que apenas um pequeno percentual do conhecimento humano pode ser convertido em um conjunto de informações e registrado em suportes artificiais.

Diante disso, Spender (*apud* OLIVEIRA JÚNIOR, 2001, p.133)

[...] propõe que o conhecimento tácito no local de trabalho possua três componentes: o componente *consciente*, o *automático* e o *coletivo*. O componente consciente é o mais facilmente codificável, pois o indivíduo consegue entender e explicar o que está fazendo. O componente automático é aquele em que o indivíduo não tem a consciência de que está aplicando e que é desempenhado de forma não consciente [...] O componente coletivo diz respeito ao conhecimento desenvolvido pelo indivíduo e compartilhado com outros, mas também ao conhecimento que é resultado da formação aprendida em um contexto social específico.

O componente consciente é aquele que o sujeito sabe explicar facilmente, e está relacionado à possibilidade de externalização do conhecimento do sujeito, visto que ele consegue percebê-lo e codificá-lo mais facilmente. Já o componente automático, ou seja, aquele que realizamos sem perceber, como por exemplo, quando dirigimos, está relacionado ao conhecimento tácito; àquele conteúdo

que temos internalizado, mas que nem sempre temos consciência do conhecimento desse conhecimento. Assim, exige um processo de explicitação do conhecimento mais complexo, que traga à consciência do sujeito, o conhecimento que possui internalizado. O componente coletivo é aquele desenvolvido através do compartilhamento e das relações estabelecidas entre colegas de trabalho, em atividades como reuniões (formais ou informais), participação em grupos de discussão, eventos, ou mesmo no momento do cafezinho. Assim como nas relações sociais estabelecidas em outros contextos, que não o de trabalho.

As organizações do conhecimento partem do princípio de que a informação tratada e inserida em sistemas de informação pode ser acessada, sendo contextualizada pelo usuário e, de acordo, com os conteúdos e as experiências internalizados, possibilita a geração e a construção de novos conhecimentos.

Essas atividades de GC podem ser planejadas e estruturadas com objetivo de apoiar o processo de geração de conhecimento, pode-se citar como exemplo: criar ambientes flexíveis e propícios para compartilhar ideias e experiências; criar estruturas informáticas que se comunicam entre os diferentes departamentos da organização; desenvolver bases e bancos de dados de especialistas e melhores práticas, entre outras.

Métodos e técnicas aplicadas à gestão do conhecimento

Primeiramente, a organização deve ressaltar e definir claramente, entre seus colaboradores, o que é informação e o que é conhecimento. A atividade de GC parte do princípio de que a organização, inicialmente, precisa saber quais conhecimentos ela possui. Para, a partir daí, criar mecanismos para a captação, tratamento e disseminação desse conhecimento.

Estabelecer definições para os termos informação e conhecimento, também, é de extrema importância, visto que cada indivíduo ou cada grupo de indivíduos, de acordo com suas especialidades em relação às diversas áreas do conhecimento, podem definir informação e conhecimento de formas distintas e errôneas.

O conhecimento organizacional, de certa forma, está inserido em processos formais, como normas, relatórios, manuais, patentes, projetos, etc., assim como em processos informais, como na experiência individual dos funcionários e na maneira pessoal de cada indivíduo realizar uma atividade. Diante disso, é necessário criar mecanismos que possibilitem a gestão desse conhecimento tácito (processos informais) em explícito (processos formais).

Em relação a esses processos, Macintosh (*apud* Barroso e Gomes, 1999, p.164) descreve alguns pilares para a GC:

[...] identificar que ativos de conhecimento a empresa tem [...] analisar como o conhecimento pode agregar valor [...] especificar que ações são necessárias para atingir a melhor utilização e agregação de valor [...] revisar o uso do conhecimento para assegurar a agregação de valor [...].

Esses pilares são aspectos que a organização precisa considerar em relação à gestão do conhecimento corporativo. Para que o conhecimento seja gerenciado, primeiro ele precisa ser identificado, estimulado e codificado. Assim como descrevem Barroso e Gomes (1999, p.154), a prática da GC exige atividades como: identificação e mapeamento dos ativos intelectuais da empresa; geração de novos conhecimentos; acesso às informações corporativas, possibilidade de compartilhamento das melhores práticas; e o uso de tecnologias, como o *groupware* e as *intranets* nesse processo.

O mapeamento visa tornar explícito para todos os membros da organização a existência do conhecimento corporativo, assim como suas necessidades e lacunas de conhecimento. Outra atividade a ser realizada no processo de GC, é a estruturação de mapas de conhecimento, que complementam a atividade de mapeamento, e que envolvem

[...] localizar conhecimentos importantes dentro da organização e depois publicar algum tipo de lista ou quadro que mostre onde encontrá-los [...] apontam tipicamente para pessoas e também para documentos e bancos de dados [...] mostrar para as pessoas de dentro da empresa para onde ir quando necessitarem do conhecimento [...] pode ser usado como ferramenta para avaliar o estoque de conhecimento corporativo, revelando os pontos fortes a serem explorados e as lacunas a serem preenchidas (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p.88-89).

O mapeamento das fontes de conhecimento interno existentes na organização “é uma parte importante no processo de codificação. Uma vez encontrado, alguém precisa avaliar o conhecimento para aferir sua utilidade e importância para a organização e determinar de que tipo de conhecimento se trata” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p.85).

Os mesmos autores (2003, p.83) explicam: para que o conhecimento seja adequadamente organizado, com o intuito de futuro acesso e transferência para os usuários e para a organização como um todo, ele deve sofrer um processo de codificação, que de acordo com os autores, significa tornar o conhecimento acessível aos usuários que dele necessitam. A codificação transforma o conhecimento num código (não aquele utilizado de forma computacional), tornando-o inteligível e organizado, convertendo-o em formatos acessíveis e aplicáveis.

Porém, alegam que

[...] uma vez que a finalidade da codificação é colocar o conhecimento em formato utilizável, a empresa precisa ter uma ideia dos usos possíveis [...] o projeto de codificação do conhecimento necessita de objetivos mais específicos do que simplesmente tornar o conhecimento disponível em âmbito geral (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p.84-85).

Para conhecer o ativo intelectual que a organização possui é necessário estruturar bases ou repositórios de conhecimento, que respondam questões, como: quem faz o quê, qual conhecimento possui, que atividades desenvolve, etc. Essa base funcionaria como “páginas amarelas”, auxiliando as pessoas a localizarem o quê e quem elas procuram.

Além disso, o processo de GC deve estar voltado a uma visão holística da organização, assim como uma estrutura informática adequada, visto que, como alega Oliveira (2003, p.69),

[...] os instrumentos devem ser elaborados para manter a criação contínua, a condensação e a utilização ou reutilização dos saberes, tanto das organizações como dos indivíduos; estes três processos estão estreitamente ligados e igualmente os meios devem ser integrados. Por saber, entende-se nesse contexto as competências e as qualificações da empresa, os processos comerciais que facilitam o trabalho ligado ao saber, o repertório de conhecimentos explícitos e a propriedade intelectual. Os sistemas de gestão do saber exigirão, portanto, o desenvolvimento de repertórios e de bibliotecas, instrumentos de navegação, mapas e simulação do saber, assim como as formas destinadas a facilitar a sua circulação.

As estruturas tecnológicas da organização devem ser planejadas e estruturadas de forma que proporcionem a coleta, tratamento, armazenamento e disseminação do conhecimento explícito organizacional, pois somente um ambiente rico em informação útil e flexível, tanto em questões físicas quanto tecnológicas, possibilitará a disseminação desse conhecimento explícito, a aquisição pelos indivíduos, e sua transformação em conhecimento tácito.

Tecnologias de informação e comunicação aplicadas à gestão do conhecimento

A Sociedade Informacional proporciona um ambiente em constante transformação, cuja rapidez influencia enormemente as organizações, e a tecnologia possibilita que elas gerenciem de forma mais eficiente, as informações e os conhecimentos corporativos.

As TICs devem ser vistas como um recurso importante para a coleta, tratamento e disseminação de dados e informação, assim como para a criação de conhecimento, por parte dos integrantes de uma determinada comunidade de especialidade.

É importante mencionar que o tratamento adequado da informação e do conhecimento corporativo é um dos principais requisitos para a sobrevivência da organização. Com o desenvolvimento das TICs, a informação e o conhecimento podem ser obtidos através de diversas fontes, armazenados em diferentes mídias eletrônicas e digitais.

Como o volume de informação recebida e processada no âmbito organizacional é muito grande, as organizações começaram a estruturar os recursos informáticos, com o objetivo de gerenciar adequadamente esse conteúdo informacional, tanto dos fluxos formais de informação, quanto dos fluxos informais.

Santos e Sant'ana (2002, p.10) reconhecem que o processo de GC está relacionado ao registro do conhecimento tácito. Diante disso, “pressupõe uma interação entre os usuários que o detém e ou os usuários que irão registrar o conhecimento já fixado em outros suportes com interfaces tecnológicas que permitam o registro destes esquemas em suportes digitais”.

Robredo (2006, p.304) descreve o sistema de GC como apresentando duas vertentes:

[...] a primeira consiste na coleta, estruturação e organização do capital informação (recursos documentais de todo tipo; competências e *expertise*; propostas, projetos ou ideias formalizados). A segunda visa a promover, apoiando-se nessas bases colocadas ao alcance de todos, o intercâmbio, os comentários e as reações que venham a agregar valor ao capital informação/conhecimento, tanto para fundamentar decisões e estratégias quanto para provocar a reflexão prospectiva.

De acordo com o contexto descrito pelo autor, e de levantamento realizado em literatura referente ao tema, encontra-se fazendo parte do sistema de GC: os bancos e as bases de conhecimento, melhores práticas, memória tecnológica, ma-

pas do conhecimento ou páginas amarelas, e outros tipos de bancos e bases que contenham o registro do conhecimento tácito do indivíduo; assim como recursos e ferramentas tecnológicas que possibilitem o intercâmbio do conhecimento, como as ferramentas de *groupware*.

A estruturação de bancos de melhores práticas, memória organizacional e memória tecnológica são outras estruturas, de base tecnológica, que podem ser utilizadas e aplicadas no processo de GC. Laudon e Laudon (2004, p.325) definem melhores práticas como “soluções ou métodos de resolução de problemas mais bem-sucedidos desenvolvidos por uma organização ou setor específico”.

Sendo assim, um banco de melhores práticas é o registro das práticas realizadas pela organização em relação à sua atuação, e que foram implementadas com sucesso, como: estudos de casos, história oral da organização e suas práticas, projetos implementados etc.

Memória organizacional “é a aprendizagem armazenada a partir do histórico de uma organização, e que pode ser utilizada para a tomada de decisões ou outras finalidades” (LAUDON; LAUDON, 2004, p.325-326). Como exemplos de repositórios, podem ser citados os manuais corporativos e relatórios de diversos tipos, sendo normalmente definidos em relação aos conteúdos que apresentam e aos processos ligados à memória organizacional (MORESI, 2006, p.288-289).

Já a memória tecnológica é um banco com informações voltadas à área de atuação tecnológica, como: informações de projetos, tecnologias e procedimentos empregados, documentos descritivos sobre metodologias utilizadas pela empresa, etc.

Os Mapas de Conhecimento são descritos por Rezende (2003) como estruturas informáticas desenvolvidas com o objetivo de descrever os conhecimentos dos indivíduos atuantes em uma organização e que podem ser compartilhados. Os conhecimentos das pessoas são descritos a partir do capital intelectual existente, isto é, as competências, habilidades e aptidões que possuem, com a finalidade de, no momento do acesso a esses bancos, criar um ambiente que dissemine as melhores práticas da organização, sendo resultado da análise, reflexão e síntese orientada para ações organizacionais.

Quanto à estruturação dos Mapas de Conhecimento, Probst, Raub e Romhardt (2002, p.69) apresentam um esquema, reproduzido na página seguinte.

No plano estruturado pelos autores, eles apresentam de uma forma esquemática, as fases para a estruturação de um mapa de conhecimento. Para tanto, há a necessidade, inicialmente, em se levantar quais os processos voltados ao conhecimento que a organização possui; a partir daí, identificar os ativos de conhecimento úteis e relevantes para a organização, assim como os indivíduos que possuem esses ativos; indexar e integrar esses ativos e seus detentores; o próximo passo se-

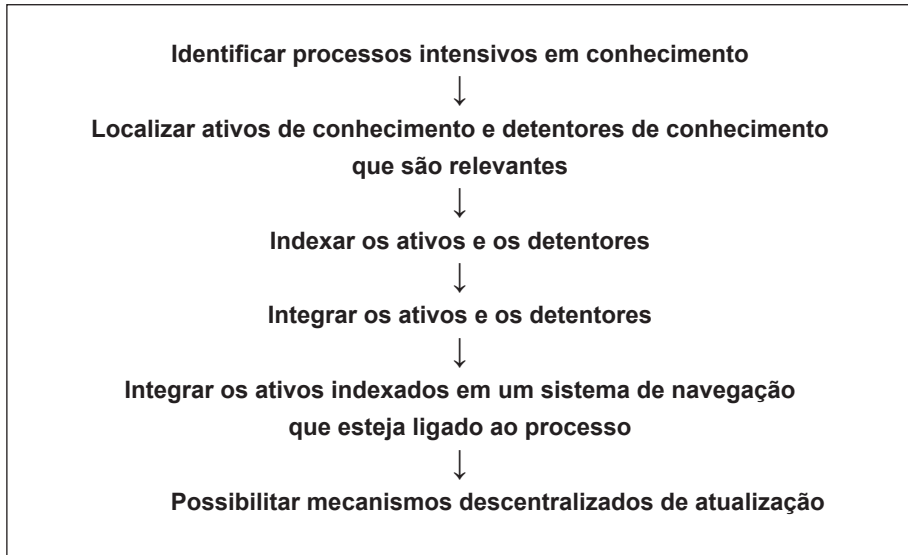


Figura 1: Compendo um Mapa de Conhecimento.

Fonte: Probst; Raub; Romhardt – 2002 – p.69.

ria a organização desses ativos, através da inserção das informações em alguma ferramenta tecnológica, como um mapa ou banco de conhecimento.

Esse sistema pode ser composto de itens, como: “formação acadêmica, cargos ocupados dentro e fora da empresa, projetos ou responsabilidades atuais e qualificações específicas, como domínio de línguas estrangeiras ou de informática” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p.163). São alguns exemplos de campos a serem definidos no momento da estruturação do banco de dados, que visam facilitar e agilizar a localização da informação procurada.

Carvalho (2000, p.108-109) cita algumas características em relação aos Mapas de Conhecimento:

[...] foco no uso da informação com pouca estrutura; oferecem apoio ao trabalho cooperativo e ao compartilhamento de conhecimento tácito; permite colocar as pessoas em contato direto com especialistas, permitindo a troca de conhecimento tácito; buscam estabelecer relações entre informações e pessoas para, eventualmente, disparar o processo de criação do conhecimento; facilita oportunidades de contato entre o usuário e os especialistas, os mapas de conhecimento contribuem para a potencial geração de conhecimento.

Porém, apenas a estruturação física de um Sistema do Conhecimento (SC) não deve ser considerada como resolução do problema em relação ao conhecimento organizacional. Moresi (2006, p.283) defende que

[...] as estruturas significantes armazenadas em bases de dados, arquivos ou memórias organizacionais possuem a competência para produzir conhecimento, mas que só se efetiva a partir de uma ação de comunicação mutuamente consentida entre a fonte e o receptor.

O objetivo de um SC é estimular e possibilitar o registro do conhecimento explícito, assim como a geração de novo conhecimento tácito, possibilitado através do uso das TICs, como: Melhores Práticas; Mapas do Conhecimento ou Páginas Amarelas (termo sinônimo utilizado por alguns autores); Bases de Conhecimento entre outras. Esses recursos quando utilizados conjuntamente, formam um SC, que permite a coleta, tratamento, armazenamento e disseminação do conhecimento explícito, sendo considerado como informação, até que seja coletada, analisada, transformada e inserida em um banco ou base de conhecimento. O conhecimento explícito, quando internalizado pelo indivíduo, e tendo contato com suas experiências, proporcionará o aprendizado do novo conteúdo internalizado, possibilitando a transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito.

Porém, Davenport e Prusak (2003, p.105) reconhecem que

[...] definições de entendimento comum não são necessários apenas para fazer funcionar sistemas como a arquitetura de gestão do conhecimento; elas são o terreno comum necessário para que a comunicação exista em toda a extensão da empresa. Pessoas possuidoras do conhecimento não podem compartilhá-lo com eficiência se denotarem coisas diferentes quando usarem termos essenciais conhecidos [...] O necessário é que haja uniformidade apenas em grau suficiente para fazer o sistema funcionar. O objetivo é harmonizar, sem homogeneizar, o conhecimento organizacional.

Para tanto, é necessária a utilização de uma linguagem comum, possibilitando o mesmo entendimento a todos que utilizam os sistemas. Além de uma uniformidade na estruturação desses sistemas, para que o conteúdo recuperado seja útil na construção do conhecimento, tanto individual quanto coletivo.

Segundo Santaella (1997, p.42), os computadores amplificam “o poder do processo cerebral humano. Com isso, são os sentidos e o cérebro que crescem para fora do corpo humano, estendendo seus tentáculos em novas conexões cujas fronteiras estamos longe de poder delimitar”. Isto é, os computadores podem ser

considerados máquinas que estendem para fora do corpo humano os poderes de atuação e amplificação das atividades do homem. A codificação do conhecimento em sistemas informáticos possibilita um auxílio no processo de recuperação da informação que o homem necessita, e que o auxilia na construção do seu conhecimento.

Portais corporativos

Como consequência das Revoluções Industrial e Tecnológica, as TICs surgiram da necessidade do homem em desenvolver estruturas que facilitassem as formas de trabalho. As organizações se desenvolveram e tornaram-se mais complexas. A valorização da informação e do conhecimento em distintos ambientes organizacionais passa a ser uma realidade.

Atualmente, com a crescente produção de informação e a necessidade de ações voltadas à prospecção, filtragem, gestão, tratamento, disseminação e acesso, diferentes instrumentos que auxiliam essas atividades foram desenvolvidos. Esses instrumentos visam tanto ao desenvolvimento de tecnologias, quanto ao desenvolvimento e a capacitação de recursos humanos que saibam manusear de forma eficiente essas tecnologias.

Para Dias (2003, p.15), o portal corporativo, “em sua concepção mais completa, propõe-se a ser uma ferramenta capaz de permear todo o ciclo informacional”, visto que é embutido de tecnologias e ferramentas tecnológicas capazes de organizar a informação corporativa gerada tanto no fluxo formal (estruturadas), quanto no fluxo informal (não estruturadas).

Uma das ações proporcionadas pelos portais corporativos, segundo Laudon e Laudon (2004, p.334), é “aumentar a produtividade de seu pessoal apresentando um único ponto de acesso sem descontinuidade a todos os recursos de informação de que os funcionários necessitam para executar seu trabalho”.

Segundo Terra e Gordon (2002, p.97) esses portais, se bem implementados, “simplificam o acesso às informações e às aplicações [...] ajuda a poupar tempo dos empregados e disponibilizar informações exatas, relevantes e com foco e/ou fontes de conhecimento”. Além disso, como se integra à Intranet da empresa, “se constitui em um único ponto de acesso a todos os recursos de informação e conhecimento em uma instituição” (DIAS, 2001, p.50).

Os portais corporativos não são estruturas simples para serem estruturadas e implementadas. Nesse contexto, o Delphi Group (*apud* CARVALHO, 2000, p.71) defende que o portal corporativo deve proporcionar uma integração entre as três camadas informacionais existentes no âmbito da empresa:

- Camada Física: corresponde à infraestrutura e ao modo como os sistemas de informação oferecem suporte ao conjunto de processos. Em muitos casos, esses sistemas foram criados em partes isoladas de acordo com as prioridades do passado. A camada física diz respeito à localização atual e responsabilidade pela informação, que usualmente é distribuída por toda empresa e não pode ser centralizada.
- Camada Formal: consiste na maneira como a empresa define os processos e assume como eles devem funcionar baseando-se em políticas e normas. Essa definição de processos pode cair em desuso se tiver sido desenvolvida pelo corpo gerencial sem refletir as necessidades operacionais.
- Camada Prática: diz respeito à maneira como as pessoas naturalmente trabalham em conjunto, driblando os obstáculos impostos pelas camadas anteriores. Essa camada é marcada pela espontaneidade e pela falta de documentação e segurança. A camada prática representa os usos e necessidades atuais de informação independente de sua localização (camada física) ou de norma associada (camada formal).

De acordo com o contexto acima, essas três camadas informacionais estão relacionadas à forma como a organização se estrutura: a camada física, voltada à infraestrutura tecnológica, à estrutura de seus sistemas de informação; a camada formal está relacionada às políticas e normas estabelecidas pela organização, para lidar com sua infraestrutura tecnológica; e a camada prática, que se refere ao desenvolvimento de atividades propriamente dita, está voltada à atuação dos indivíduos, no uso das tecnologias e das normas e políticas estabelecidas.

Vicentini e Mileck (2004, p.6) mencionam algumas orientações em relação à implantação dos portais:

1. Manutenção das informações que realmente sejam de interesse e com qualidade;
2. Proporcionar mecanismos de interatividade com os usuários externos e internos, para que se tenha subsídios para constante reformulação e adequação;
3. Estabelecimento de laços com os mantenedores das informações nos diversos setores, para garantir a consistência e atualidade das informações principalmente institucionais;
4. Estabelecer responsabilidades para os envolvidos tanto para o desenvolvimento e manutenção, buscando a segurança do *website* quanto a sua integridade;
5. Procurar incentivar os setores envolvidos na produção de material para serem disponibilizados no *website*;
6. Estabelecer mecanismos ágeis de comunicação entre os setores envolvidos, que tenham informações disponibilizadas;
7. Estabelecer mecanismos ágeis de aprovação do conteúdo das páginas.

Essas orientações servem como base referencial para que os portais tornem-se uma ferramenta que oferece informação de qualidade atualizada; interatividade

entre usuários internos e externos à organização; definição de uma equipe qualificada e responsável pelo adequado funcionamento e utilização do portal.

Outro conteúdo que pode servir como um referencial a ser adotado na estruturação dos portais corporativos, são requisitos mínimos propostos por Eckerson (*apud* DIAS, 2001, p.57), apresentados abaixo:

Requisito	Descrição
Fácil para usuários eventuais	Os usuários devem conseguir localizar e acessar facilmente a informação correta, com o mínimo de treinamento, não importando o local de armazenamento dessa informação. Encontrar informações de negócios no portal deve ser tão simples quanto usar um navegador web.
Classificação e pesquisa intuitiva	O portal deve ser capaz de indexar e organizar as informações da empresa. Sua máquina de busca deve refinar e filtrar as informações, suportar palavras-chave e operadores <i>booleanos</i> , e apresentar o resultado da pesquisa em categorias de fácil compreensão.
Compartilhamento cooperativo	O portal deve permitir ao usuário publicar, compartilhar e receber informações de outros usuários. O portal deve, também, prover um meio de interação entre pessoas e grupos na organização. Na publicação, o usuário deve poder especificar quais usuários e grupos terão acesso a seus documentos/objetos.
Conectividade universal aos recursos informacionais	O portal deve prover amplo acesso a todo e qualquer recurso informacional, suportando conexão com sistemas heterogêneos, tais como correio eletrônico, banco de dados, sistemas de gestão de documentos, servidores web, <i>groupwares</i> , sistemas de áudio, vídeo, etc. Para isso, deve ser capaz de gerenciar vários formatos de dados estruturados e não-estruturados.
Acesso dinâmico aos recursos informacionais	Por meio de sistemas inteligentes, o portal deve permitir o acesso dinâmico às informações nele armazenadas, fazendo com que os usuários sempre recebam informações atualizadas.
Roteamento inteligente	O portal deve ser capaz de direcionar automaticamente relatórios e documentos a usuários selecionados.
Ferramenta de inteligência de negócios integrada	Para atender às necessidades de informações dos usuários, o portal deve integrar os aspectos de pesquisa, relatório e análise dos sistemas de inteligência de negócios.
Arquitetura baseada em servidor	Para suportar um grande número de usuários e grandes volumes de informações, serviços e sessões concorrentes, o portal deve basear-se em uma arquitetura cliente-servidor.
Serviços distribuídos	Para um melhor balanceamento da carga de processamento, o portal deve distribuir os serviços por vários computadores ou servidores.

(cont.)

(cont.)

Requisito	Descrição
Definição flexível das permissões de acesso	O administrador do portal deve ser capaz de definir permissões de acesso para usuários e grupos da empresa, por meio dos perfis de usuário.
Interfaces externas	O portal deve ser capaz de se comunicar com outros aplicativos e sistemas.
Interfaces programáveis	O portal deve ser capaz de ser “chamado” por outros aplicativos, tornando pública sua interface programável (<i>Application Programming Interface – API</i>).
Segurança	Para salvaguardar as informações corporativas e prevenir acessos não autorizados, o portal deve suportar serviços de segurança, como criptografia, autenticação, <i>firewalls</i> , etc. Deve também possibilitar auditoria dos acessos a informações, das alterações de configuração, etc.
Fácil administração	O portal deve prover um meio de gerenciar todas as informações corporativas e monitorar o funcionamento do portal de forma centralizada e dinâmica. Deve ser de fácil instalação, configuração e manutenção, e aproveitar, na medida do possível, a base instalada de <i>hardware</i> e <i>software</i> adquirida/contratada anteriormente pela organização.
Customização e personalização	O administrador do portal deve ser capaz de customizá-lo de acordo com as políticas e expectativas da organização, assim como os próprios usuários devem ser capazes de personalizar sua interface para facilitar e agilizar o acesso às informações consideradas relevantes.

Figura 2: Requisitos mínimos para um portal corporativo.

Fonte: Eckerson *apud* Dias – 2001 – p.57.

Os requisitos mínimos apresentados por Eckerson são amplamente citados por outros autores, visto que são requisitos que facilitam a funcionalidade do portal, assim como sua usabilidade e acessibilidade às mais diferentes classes e níveis de usuários. Servem, também, como referenciais e mesmo como um *checklist* no auxílio à estruturação e implantação dos portais corporativos.

As TICs possibilitam mecanismos para criação de comunidades virtuais internas e externas à organização; nesta última, tanto nacionais como internacionais, criando assim, uma rede de relacionamento profissional, que atua de forma eficiente e produz mudanças, tanto em relação ao uso da informação, quanto em relação à construção de conhecimento, seja individual ou coletivo.

Nas funções dedicadas ao trabalho cotidiano da GC, algumas são de ordem técnica, como, por exemplo,

[...] estruturar e reestruturar bancos de conhecimento e instalar e manter pacotes de *software* orientados para o conhecimento [...] Mas tecnologia pura não basta. Até mesmo tecnólogos deveriam colocar forte ênfase no aspecto de como tornar o conteúdo do

conhecimento atraente e como persuadir os possuidores do conhecimento a colocá-lo num rico banco do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p.132).

Considera-se, portanto, que a participação do usuário do sistema é de extrema importância, devendo ser envolvido no processo, visando que ele de fato utilize a tecnologia de forma adequada e dinâmica. O grande desafio, no entanto, é criar mecanismos que sensibilizem o usuário a disponibilizar o conhecimento produzido, através da inserção de sistematizações e explicitações nos bancos de conhecimento, além de desenvolver estruturas tecnológicas, que tornem os conteúdos disponibilizados acessíveis e utilizáveis.

Organização da informação em portais corporativos

Pode-se considerar que o portal corporativo, conforme mencionado anteriormente, é uma estrutura tecnológica que possibilita o acesso e a disseminação de informação útil às atividades corporativas realizadas pelos indivíduos que nela atuam, e que propiciam de forma dinâmica a construção e disseminação de conhecimento, tanto individual quanto coletivo.

A sua estrutura, em relação aos recursos tecnológicos, deve possibilitar a organização da informação corporativa relevante e útil à atuação profissional de seus colaboradores, desde a informação que já se encontra na forma estruturada, localizada em documentos (jurídicos, administrativos, pesquisa e desenvolvimento, etc.) até a informação não estruturada, dentre elas o conhecimento tácito do indivíduo.

A plataforma dos Portais Corporativos disponibiliza ferramentas tecnológicas, possibilitando o gerenciamento de todo conhecimento gerado interno e externamente à organização. Contudo, é necessário que seja estruturado tendo como referencial alguns requisitos. Laudon e Laudon (2004, p.336) mencionam alguns aspectos importantes que devem ser considerados quando do planejamento e implantação de um portal corporativo:

Requisitos	Questões que devem ser pensadas
Conteúdo	Para quais informações o portal deve apontar; Como essa informação é utilizada nos processos de negócios da organização; Quais dessas fontes de informação são internas e quais são externas; As fontes externas devem ser providas por um serviço de agregação de conteúdo ou reunidas pela própria organização; Alguma parte do conteúdo precisa ser editada ou reembalada para ser efetivamente usada.
Usuários	Quem são os usuários do portal; Todos os funcionários ou grupos específicos de funcionários; O portal ou partes dele devem estar acessíveis a pessoa de fora da organização.
Personalização	A página do portal precisa ser personalizada para usuários ou grupos específicos da organização; Quanta customização é necessária.
Suporte para Colaboração	O portal deve prover capacidade de comunicação e de colaboração, como <i>e-mail</i> , grupos de discussão, bate-papo ou <i>groupware</i> .
Facilidade de Utilização	Como o portal deve ser projetado, para que seja fácil utilizá-lo e navegar de uma fonte de informação para outra; Os usuários necessitam de sistemas especiais de busca ou mapas de conhecimento para ajudá-los a encontrar a informação;
Atualização e Edição	Com que frequência a informação que alimenta o portal precisa ser atualizada; Quais indivíduos da organização serão responsáveis pela atualização dessa informação ou pela edição de conteúdo.
Gerenciamento e Administração	Quem é responsável pela administração do portal e pela aprovação e revisão do conteúdo.
Benefícios e Custos	Quais benefícios o portal deve proporcionar à empresa; Podem ser quantificados; Esses benefícios podem justificar o custo de se montar e manter o portal.

Figura 3: Requisitos para um portal corporativo.

Fonte: Laudon; Laudon – 2004 – p.336.

As questões apresentadas por Laudon e Laudon podem servir como um “ponto de partida” quando a organização sente a necessidade de estruturar seu portal, visto que são questões relacionadas à prática e que visam auxiliar a construção de um portal eficiente, e que otimize o uso da informação nele inserida. Os portais corporativos devem ser planejados e estruturados tendo-se como referencial as informações que serão disponibilizadas e os usuários do portal. No momento do planejamento, é necessário organizar as páginas e os *links* que serão disponibilizados, assim como a organização física do portal. O portal deve garantir a visibilidade e a localização das informações, acessadas de diferentes locais onde o usuário se encontra, tanto fora quanto dentro da organização.

O portal corporativo tem como função aglutinar diferentes espaços informacionais gerados no âmbito da organização: espaço de conteúdos – são disponibilizadas bancos e bases de conhecimento (mapas de conhecimento/páginas amarelas, melhores práticas, memória tecnológica, memória organizacional, etc.); espaço de documentos – são gerados pelos diversos departamentos da organização; espaço de coordenação – são estabelecidas as rotinas e os fluxos de trabalho; e espaço de comunicação – formado pelas tecnologias que estimulam a comunicação em grupo e o compartilhamento das informações corporativas, realizados com o apoio de aplicativos como o *workflow* e o *groupware*, por exemplo.

A Figura 4 apresenta um portal corporativo como parte do espaço de trabalho informacional.

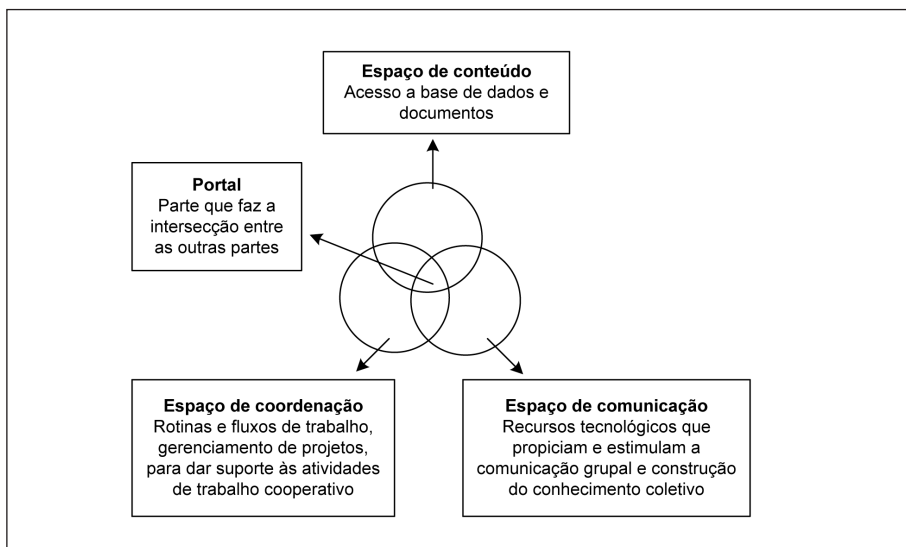


Figura 4: Portal corporativo como parte do espaço de trabalho informacional.

Fonte adaptada: Detlor – 2000.

O *design* de um portal corporativo inclui taxonomia empresarial ou classificação para categorias de informação que ajuda a organizar a informação, visando a uma recuperação mais fácil; máquina de busca para facilitar o retorno mais exato e específico da informação requisitada; *links* para fontes de informação interna e externa do *site* (DETLOR, 2000, p.93).

A estrutura apresentada defende a presença de ferramentas informáticas que possibilitam e estimulam a comunicação entre os usuários, através de *e-mails*, ferramentas de bate-papo e conferência, *groupware*, ferramentas de busca para a localização de conteúdos e de documentos pesquisados em bancos e bases de dados, banco de projetos, banco de especialistas, banco de melhores práticas entre outros; integração das diferentes aplicações empresariais, como o ERP, CRM, GED, EIS entre outros.

Tecnologias aplicadas aos portais corporativos no ambiente web

Internet

A Internet, considerada uma rede de comunicação, integra redes locais, regionais e nacionais. Assim, sua tecnologia facilita e dinamiza a comunicação entre um grande número de pessoas, que podem estar localizadas em espaços geográficos distintos. Foi desenvolvida inicialmente, como uma tecnologia segura para a troca de informação sigilosa, no período da Segunda Guerra Mundial. Com a mudança da sociedade e o desenvolvimento das novas tecnologias a Internet passou a ser mundialmente utilizada para troca e disseminação de informações nas mais diversas áreas do conhecimento.

Vidotti e Vieira (2004, p.30) argumentam que, quando o usuário navega na rede Internet, tem contato com várias formas de aquisição de conhecimento, podendo ocorrer, nesse momento, a aprendizagem, através da sequência da recuperação da informação, liberando a imaginação e a criatividade, de forma a que ele mesmo descubra e sintetize seus próprios conhecimentos.

Com o seu advento, as informações são disseminadas com maior rapidez e agilidade, atingindo um grande número de usuários. Ela promove certa democratização da informação, visto que as pessoas podem acessar e disponibilizar informação de qualquer parte do mundo (SILVA, 2000, p.118), assim como dentro e fora da organização.

Para tanto, utiliza alguns padrões de telecomunicação, como é o caso do *Transmission Control Protocol/Internet Protocol* (TCP/IP), apresentado por Laudon e Laudon (1999, p.169):

[...] é um conjunto de protocolos que permite a comunicação entre quase todos os tipos de computadores e redes. Os protocolos definem como as informações podem ser transmitidas entre diferentes computadores e como qualquer máquina da rede pode ser identificada por um único endereço.

O número do IP pode ser considerado como a “identidade” do computador utilizado por um determinado indivíduo, quando navega na rede, facilitando sua identificação e localização.

A Internet possibilitou um novo modo de trabalhar a gestão do conhecimento, uma vez que propicia maior acessibilidade e agilidade no processamento de grandes quantidades de dados e informações, resultando em maior eficiência dos processos e maior eficácia no uso e nos resultados.

Porém, Probst, Raub e Romhardt (2002, p.85) argumentam que a Internet “[...] tem mais utilidade para aqueles que já sabem mais ou menos o que estão procurando; usa metamídia de alto desempenho para oferecer-lhes acesso rápido a informações que eles podem usar para melhorar as próprias competências”, ou seja, possibilita acesso rápido à informação desejada, desde que o usuário tenha uma ideia do que procura, assim como saiba estruturar a estratégia de busca do que está pesquisando.

A Internet é um ótimo meio para se disponibilizar, captar e disseminar a informação. Seu uso pode agilizar ou dificultar o trabalho de quem usa ou trabalha com a informação. É um mundo de *sites*, portais, bancos e bases de dados, catálogos eletrônicos, virtualmente disponibilizados, que podem nos trazer a informação procurada, ou fazer nos perder diante de tanta disponibilidade informacional.

Nesse ambiente, são disponibilizados bancos e bases de dados referenciais ou com texto completo; informação formal e registrada, produzida interna ou externamente à organização; assim como ferramentas que possibilitam o registro dessas informações.

Segundo Terra e Gordon (2002, p.23), a troca de informações entre as organizações, assim como as possibilidades de colaboração entre as pessoas aumentaram significativamente, através do uso das novas tecnologias baseadas nos padrões da Internet. Esse fato propicia o aumento da produção de informação, independente da localização geográfica das pessoas e/ou organizações.

Dessa maneira, os portais corporativos disponibilizados na Internet auxiliam o desenvolvimento de atividades, como por exemplo, coleta, tratamento e disseminação da informação, através da aplicação de ferramentas tecnológicas estruturadas, tanto para GI, quanto para GC.

Intranet

A Intranet é um outro recurso tecnológico utilizado atualmente pelas organizações para promover o acesso e a socialização, tanto de informação quanto de conhecimento corporativo, por meio do relacionamento entre seus colaboradores. Isso é possível pela aplicação e uso das ferramentas tecnológicas, baseadas na estrutura da Internet, e que possibilitam a comunicação organizacional, em âmbito interno.

Esse recurso auxilia a organização a administrar as informações corporativas voltadas ao seu negócio e geradas internamente, assim como o conhecimento construído pelos seus colaboradores. Nesse tipo de rede, como descreve Carvalho (2000, p.67) seus sistemas

[...] privilegiam a informação interna à organização. A intranet tem sido utilizada pelas empresas para divulgar informações sobre os departamentos, resoluções da diretoria, jornal interno com notícias selecionadas (*clipping*) e outros tipos de informações. Dessa forma, a intranet está se tornando um importante veículo de informação interna entre a empresa e o funcionário. Tradicionalmente, essa comunicação é passiva (estilo “pull”, puxe em inglês), no sentido de que a informação está disponível na intranet e o usuário deve buscá-la.

Além do acesso às informações produzidas, pelos diversos departamentos, no ambiente interno à organização, a Intranet, também, possibilita o acesso e a pesquisa aos bancos e bases dados estruturados pela empresa, tornando-se uma eficiente forma de armazenamento e disseminação de informação corporativa.

As Intranets têm sido consideradas como um recurso tecnológico com base em uma rede privada, permitindo o gerenciamento de informações úteis à organização, utilizando-se do protocolo da Internet. As Intranets possibilitam a captura e o compartilhamento de grande parte do conhecimento gerado pela organização, isto é, possibilitam com maior eficiência a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Portanto, constitui-se em um recurso tecnológico imprescindível à implantação de programas de gestão do conhecimento (PEREIRA, 2003, p.166). É através da Intranet corporativa que é possível disponibilizar recursos tecnológicos voltados à GC, bem como é acessado pelos indivíduos que nela atuam, no auxílio à sua atuação profissional e na resolução de problemas.

De acordo com Carvalho e Ferreira (2006, p.746)

Em termos técnicos, a intranet é um ambiente de computação heterogêneo que conecta diferentes plataformas de hardware e sistemas operacionais através de uma interface integrada com o usuário. Já do ponto de vista organizacional [...] consiste em uma ferramenta capaz de integrar pessoas, processos e informações.

Essas características possibilitam que a Intranet seja considerada um ponto de acesso às tecnologias disponibilizadas pela organização, tanto às voltadas para GI, quanto às voltadas para GC. Dessa maneira, os funcionários têm acesso, conjuntamente, às informações corporativas organizadas e disponibilizadas nos diversos bancos e bases de informações que a organização possui, além de poderem manter contato para troca de experiência e informações voltadas ao ambiente de trabalho.

A Figura 5 apresenta o percurso de desenvolvimento que a Intranet passou, desde sua criação. Os autores apresentam a Intranet como um recurso precursor dos portais corporativos. Inicialmente, as Intranets eram estruturadas como um quadro de avisos, com conteúdo estático próximo às *newsletters* ou *bulletin boards* utilizados pelas organizações. Na segunda geração, adquiriram características mais dinâmicas, sendo acrescentadas várias páginas em formato HTML, e começando a serem integradas aos sistemas de informação corporativos. A terceira geração, denominada por diferentes autores de portais corporativos, visto adquirem características de interatividade, personalização e de integração com os sistemas *Web*, possibilitam a organização e a distribuição do conteúdo disponibilizado, aos usuários, e otimização do uso da tecnologia por parte dos indivíduos.

A visão apresentada pelos autores anteriormente citados, apesar de utilizarem o termo “Intranet”, é próxima à descrição apresentada por Eckerson (*apud* DIAS, 2001, p.54), quando esse autor faz uma comparação entre as quatro gerações que os portais corporativos sofreram, desde suas características mais estáticas, até a interatividade com o usuário e a integração com os aplicativos corporativos.

Porém, a maioria dos autores pesquisados considera que os portais corporativos antecederam o surgimento das Intranets corporativas. Portanto esses portais apresentavam uma estrutura mais simplificada, e foram adquirindo maior complexidade a partir do desenvolvimento das novas tecnologias, e da crescente necessidade das organizações criarem mecanismos que facilitassem tanto a comunicação interna, quanto a disseminação de informação aos seus colaboradores.

Nielsen (2000, p.276-277) argumenta que uma Intranet bem estruturada pode proporcionar suporte à “várias funções reais e pode tornar-se a forma principal de comunicação dos funcionários [...] ao tornar facilmente disponíveis as decisões executivas, as visões e as discussões estratégicas”.

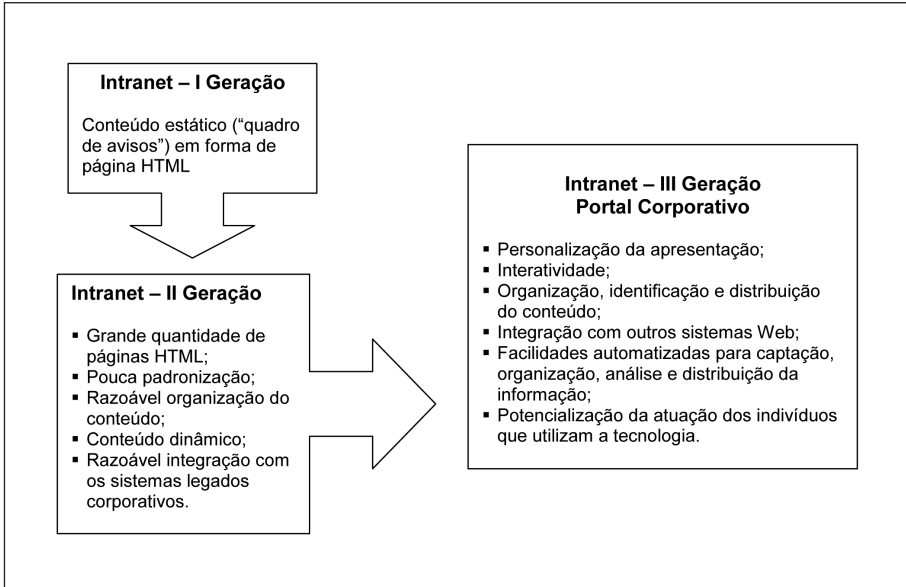


Figura 5: Quadro evolutivo: da Intranet ao portal corporativo.

Fonte: Ferro; Vanti – 2002 – p.3707.

Assim, a Intranet deve possibilitar o acesso à informação relevante gerada pela organização, de forma que auxilie a realização das atividades corporativas. As tecnologias para GI servem para organizar e gerenciar as informações geradas nos fluxos formais, assim como as tecnologias para GC têm como objetivo principal a organização e disponibilização dos fluxos informais, visto que no momento em que passam a ser formalizados em bancos e bases de dados, conforme apresentado anteriormente, torna o compartilhamento entre os colaboradores da empresa uma realidade.

Com o aumento do acesso e uso do computador e da Internet, as empresas perceberam que utilizar esse meio de comunicação seria imprescindível para sua sobrevivência em um mercado onde a tecnologia toma cada vez mais espaço. A possibilidade de disponibilizar um portal corporativo na Internet possibilita à organização divulgar de forma mais eficaz os seus serviços e produtos, assim como atingir um número maior de clientes.

Para Laudon e Laudon (2004, p.17; 293), a *Web* possibilita que a informação armazenada seja disponibilizada através de

[...] ‘páginas’ eletrônicas que podem conter texto, elementos gráficos, animações, som e vídeo [...] podem ser interligadas eletronicamente a outras, independentemente

de onde estiverem localizadas [...] ser vistas em qualquer tipo de computador [...] administrar todos os tipos de comunicação digital, ao mesmo tempo que facilita a conexão com recursos que estão do outro lado do mundo. Usa interfaces gráficas de usuário para facilitar a visão. É baseada em linguagem padrão de hipertexto, chamada Hypertext Markup Language (HTML), que formata documentos e reúne *links* dinâmicos para outros documentos armazenados no mesmo computador ou em computadores remotos.

Isso possibilita o armazenamento e a disponibilização das mais diversas mídias, facilitando a disseminação da informação e a construção de conhecimento, por parte do usuário, no acesso ao portal corporativo que disponibiliza esse conteúdo.

Essas tecnologias proporcionam acesso mais fácil e rápido a um grande volume informacional, e com a grande carga de informações a que somos expostos todos os dias, temos que ser mais seletivos na aquisição informacional, caso contrário a informação internalizada não nos conduzirá a construção de conhecimento que necessitamos para realizarmos nossas atividades.

Davenport e Prusak (2003, p.161-162) defendem que, para a estruturação de uma tecnologia *Web* voltada à GC

Um complexo conjunto de ferramentas costuma ser necessário para captar a informação, armazená-la e propiciar amplo acesso a ela. Os requisitos usuais incluem ferramentas de editoração Hypertext Markup Language (HTML) para a geração de documentos para a web, um sistema de bancos de dados relacional para armazená-los, mecanismos de localização e recuperação e algum método para gerir o metac conhecimento que descreve e facilita o acesso ao conhecimento que você obteve [...].

As aplicações tecnológicas estruturadas à GC, como mapas de conhecimento ou páginas amarelas, memória organizacional e tecnológica, melhores práticas, sistemas especialistas, *groupware* entre outros, são tecnologias desenvolvidas com propósito de aplicação no ambiente *Web*, principalmente, na Intranet corporativa.

Nesse ambiente, onde novas tecnologias são desenvolvidas a todo instante, as formas de comunicação são diversas, a transmissão da informação ocorre, cada vez mais, rapidamente e em maior quantidade. Assim, o conhecimento é gerado de forma diferente do que era há alguns anos, porquanto as tecnologias da informação e comunicação ainda não haviam sido desenvolvidas.

Davenport e Prusak (2003, p.99) defendem que as TICs proporcionam uma grande variedade de recursos, dentre os quais os de “multimídia e os de hipertexto das intranets criaram a possibilidade de capturar pelo menos uma fração

significativa do conhecimento de um especialista e tornar explícito o conhecimento tácito”.

As tecnologias de informação e comunicação podem auxiliar nesse processo, visto que podem agregar conteúdos informacionais transformando-os em conhecimento. Na sociedade contemporânea, o conhecimento tem um papel preponderante para o seu desenvolvimento. É através da geração e utilização do conhecimento que adquirimos base para o desenvolvimento de novas tecnologias, para a geração de inovação, nas mais diversas áreas do conhecimento, oferecendo ao próprio indivíduo oportunidades de melhoria da qualidade de vida.

Características tecnológicas aplicadas aos portais corporativos

Para que um portal corporativo atue como um centro de armazenamento, acesso e disseminação de informação corporativa é necessário que se leve em consideração algumas características, como “a interação dos usuários com sua interface [...] capacidade de facilitar o acesso dos usuários às informações institucionais [...] aprendizado e satisfação do usuário, isto é, à usabilidade de sua interface Web” (DIAS, 2001, p.50). Nesse contexto, Lemos et al. (2004, p.10-15) apresentam quatro categorias para avaliação de portais:

- *Acessibilidade* se refere às condições em que ocorre o primeiro contato do usuário com o portal, reunindo quatro critérios: visibilidade na WWW, incluindo a presença do portal nos principais mecanismos de busca, assim como uma boa colocação na resposta do motor de busca; compatibilidade, referindo-se ao desempenho do portal nos diferentes sistemas operacionais e plataformas de acesso existentes; facilidade para cidadãos com necessidades especiais faz menção ao nível de acesso de usuários com limitações funcionais e situacionais; abertura para cidadãos de língua estrangeira trata da disponibilidade do conteúdo para um público mais amplo, como os imigrantes e demais usuários eventuais;
- *Otimização* se refere ao tempo de carregamento da página principal do portal, considerado adequado entre 5 e 10 segundos; sendo que acima disso, pode ocasionar em uma percepção negativa do portal, por parte do usuário;
- *Navegabilidade* envolve questões voltadas à mobilidade e locomoção do usuário no uso do portal, através do acesso aos *hiperlinks*, e da movimentação entre as páginas existentes no portal;
- *Tratamento de erros* faz referência à preocupação em resolver possíveis problemas funcionais do portal, assim como garantir sua adequada operacionalização. Como exemplos: falta de um canal de comunicação com os responsáveis pelo portal, *links* inativos, entre outros.

Essas categorias, apresentadas pelos autores, auxiliam no planejamento da estrutura tecnológica projetada para um portal corporativo, de forma a oferecer facilidades de acesso, assim como no uso, proporcionando aos portais, maior consistência e confiabilidade no momento do uso do sistema, bem como proporcionando maior fidedignidade nas respostas às tarefas dos usuários.

Em relação às orientações sobre usabilidade, foi desenvolvida a norma NBR 9241-11 com objetivo de definir usabilidade e explicar como “identificar a informação necessária a ser considerada na especificação ou avaliação de usabilidade de um computador em termos de medidas de desempenho e satisfação do usuário” (ABNT, 2002, p.2). Para tanto, apresenta definições em relação a alguns termos, como:

- *Eficácia*: Acurácia e completude com as quais usuários alcançam objetivos específicos.
- *Eficiência*: Recursos gastos em relação à acurácia e abrangência com as quais usuários atingem objetivos.
- *Satisfação*: Ausência do desconforto e presença de atitudes positivas para com o uso de um produto.
- *Contexto de uso*: Usuários, tarefas, equipamento (*hardware, software* e materiais), e o ambiente físico e social no qual um produto é usado [...]
- *Usuário*: Pessoa que interage com o produto (ABNT, 2002, p.3).

Esses termos são utilizados por pesquisadores, como Dias (2003), como itens a serem avaliados nas questões de usabilidade no ambiente *Web*. Dias (2003, p.25-37) nos seus estudos relativos à usabilidade na *Web*, defende a presença de princípios que suportam a usabilidade, como:

- Eficácia e eficiência de uso: quando o usuário alcança seus objetivos, assim como em relação ao tempo de realização da tarefa realizada;
- Satisfação subjetiva: grau de satisfação em relação às percepções e opiniões do usuário quanto ao uso do sistema;
- Facilidade de aprendizado: sistema fácil de interagir e explorar, com alto grau de interatividade;
- Facilidade de memorização: capacidade do usuário, ao ficar um tempo sem utilizar o sistema, de utilizá-lo novamente com facilidade;
- Baixa taxa de erros: o sistema apresenta uma taxa de erros, que compromete a realização das tarefas, por parte do usuário;
- Consistência: similaridade na realização das ações, presença de certa padronização;
- Flexibilidade: possibilidade do sistema se adaptar ao contexto e às necessidades e preferências do usuário.

Esses princípios, citados pela autora, proporcionam a estruturação de um portal mais agradável e confiável, visto que possibilitam melhoria substancial, no que tange ao relacionamento entre o sistema e o usuário. São princípios que tornam o uso do portal mais eficiente, principalmente para a realização das tarefas e no atingimento dos objetivos do usuário; o usuário se sente satisfeito com o uso do sistema; o sistema é fácil de usar e apresenta alto grau de interatividade; não necessita de grande dispêndio de energia para aprender a utilizá-lo; a realização das tarefas não fica comprometida com a ocorrência de grande número de erros ocorridos durante uma ação; as ações possuem certa padronização, o que facilita a aprendizagem do uso do sistema; além do que, existe certa flexibilidade, pois possibilita que o usuário faça adaptações do sistema em relação às suas necessidades.

Além disso, a autora defende que “a usabilidade pode ser considerada uma qualidade de uso, isto é, qualidade de interação entre usuário e sistema, que depende das características tanto do sistema quanto do usuário” (DIAS, 2003, p.28). O nível de usabilidade de um sistema é avaliado tendo como referência a qualidade da interação ocorrida entre o funcionamento do sistema e o modo com o qual o usuário se relaciona com esse sistema. Portanto, um sistema deve ser estruturado e implantado de acordo com o usuário que irá utilizá-lo.

No contexto moderno da tecnologia, Martinez (2005, p.7) defende que a usabilidade insere o ser humano no centro desse ambiente tecnológico. Uma vez inserido na “Infoera” (cf. a autora), ele se transforma em uma propriedade fundamental das interfaces informáticas devido a sua capacidade mais eficiente de acesso à informação, facilitando o processo de construção do conhecimento e melhorando os processos de produção e de comunicação, e se relacionando com a máquina de maneira mais satisfatória e menos frustrante.

Em relação à usabilidade no ambiente *Web*, Terra et al. (2008) argumentam que pensar sobre isso, significa

[...] estruturar um site pensando no usuário final, concentrando esforços para a facilidade do uso, criando um sistema transparente e de fácil entendimento e operação [...] é integrar perfeitamente conteúdo, design, serviços e interatividade buscando a experiência do usuário final.

Os autores defendem que a estruturação, organização e implantação de *sites* devem estar em consonância com o usuário que irá utilizá-lo. A estruturação e o uso de ferramentas tecnológicas devem apresentar uma forma fácil e agradável de navegação, e que possibilitem a disponibilização e o acesso à informação desejada.

Conforme alegam Torres e Mazzoni (2004, p.153), “A usabilidade visa satisfazer um público específico, definido como o consumidor que se quer alcançar quando se define o projeto do produto, o que permite que se trabalhe com as peculiaridades adequadas a esse público-alvo”.

Além disso, em relação ao termo *acessibilidade*, Torres e Mazzoni (2004, p.153) defendem que o seu uso “[...] permitirá que a base de usuários projetada seja alcançada em sua máxima extensão e que os usuários que se deseja conquistar com o produto tenham êxito em iniciativas de acesso ao conteúdo digital em uso”. Isto é, o sistema proporcionará o máximo uso de suas potencialidades tecnológicas, oferecendo um retorno satisfatório ao usuário, no que tange a realização de tarefas.

Diante disso, todo portal deve ser planejado detalhadamente para posteriormente ser estruturado, tendo-se em mente o perfil do usuário, suas expectativas, necessidades e capacidade de usar o sistema. Como defende Dias (2003, p.29) usabilidade “é uma qualidade de uso de um sistema, diretamente associada ao seu contexto operacional e aos diferentes tipos de usuários, tarefas, ambientes físicos e organizacionais”, isto é, os princípios citados pela autora, em relação à usabilidade proporcionarão que o sistema apresente melhor capacidade de interação com usuário, tornando a navegação e a realização das tarefas mais agradáveis.

Considerações finais

Os recursos tecnológicos que as organizações dispõem atualmente disponibilizam uma massa informacional de diferentes tipos e com múltiplos usos. No ambiente organizacional o aprendizado se torna constante e exige, por parte de seus colaboradores, uma postura voltada à aprendizagem. Nesse sentido, a importância da discussão de questões voltadas à Gestão do Conhecimento aplicada aos Portais Corporativos, e que possui entre seus objetivos, estimular e proporcionar a geração de conhecimento, por parte de seus usuários, tendo as TICs como facilitadoras ou dificultadoras do processo de geração e construção do conhecimento.

Um dos grandes problemas enfrentados pelas organizações atuais é o gerenciamento, organização, tratamento, disponibilização e uso da informação corporativa. Os conteúdos informacionais produzidos pelas organizações têm aumentado sua quantidade e complexidade, além das informações produzidas no ambiente externo à organização, e que são disponibilizadas em maior quantidade e facilidade de acesso. Contudo, há a falta de estruturação e uso de sistemas informáticos eficientes, que auxiliem no registro e acesso a essas informações.

Todos os indivíduos estão em constante modificação, o que pode ser considerado conhecimento verdadeiro hoje, pode não ser amanhã. Por essa razão, a construção do conhecimento pode ser estimulada, através de ações e atividades voltadas à aprendizagem e compartilhamento entre as pessoas, como foi defendido no referencial teórico, por autores como Barbosa, Terra e Davenport. Criar intencionalmente um ambiente cooperativo e colaborativo auxilia no estímulo à aprendizagem, na troca e disseminação de informações, o que propicia a geração de novos conhecimentos entre os indivíduos.

Referências

- ABNT. *NBR 9241-11*: Requisitos ergonômicos para trabalho de escritórios com computadores. Parte 11: orientações sobre usabilidade. Rio de Janeiro, 2002.
- ALVARENGA NETO; R. C. D. de; BARBOSA, R. R.; PEREIRA, H. J. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento?: um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v.12, nº 1, p.5-24, jan./abr. 2007.
- BARROSO, A. C. de O.; GOMES, E. B. P. Tentando entender a gestão do conhecimento. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.22, nº 2, p.147-70, mar./abr. 1999.
- CARVALHO, R. B. de. *Aplicações de softwares de gestão do conhecimento*: tipologia e uso. 2000. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- _____; FERREIRA, M. A. T. Análise das características organizacionais de suporte à administração de Intranets e Portais Corporativos. In: CONGRESSO ÍBERO-AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 1, 2006, Curitiba, *Anais Eletrônicos...* Curitiba, 2006.
- CIANCONI, R. de B. Gerência da informação: mudanças nos perfis profissionais. *Ciência da Informação*, Brasília, v.20, nº 2, p.204-8, jul./dez. 1991.
- DAVENPORT, L.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial*: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 237p.
- DETLOR, B. The corporate portal as information infrastructure: towards a framework for portal design. *International Journal of Information Management*, nº 20, p.91-101, 2000.
- DIAS, C. A. Portal corporativo: conceitos e características. *Ciência da Informação*, Brasília, v.30, nº 1, p.50-60, jan./abr. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n1/a07v30n1.pdf>>. Acesso em: 13 maio 2006.
- _____. *Usabilidade na Web*: criando portais mais acessíveis. Rio de Janeiro: Alta Books, 2003. 296p.
- DRUCKER, P. F. *O melhor de Peter Drucker*: o homem, a administração, a sociedade. São Paulo: Nobel, 2002. 570p.

- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. *Sistema de informação com internet*. 4.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 389p.
- _____. *Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital*. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 562p.
- LE MOS, A. et al. Cidade, tecnologia e interfaces: análise de interfaces de portais governamentais brasileiros: uma proposta metodológica. *Revista Fronteiras: Estudos Midiáticos*, São Leopoldo, v.6, nº 2, p.117-136, jul./dez. 2004.
- LYLES, M. A. Aprendizagem organizacional e transferência de conhecimento em *joint ventures* internacionais. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. (Orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001. 349p.
- MORESI, E. A. D. Memória organizacional e gestão do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. (Org.). *Inteligência, informação e conhecimento*. Brasília: Ibict; Unesco, 2006. 453p.
- NIELSEN, J. *Projetando websites*. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 416p.
- OLIVEIRA, J. F. de. *T.I.C.: tecnologias da informação e da comunicação*. São Paulo: Érica, 2003. 444p.
- OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. (Orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001. 349p.
- PEREIRA, E. C. Metodologia para gestão da informação. *Transinformação*, Campinas, v.15, nº 3, p.303-318, set./dez. 2003.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman, 2002. 286p.
- REZENDE, D. A. *Planejamento de sistemas de informação e informática: guia prático para planejar a tecnologia de informação integrada ao planejamento estratégico das organizações*. São Paulo: Atlas, 2003.
- ROBREDO, J. Redes de informação e de gestão do conhecimento: modelagem e estrutura de informações. In: TARAPANOFF, K. (Org.). *Inteligência, informação e conhecimento*. Brasília: Ibict, Unesco, 2006. 453p.
- SANTAELLA, L. O homem e as máquinas. In: DOMINGUES, Diana (Org.). *A arte no século XXI: a humanização das tecnologias*. São Paulo: Editora Unesp, 1997. p.33-44.
- SANTOS, P. L. V. A. da C.; SANT'ANA, R. C. G. Transferência da informação: análise para valoração de unidade de conhecimento. *DataGramaZero*, Rio de Janeiro, v.3, nº 2, abr. 2002. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/abr02/Art_02.htm>. Acesso em: 19 fev. 2006.
- SILVA, H. P. da. *Inteligência competitiva na Internet: proposta de um processo*. Florianópolis: UFSC, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/1750.pdf>>.
- STOLLENWERK, M. F. L. Gestão do conhecimento, inteligência competitiva e estratégia organizacional: em busca de uma abordagem integrada. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO, 1, 1999. *Anais...* Disponível em: <http://www.abraic.org.br/periodicos_teses/ic_a27.pdf>.

TERRA, J. C. C. Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. (Orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001. 349p.

_____. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio, 2000. 283p.

_____; GORDON, C. *Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento*. São Paulo: Negócio, 2002. 453p.

_____. et al. *Usabilidade: conceitos centrais*. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/libdoc00000132v003Usabilidade-%20conceitos%20centrais.pdf>>.

TORRES, E. F.; MAZZONI, A. A. Conteúdos digitais multimídia: o foco na usabilidade e acessibilidade. *Ciência da Informação*, Brasília, v.33, nº 2, p.152-60, maio/ago. 2004.

VICENTINI, L. A.; MILECK, L. S. Desenvolvimento de sites na *Web* em unidades de formação: metodologias, padrões e ferramentas. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE BIBLIOTECAS DIGITAIS, 2, Campinas, 2004. Disponível em: <<http://libdigi.unicamp.br/document/?view=3>>.

VIDOTTI, S. A. B. G.; VIEIRA, T. A. M. O ambiente hipermídia no processo de construção do conhecimento. In: VIDOTTI, S. A. B. G. (Org.). *Tecnologia e conteúdos informacionais: abordagens teóricas e práticas*. São Paulo: Polis, 2004. 187p.

7

RELAÇÕES ENTRE MODELOS MENTAIS E COMPORTAMENTO INFORMACIONAL

*Luciane de F. Beckman Cavalcante
Marta Lígia Pomim Valentim*

Introdução

As organizações são compostas por pessoas, que por sua vez se constituem no centro condutor de seu desenvolvimento e sucesso. Cada indivíduo possui suas próprias características, personalidade e comportamentos, os quais são influenciados pela cultura organizacional e exercem influência nos processos organizacionais.

Os indivíduos carregam consigo, modelos mentais que podem interferir na própria conduta e atitudes desempenhadas no contexto organizacional. Esses modelos mentais estão arraigados, visto que foram construídos a partir das interpretações e percepções que o indivíduo desenvolve na relação com o mundo, ou seja, os indivíduos captam os fenômenos do mundo exterior através das representações mentais produzidas por eles.

Nesse contexto, o comportamento informacional dos indivíduos no âmbito organizacional pode sofrer influência dos modelos mentais desenvolvidos por eles, a partir das próprias percepções e interpretações acerca do comportamento em relação à informação.

De acordo com Bergamini (1973, p.20)

Tudo o que se faz tem significado e reflete pressupostos e vivências anteriores assimiladas ao psiquismo de cada pessoa. Cada um é produto de suas características inatas e experiências vividas. Conhecendo como funcionam esses elementos será possível com relativa certeza, prever atitudes e condutas de cada um.

Desta forma, observamos que os modelos mentais estão arraigados nas experiências que o indivíduo vivencia ao longo da vida, indicando que os pressupostos pré-estabelecidos por ele em relação a algo, advêm das próprias experiências e vivências anteriores. Desse modo, podemos inferir que a cultura que permeia o indivíduo é um fator que pode contribuir para a formação de seus modelos mentais.

Nesse contexto, o presente capítulo visa apresentar como os modelos mentais exercem influência no comportamento informacional das pessoas no contexto organizacional. Para tanto, serão abordados os conceitos de modelos mentais e comportamento informacional, bem como os conceitos de necessidade, busca e uso da informação.

Modelos mentais

Desde que nascemos somos influenciados por uma determinada cultura e costumes vigentes na sociedade em que vivemos. Ao longo da vida em que nos desenvolvemos, há uma tendência em aderirmos a essa cultura e costumes, bem como estabelecemos relações, interpretações e percepções – que ficam em nossas mentes – com tudo que nos envolve, tanto em nível privado quanto público. Muitas vezes, essas relações, interpretações e percepções, podem exercer influência em nossas ações profissionais.

De acordo com Senge (1995, p. 223)

O conceito de modelos mentais data da antiguidade, mas a expressão foi cunhada pelo psicólogo escocês Kenneth Craik, na década de 1940 [...] Na cognição, o termo refere-se tanto aos “mapas” tácitos semipermanentes do mundo que as pessoas retêm em sua memória de longa duração, quanto às percepções de curto prazo que as pessoas constroem como parte de seus processos diários de raciocínio.

Os modelos mentais correspondem a todas as relações, interpretações, percepções, crenças, valores e imagens arraigados em nossas mentes, eles são tudo o que trazemos em nossa mente da nossa relação com o mundo. De acordo com Senge (1995, p.221) modelos mentais são:

[...] imagens, pressupostos e/ou histórias que trazemos, em nossas mentes acerca de nós mesmos, sobre outras pessoas, instituições e todos os aspectos do mundo. Como uma vidraça que emoldura ou distorce sutilmente nossa visão, os modelos mentais determinam o que nós vemos. Os seres humanos não podem navegar através dos ambientes, sem “mapas mentais” cognitivos.

Ressaltamos que os conceitos de modelos mentais e mapa cognitivo encontrados na literatura, possuem elementos que os aproximam. No entanto, acreditamos que ambos se distinguem, porquanto o mapa cognitivo é uma representação/estruturação dos modelos mentais.

Sob o ponto de vista de Silva, Fonseca e Fernandes (2000, p.128).

Os mapas cognitivos devem ser vistos ao mesmo tempo como conceito e como metodologia. Enquanto conceito designa o conjunto de relações que um indivíduo ou grupo utiliza para entendimento de uma situação; como metodologia, indicam procedimentos para a representação gráfica de tais elementos e relações.

Percebemos pela visão dos autores acima citados, que os mapas cognitivos estão ligados a conceitos que possibilitam a compreensão de uma dada situação, mas podem ser utilizados como meios de sistematizar as representações mentais dos indivíduos, ou seja, os modelos mentais.

De acordo com Huff, Narapareddy e Fletcher (1990 *apud* SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000, p.127) os mapas cognitivos “são os conceitos e as relações que um indivíduo usa para compreender várias situações ou ambientes”, ou seja, os mapas cognitivos fornecem um ponto de referência para que se inicie determinada ação.

O conceito de mapas cognitivos traz algumas importantes implicações. Em primeiro lugar sugere que os decisores não se movem dentro da realidade dos fatos objetivos, mas dentro de uma realidade cognitiva, uma interpretação da realidade. Em outras palavras, os decisores vinculam-se à realidade dos fatos objetivos, mediante uma representação considerada como verdadeira (SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000, p.128).

Segundo o pensamento de Bastos (2002, p.67) “os mapas cognitivos envolvem, portanto, conceitos e relações entre conceitos que são utilizados pelos sujeitos para compreender o seu ambiente e dar-lhe sentido.” Desse modo, evidenciamos que os mapas cognitivos fornecem uma representação do modelo mental dos indivíduos, e pelos conceitos extraídos dessa representação mental é possível delinear meios que forneçam a compreensão de determinadas condutas dos indivíduos.

Segundo Sartor (2005, p.95), os “modelos mentais constituem verdadeiros mapas cognitivos com os quais navegamos por meio de ambiente complexos da vida”, implicando que os modelos mentais que trazemos em nossas mentes guiam nossa atitudes e comportamentos, pois eles trazem imbricados os valores

e crenças advindos das experiências cotidianas e da própria cultura do meio vivenciado.

Ainda de acordo com este autor na área da Psicologia Cognitiva

[...] o termo modelo mental refere-se tanto aos mapas tácitos semi-permanentes do mundo que as pessoas retêm em sua memória de longa duração como às percepções de curto prazo que as pessoas constroem como parte de seus processos diários de raciocínio (SARTOR, 2005, p.95).

Compreendemos que os modelos mentais são imagens, crenças e valores que podem corresponder a arquétipos, visto que esses arquétipos correspondem a uma realidade coletiva, construídos socialmente, sob influência da cultura. No entanto, muitas vezes os arquétipos não correspondem ao modelo mental construído, denotando assim a necessidade de adaptação e/ou mudança do modelo mental. Mesmo estando arraigados em nossa mente, os modelos mentais são passíveis de mudança, uma vez que o indivíduo pode vir a “construir” uma nova representação de determinado elemento em substituição a uma que ele tenha tomado como certa para si.

Pelo exposto podemos estabelecer uma analogia dos modelos mentais com a cultura organizacional, uma vez que esta também opera segundo crenças e valores arraigados que podem influenciar o comportamento dos indivíduos, assim como os modelos mentais também o fazem. Ressaltamos que os valores e crenças que operam junto aos modelos mentais são construídos a partir da percepção e interpretação de tais indivíduos, eles estão ligados ao significado que esses indivíduos ‘criaram’ em suas mentes e em um determinado contexto ou situação. Já os valores e crenças operantes na cultura organizacional são aqueles que fazem parte da cultura, denotando assim que os valores e crenças dos indivíduos muitas vezes podem entrar em conflito com os que lhe são apresentados pela cultura organizacional existente no ambiente de trabalho.

Sartor (2005, p.94) aborda a importância dos modelos mentais, destacando três razões, a saber:

- a. Redução dos conflitos interpessoais;
- b. Expansão do potencial dos funcionários para alcançar resultados estratégicos;
- c. Ampliação do poder reflexivo para ações integradas.

Destacamos a necessidade de socialização dos modelos mentais por parte do indivíduo, tendo em vista que devem ser compartilhados, porquanto os elementos presentes nesses modelos determinam a conduta, assim como são reco-

nhecidos os modelos mentais em comum, o que possibilita um entendimento de determinadas ações dos indivíduos, neste caso específico, dos indivíduos no contexto organizacional em relação à informação.

Senge (1995, p.222) explica que o fato de um mesmo fenômeno ser interpretado de forma diferente pelas pessoas, reside no fato da existência de modelos mentais distintos, e acredita que “os modelos mentais determinam nossa forma de agir”. Ressaltamos que os modelos mentais que determinado indivíduo possui acerca da informação, bem como do que seja um comportamento em relação à informação podem diferir da representação mental de outro indivíduo acerca dos mesmos elementos, fator que implica em comportamentos informacionais distintos.

Desse modo, é importante identificar os modelos mentais dos membros de uma organização. Entretanto, essa é uma tarefa extremamente delicada e complexa, visto que abarca não só os modelos mentais construídos junto ao contexto organizacional em si, mas também engloba o contexto cultural e social dos indivíduos.

Berger e Luckman (1966 *apud* NONAKA; TAKEUSHI, 1997, p.64) argumentam que o contexto no qual o indivíduo está inserido, acaba por influenciar o modo como estes discorrem seus comportamentos e atitudes.

[...] as pessoas interagem em um determinado contexto histórico e social, compartilham informações a partir das quais constroem conhecimento social como uma realidade, o que por sua vez influencia seu julgamento, comportamento e suas atitudes.

Assim, podemos inferir que há uma relação direta entre o contexto e a construção dos modelos mentais por parte dos indivíduos. Desse modo, no contexto organizacional os modelos mentais construídos pelos indivíduos acerca de comportamentos em relação à informação serão criados a partir do que a organização e a cultura organizacional “apresentar como comportamento informacional”.

Comportamento informacional

O direcionamento da informação e do conhecimento no contexto organizacional – e por que não dizer em qualquer contexto – perpassa pelo fator humano. Como aborda Chiavenato (2003, p.593) “conhecimento é a informação estruturada que tem valor para a organização [...] são as pessoas que aprendem, desenvolvem e aplicam conhecimento na utilização adequada dos recursos organizacionais”.

Como o ser humano é dotado de características próprias, o comportamento e as condutas provenientes dele, também o são. Referindo-se a relevância das pessoas no contexto organizacional Robbins (2005, p.18 *apud* CAVALCANTE; VALENTIM, 2008, p.119) destaca que “[...] os funcionários de uma empresa podem ser os principais estimuladores da inovação e da mudança, ou podem ser seu principal bloqueio”, o que nos permite inferir que sendo os indivíduos o ‘alicerce’ da organização, logo qualquer comportamento que os colaboradores desempenhem no ambiente organizacional pode influir direta ou indiretamente no seu desenvolvimento.

Beal (2008, p.45) aborda que “a forma como os usuários lidam com a informação (buscam, usam, alteram, trocam, acumulam, ignoram) afeta profundamente a qualidade do fluxo informacional nas organizações”, uma vez que as organizações estão envoltas por intensos fluxos informacionais, tanto internos quanto externos a ela, os quais precisam ser gerenciados de modo a prover o desenvolvimento organizacional.

Podemos argumentar que o comportamento informacional é o termo que designa todas as atitudes e relações dos indivíduos com e para a informação, e está relacionado desde o surgimento de uma necessidade informacional até o momento em que o indivíduo supre essa necessidade, englobando no decorrer do processo, a busca, a disseminação, o compartilhamento e o uso da informação, ou seja, todas as atitudes e comportamentos em relação à informação. Wilson (2000, p.49) argumenta que “o comportamento informacional é a totalidade do comportamento humano em relação às fontes e canais de informação, incluindo a busca de informação ativa e passiva, além do uso da informação”.

O ciclo do comportamento informacional gira em torno das necessidades de informação, da busca e do uso da informação. De acordo com Choo (2003, p.20-21) “a necessidade de informação surge com sentimentos de dúvida e inquietude sobre a própria capacidade de dar sentido à experiência”. A busca da informação está relacionada aos “processos pelos quais um indivíduo procura obter informações com um propósito definido de modo a mudar seu nível de conhecimento”. E o uso da informação está relacionado a seleção e processamento da informação pelo indivíduo, “de modo a mudar a sua capacidade de dar sentido a uma experiência ou de agir ou reagir à luz desse novo conhecimento”.

No contexto organizacional entende-se que as organizações devam saber usufruir da informação e conhecimento, de modo a melhorar sua competitividade junto ao mercado, bem como no desenvolvimento de seus processos, produtos e serviços. Para tanto, existem processos como a gestão da informação, a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva, os quais contribuem para a melhor utilização dos insumos no contexto organizacional.

De modo a esclarecer a relevância desses processos, cabe uma breve conceitualização dos mesmos. A gestão da informação visa ‘trabalhar’ a informação desde a busca, acesso e uso propriamente dito, a gestão do conhecimento ‘trabalha’ métodos, técnicas e ferramentas que propiciem a construção e explicitação de conhecimento, em uma dinâmica de compartilhamento e socialização e, por fim, o processo de inteligência competitiva organizacional relaciona-se a uma prospecção e monitoramento contínuo do ambiente interno (diagnóstico) e do ambiente externo (ameaças e oportunidades), analisando e inferindo sobre as informações relevantes, para a tomada de decisão e a formulação de estratégias de ação de curto, médio e longo prazo.

No entanto, o desenvolvimento desses processos, bem como de outros processos ligados ao ambiente organizacional é comprometido se a cultura informacional da organização e, por conseguinte, o comportamento informacional dos indivíduos não for positivo ao compartilhamento de dados, informação e conhecimento, ou seja, o modo como o indivíduo se posiciona, suas atitudes e comportamentos em relação à informação é essencial ao contexto organizacional.

Ressaltamos que a cultura informacional está sob constante influência da cultura organizacional, que por sua vez é a base que move as ações dos indivíduos, por meio dos princípios, valores, crenças, mitos, ritos, histórias, etc., os quais são compartilhados pelos membros da organização, construindo assim o ambiente organizacional.

Davenport e Prusak (1998, p.110) enunciam a cultura informacional como sendo um padrão de comportamento em relação à informação, o que implica diretamente no modo como a informação é ‘trabalhada’ pelos colaboradores da organização, ou seja, a cultura informacional é o espelho do modo como as pessoas da organização buscam, compartilham, utilizam e disseminam a informação no contexto organizacional.

Sobre tal conceito, esses autores expressam também, que a cultura informacional determina se os indivíduos valorizam a informação, se a compartilham através das barreiras organizacionais, trocam-na interna e externamente e capitalizam-na nos negócios.

Desse modo, é de extrema importância que seja dada atenção ao comportamento informacional dos indivíduos de uma organização. Davenport e Prusak (1998, p.110) e Spink e Cole (2006, p.25 *apud* CAVALCANTE; VALENTIM, 2008, p.120), argumentam que o comportamento informacional está ligado a todas as atitudes em relação à informação, sua busca, recuperação, filtragem, uso e disseminação.

Woida e Valentim (2008, p.95-96) argumentam que o comportamento informacional está relacionado à cultura informacional existente na organização.

[...] o comportamento informacional é resultado da incorporação e da prática de elementos da cultura informacional existentes na organização que valoriza a informação, bem como propicia que esse valor seja transformado em ações de busca, captura, aquisição, compartilhamento e uso para a tomada de decisão.

Podemos compreender que o comportamento informacional é algo intrínseco a cada organização. No entanto, muitas vezes os gestores não dão a atenção merecida a este aspecto, uma vez que a visão da informação como fator estratégico ao desenvolvimento organizacional nem sempre é percebida.

Dessa forma, há a necessidade dos gestores compreenderem a relevância do comportamento informacional junto ao desenvolvimento de processos e tarefas organizacionais, bem como a necessidade de compreensão acerca do que engloba o comportamento informacional, visto que tal compreensão pode elucidar questões relevantes para a estratégia organizacional e seu próprio desenvolvimento.

Melhorar o comportamento dos indivíduos com relação a informação traz benefícios concretos, permitindo eliminar barreiras organizacionais para a troca de informações e conhecimento úteis para os processos de negócio e evitar ineficiências causadas tanto pela sobrecarga quanto pela dificuldade de obtenção de informações valiosas restritas a “feudos informacionais” (BEAL, 2008, p.45-46).

Evidenciamos, a partir da argumentação de Beal, que a gestão com enfoque no comportamento informacional dos indivíduos propicia benefícios que auxiliam tanto a lidar com a sobrecarga de informação, advinda dos intensos fluxos informacionais que circundam a organização, quanto a contornar comportamentos negativos de posse da informação, atenuando sentimentos relacionados ao mito de que informação é poder, situação que os leva ao não compartilhamento e disseminação da informação aos demais colaboradores da organização.

Com relação à gestão do comportamento informacional destacamos alguns aspectos importantes que devem ser ‘trabalhados’ no ambiente organizacional:

- comunicar que a informação é valiosa;
- tornar claras as estratégias e os objetivos da organização;
- identificar competências informacionais necessárias;
- concentrar-se na administração de tipos específicos de conteúdos de informação;
- atribuir responsabilidades pelo comportamento informacional, tornando-o parte da estrutura organizacional;
- criar um comitê ou uma rede de trabalho para cuidar da questão do comportamento informacional;

- instruir os funcionários a respeito do comportamento informacional;
- apresentar a todos os problemas do gerenciamento das informações (DAVENPORT, 2001, p.135).

Ressaltamos que esses são alguns meios pelos quais se pode gerenciar o comportamento informacional. No entanto, podemos acrescentar que essa gestão somente ocorrerá de fato a partir do momento em que a cultura informacional da organização tiver efeito positivo sobre os comportamentos e atitudes dos indivíduos em relação à informação, bem como a percepção e interpretação desses sujeitos no que tange ao comportamento informacional propicie o desenvolvimento de processos e serviços no âmbito organizacional.

Necessidade de informação, comportamento de busca e uso da informação

Choo (2003) em seu livro *“A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões”*, aborda o relacionamento das necessidades, busca e uso da informação no âmbito da criação de significado, das necessidades cognitivas, reações emocionais e dimensões situacionais. Assim, cabe destacar brevemente alguns conceitos centrais.

As necessidades de informação estão ligadas a uma lacuna de informação e conhecimento no indivíduo. Cavalcante e Valentim (2008, p.121) argumentam que *“as necessidades de informação surgem no ‘interior’ do indivíduo, e pela busca da informação tal necessidade se torna explícita”*.

O comportamento de busca da informação está relacionado ao modo e aos meios pelos quais os indivíduos visam alterar o seu estado inicial de conhecimento. Já o comportamento de uso da informação relaciona-se a seleção e ao processamento da informação, de modo a responder a uma questão, tomar uma decisão, negociar uma posição ou entender uma situação, resolver um problema, logo, no contexto organizacional, usar a informação está relacionado a uma ação.

No âmbito da criação de significado, necessidades cognitivas, reações emocionais e dimensões situacionais, as necessidades, busca e uso da informação são constantemente influenciadas pelo contexto no qual os indivíduos estão interagindo por meio de suas percepções e emoções.

	Necessidades de Informação	Busca da Informação	Uso da Informação
Criação do Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falhas de identidade nas capacidades cognitivas existentes ▪ Critérios para criar e avaliar novos conhecimentos ▪ Informações sobre fontes de conhecimento, capacidades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intensa partilha e busca da informação ▪ Ampla gama de fontes e mecanismos de busca da informação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Movimentação do conhecimento interno ▪ Exploração do conhecimento externo ▪ Uso do conhecimento como processo social
Necessidades Cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definição e estruturação do problema ▪ Inovações como sistemas sociais ▪ Localização e nível do conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fronteiras flexíveis para disseminação da informação ▪ Proteção e ampliação das fronteiras ▪ Custo da aderência da informação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade de absorção ▪ Diversidade cognitiva ▪ Capacitação combinatória
Reações Emocionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incerteza, dúvida, tensão, estresse ▪ Uso da intuição para criar um foco ou tornar uma ideia plausível 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apego emocional as habilidades pessoais ▪ Informação redundante ou exclusiva ▪ Resistência a ideias novas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Síndrome do “não-foi-inventado-aqui” ▪ Conhecimento emocional ▪ Atrito criativo, caos criativo
Dimensões Situacionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação <i>versus</i> descoberta ▪ Problemas complexos com objetivos amorfos ▪ Situação de novos produtos: tecnologia e fatores mercadológicos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Políticas de informação ▪ Novos e antigos mercados e tecnologias ▪ Acesso a fontes externas de conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propósito organizacional ▪ Utopia tecnológica ▪ Estágios iniciais do processo de inovação

Figura 1: Necessidade, busca e uso da informação na criação de significado.

Fonte: CHOO – 2003 – p.156.

Percebemos, a partir da Figura 1, o quanto as situações, emoções e percepções dos indivíduos podem influenciar e interferir junto à necessidade, busca e uso da informação. As pessoas não estão imunes ao ambiente que as cerca e as situações que lhes são apresentadas por esse ambiente, logo as emoções e as percepções também não, o que certamente pode influir no modo como determinada informação é percebida e interpretada pelo indivíduo, influenciando-o.

Segundo Choo (2003, p.124) “a criação de significado envolve escolher consensualmente um conjunto de significados e interpretações para reduzir a ambi-

guidade dos sinais oferecidos pelo ambiente”, ou seja, extrair significados partilhados e/ou significados comuns que levem a uma interpretação menos ambígua do ambiente. O mesmo autor explica ainda que criar significado não foge a questão social, tendo em vista que o ambiente organizacional é constituído em grande parte por seres humanos, os quais constroem coletivamente a realidade deste ambiente por meio da criação de significado.

As necessidades cognitivas estão ligadas às percepções dos indivíduos em relação ao meio, no qual estão inseridos e às redes de referência que são utilizadas para a redução da ambiguidade de informações no contexto organizacional. As dimensões situacionais e emocionais interferem no modo como a informação é assimilada e ‘tratada’ pelos indivíduos.

No contexto de uso da informação Choo (2003, p.45-46) explica que as organizações usam a informação em três arenas: para criar significado, para construir conhecimento e para tomar decisões. Ao criar significado, a organização interpreta os sinais do ambiente de modo a dar sentido aos mesmos. Na construção de conhecimento há a relação entre conhecimento tácito e explícito, a fim de construir um conhecimento organizacional. Por fim, a organização usa a informação para tomar decisões, a partir do conhecimento construído e da percepção do meio no qual está inserida.

Pelo exposto podemos observar que as ações dos indivíduos estão relacionadas às próprias percepções, que por sua vez podem interferir no comportamento dos mesmos e, por conseguinte, no comportamento informacional no contexto organizacional. Para Nero (1997, p.325) “[...] não só o ambiente modela o comportamento, mas o próprio cérebro passa a ter uma função ativa sobre o meio”. Desse modo, o comportamento informacional dos indivíduos está sujeito às interpretações e assimilações próprias em relação a esse comportamento.

Considerações finais

O comportamento informacional dos indivíduos sofre influência da cultura informacional da organização e dos modelos mentais que tais indivíduos possuem sobre a informação e conhecimento. No entanto, Sartor (2005, p.97-98) explica que

Apesar de serem tácitos e estarem tão arraigados no comportamento humano, os modelos mentais oferecem a alavancagem para a mudança. Conhecendo a forma como estão construídos nossos modelo, mudamos também a operação organizacional.

Podemos inferir que os modelos mentais podem ser explorados para explicar e compreender por que determinados comportamentos ocorrem. Voltando ao contexto organizacional, os modelos mentais podem contribuir à compreensão bem como ao desenvolvimento de um comportamento informacional nesse contexto. Por outro lado, a partir da compreensão e reconhecimento das representações mentais dos indivíduos acerca do comportamento em relação à informação, é possível delinear meios que possibilitem uma nova percepção por parte dele, quanto ao que seja esse comportamento, a fim de que a nova representação mental construída, seja uma representação que possibilite um comportamento informacional positivo para o desenvolvimento organizacional.

Conhecendo quais imagens e crenças os indivíduos possuem sobre a informação e sua importância é possível trabalhar uma cultura organizacional/informacional que propicie a construção de modelos mentais positivos em relação à informação e conhecimento, fato que por sua vez também pode desencadear um comportamento informacional positivo.

Obviamente isto não é uma tarefa fácil aos gestores, principalmente porque está relacionado diretamente a elementos muito complexos como a cultura, aos modelos mentais e ao próprio comportamento dos indivíduos.

Assim, como qualquer outro estudo envolvendo a informação, estudar o comportamento informacional envolve não só usuário, mas todo o contexto no qual está inserido, isto é, deve-se ter uma visão sistêmica dos fenômenos envolvidos. Portanto, é importante compreender o ambiente organizacional e, por sua vez, como a cultura organizacional influencia este ambiente e o comportamento informacional dos indivíduos.

Ressaltamos a relevância do comportamento informacional para o ambiente organizacional, bem como para o desenvolvimento de processos e serviços organizacionais. Além disso, destacamos a relevância da influência das interpretações que os indivíduos fazem do ambiente no qual estão inseridos, para responderem coerentemente à necessidade, busca e uso da informação.

Inferimos que os modelos mentais são construídos na interação dos indivíduos com o mundo, logo as interpretações, crenças, visões e relações que os indivíduos fazem e trazem consigo acerca da informação e de sua relevância em qualquer contexto, podem exercer influência no próprio comportamento informacional.

Referências

- BASTOS, A. V. B. Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos. *Estudos de Psicologia*, Natal, v.7, nº especial, p.65-77, 2002.
- BEAL, A. *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, 2008.
- BERGAMINI, C. W. *Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento humano na empresa*. São Paulo: Atlas, 1973.
- CAVALCANTE, L. de F. B.; VALENTIM, M. L. P. Comportamento informacional em ambientes empresariais e o processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). *Gestão da informação e gestão do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação*. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008. p.117-27; 268p.
- CHAGAS, L. D. *Efetividade do processo de comunicação com base na teoria do comportamento informacional: o caso de um organismo internacional da área da saúde pública sediado no Brasil*. 2006. 152f. Dissertação – UnB, Brasília. 2007
- CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 630p.
- CHOO, C. W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Senac, 2003. 425p.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura, 1998. 316p.
- HUFF, A. S.; NARAPAREDDY, V.; FLETCHER, K. E. Coding the causal association of concepts. In: HUFF, A. S. (Ed.). *Mapping strategic thought*. Nova York: Wiley, 1990.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358p.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SARTOR, V. de B. Modelos mentais e a gestão do conhecimento. In: ANGELONI, M. T. (Org.). *Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Sarai-va, 2005.
- SILVA, C. L. M. da; FONSECA, V. S. da; FONSECA, B. H. R. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas*. São Paulo: Iglu, 2000.
- SENGE, P. et al. *A quinta disciplina: caderno de campo*. São Paulo: Qualitymark, 1995.
- VALENTIM, M. L. P. (Org.). *Gestão da informação e gestão do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação*. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008. 268p.
- WILSON, T. D. Human information behavior: *Informing Science Research*, Colorado, v.3, nº 2, 2000.
- WOIDA, L. M.; VALENTIM, M. L. P. Cultura informacional: um modelo de realidade social para ICO. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). *Gestão da informação e gestão do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação*. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008. p.95-6; 268p.

8

GOVERNANÇA CORPORATIVA E A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO EMPRESARIAL

*Elaine Cristina Lopes
Marta Lígia Pomim Valentim*

Introdução

Com o desenvolvimento do mercado de capitais nos últimos anos, elevou-se a necessidade da correta gestão da informação como meio de adicionar valor às empresas e assim atrair novos investimentos. Neste contexto em que os desafios são constantes e as mudanças advindas do mercado global são eminentes, é notória a velocidade com que as informações são disseminadas e de como estas atingem grandes proporções.

Através da implantação das ferramentas propostas pelos modelos de governança corporativa aliadas a gestão do conhecimento, a empresa com capital aberto passa a contar com um importante diferencial competitivo, à medida que cria um ambiente que possibilita a criação e correta utilização do conhecimento gerado nos âmbitos interno e externo.

Nesse capítulo serão apresentadas algumas características que apontam como a gestão do conhecimento envolve todos os ambientes por onde as informações de cunho relevante são produzidas, coletadas, utilizadas e apresentadas ao mercado, introduzindo com isso, novos paradigmas para o desenvolvimento das relações entre os profissionais, o mercado e os investidores.

Governança corporativa

Em qualquer nação a necessidade de desenvolvimento econômico é primordial, contudo, num cenário de profundas transformações, o ideal é sem dúvida, o

desenvolvimento econômico sustentável. Entretanto, este desenvolvimento sustentável depende da capacidade de produção desta sociedade, considerando que o crescimento das empresas gera aumento de produção e por consequência o aumento de empregos, do consumo, da arrecadação de impostos.

O processo de expansão das empresas só é possível, entre outros aspectos, por meio do aumento da base de capital, à medida que este é um insumo necessário para um processo produtivo eficiente. Nesse sentido, quando a empresa esgota sua fonte de capital próprio, ela passa a demandar recursos de outras fontes. Para Leite (1994, p.363) quando a capacidade individual de recursos da empresa esgota-se, o processo de inovação torna-se naturalmente complexo, nesse sentido, o autor argumenta que “a concorrência entre as empresas tem forçado a busca de escalas de produção cada vez maiores, que exigem pesados investimentos em máquinas, equipamentos e estruturas produtivas em geral, requerendo maior volume de capital”.

Entre as modalidades de captação de recursos está a abertura de capital, que consiste em um mecanismo de financiamento através da integralização de recurso financeiro feito por um acionista, também conhecido como investidor. Essa integralização ocorre na primeira venda de ações promovida através de uma oferta pública promovida em Bolsa de Valores. Os recursos provenientes da primeira venda das ações pela empresa no momento em que esta abre o capital, denominado oferta primária, serão utilizados para investimentos. Leite (1994, p.324) argumenta que é dessa forma que surge a figura do acionista, que anonimamente se converte em uma das fontes vitais de poupança necessária para o desenvolvimento das empresas.

No Brasil, os últimos cinco anos foram marcados pelo aumento na procura por operações de compra e venda de ações. Esse movimento se deve em parte, ao aumento da confiança que os diversos participantes têm apresentando neste sistema. Isso decorre, entre outros aspectos, pela maior disseminação de informações com vistas à popularização de tal modalidade de investimento. Nesse sentido, as ações que visam aproximar o poder de controle da empresa aos interesses dos *stakeholders*¹ têm papel fundamental nesse contexto, sendo essencial para a adequada avaliação por parte dos investidores, das melhores oportunidades no momento de decidirem em qual empresa irão investir.

1 *Stakeholders*: Termo em inglês amplamente utilizado para designar as partes interessadas, ou seja, qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar o negócio, por meio de suas opiniões ou ações, ou ser por ele afetado: público interno, fornecedores, consumidores, comunidade, governo, acionistas, etc. *Fonte*: Instituto Ethos 2009.

O grande desafio para a empresa que pretende acessar recursos de terceiros, em particular nas Bolsas de Valores, é saber com precisão como é vista pelo mercado, identificar pontos fortes e fracos e definir a estratégia adequada para a construção de mecanismos capazes de aumentar a segurança sobre suas atividades (ANHALT, 2008, p.28).

Essa crescente procura por fontes de informações que permitam sanar dúvidas e conduzir a criação de conhecimento fundamental ao direcionamento de recursos pode ser explicada, em grande parte, pela aversão que muitos investidores adquiriram ao mercado de capitais. A falta de transparência observada na gestão de algumas empresas, o que provocou grande número de escândalos envolvendo conduta fraudulenta na gestão de informações financeiras, acabou por acarretar tal desinteresse, já que os investidores comumente levam em conta os riscos de natureza societária a que serão expostos.

Um dos melhores caminhos para atrair a atenção do mercado é através da divulgação de informações, o que concede aos investidores algo para analisarem de modo que eles possam determinar se uma oportunidade de investimento é boa ou não. Nesse sentido, a última década foi marcada pela elevação da necessidade de desenvolvimento de procedimentos que pudessem conduzir as empresas a atuarem no melhor interesse dos acionistas, sobretudo no que tange a divulgação de informações. Nesse contexto, surge a Governança Corporativa, que pode ser entendida como um sistema de gestão, através do qual as empresas são conduzidas visando especialmente o aumento de transparência nas relações com os investidores e o mercado. Para Andrade e Rosseti (2004, p.16) o século XXI deve ser visto como um novo estágio, o “despertar da governança corporativa”, que se tornará um dos pontos centrais da dinâmica empresarial neste novo século.

Neste estágio, é fundamental que se disponibilizem informações de qualidade, que se formalizem conceitos adequados e úteis para a boa governança das corporações e se construam modelos funcionais e eficazes de alta gestão. Eles são necessários diante de recentes ocorrências que abalaram, exatamente nos mais desenvolvidos mercados, a confiança no mundo corporativo (ANDRADE; ROSSETTI, 2004, p.16).

A necessidade de criação desses mecanismos decorreu de uma profunda mudança no ambiente empresarial, bem como da necessidade de se adaptar a um novo perfil de investidores, muito mais ativos e preocupados com informações que possam representar o futuro financeiro da empresa. Segundo Fortunato (*apud* Peçanha, 2007, p.1), o nível de transparência é uma graduação da aderência das normas de governança e da forma como é feita a divulgação de infor-

mações ao mercado, o que acaba por contribuir com a valorização da empresa por intermédio da condução responsável dos negócios pelos administradores.

A transparência na divulgação de informações é um dos princípios fundamentais da governança corporativa, isso porque a falta de transparência de muitas empresas pode privar especialmente os acionistas minoritários de terem acesso a informações relevantes. A conduta nem sempre correta com os acionistas minoritários no que se refere a prestação de informações, é constantemente apontada como origem de desinteresse dos acionistas, isso porque, existem informações, especialmente as financeiras e contábeis, que podem fornecer um panorama real sobre a situação financeira da empresa. Ao omitirem determinadas informações, essa parcela de acionistas é privada de conhecer determinados fatores que norteiam a gestão da empresa.

Quando os investidores financiam as empresas estes devem obter determinados direitos e poderes que são geralmente garantidos através do cumprimento dos regulamentos e leis. Alguns destes direitos incluem a divulgação de informações, como as contábeis, que fornecem aos investidores informações fundamentais para a análise e também para o exercício de outros direitos (LA PORTA, et al., 2000, p.5, tradução nossa).

Grande parte do sucesso de uma empresa na relação com os investidores está condicionada ao fato desta garantir a homogeneidade das informações, promovendo um nível de transparência adequado às demandas do mercado. A transparência nas informações promove além do bem-estar de investidores que já atuam no mercado de capitais e a segurança para aqueles que têm interesse em começar a realizar investimentos neste mercado. Com a garantia de que terão direito de obter informações importantes sobre a empresa, estes novos investidores se sentem mais atraídos e conseqüentemente mais seguros.

Uma grande parte da informação se aplica a todas as empresas e pode ser categorizada como fundamental. Ela trata do desempenho da empresa medido por métricas comumente usadas – aplicadas ao mercado, ao setor e a cada empresa. São elas: vendas, despesas/margens, lucros, fluxo de caixa, despesas de capital, retorno sobre investimentos, uma gama de cifras básicas que ajudam a avaliar o estado da empresa, tais como recebíveis, vendas diárias, preços de matérias primas, estoques, entre outros (MAHONEY, 2003 p.7).

A criação do conhecimento fundamental para a tomada de decisão dos investidores se dá por meio do acesso a essas informações de cunho relevante. Esse conhecimento construído proporciona maior precisão, seja para análise de preci-

ficação das ações, ou para uma melhoria no processo de acompanhamento e fiscalização dos negócios da empresa e até mesmo para conscientização quanto aos seus direitos societários. A governança corporativa quando implantada em uma empresa, gera um nível muito superior nos padrões de condução de rotinas que envolvem coleta, tratamento, uso e distribuição de informações.

Nesse sentido, ações como a disponibilização de balanço anual seguindo normas internacionais de contabilidade, introdução de melhorias nas informações prestadas trimestralmente e criação de mecanismos que promovam maior facilidade de acesso a informações divulgadas, são características da governança corporativa que promovem a aproximação do investidor a empresa.

Criação de conhecimento no contexto empresarial

Durante muitos anos, as estratégias clássicas de administração empresarial tiveram como tema central as tarefas de produção e a estrutura organizacional. A ênfase era dada primordialmente à melhoria na eficiência de operários visando maior rendimento na produção. Hoje ainda existem estruturas cujo foco central é o aumento de eficiência do nível operacional, são organizações que entendem que produzir e disponibilizar ao mercado é suficiente, e que informação se resume na simples distribuição de relatórios quantitativos relativos aos negócios.

Contudo, o cenário atual vem sendo marcado pelo desenvolvimento crescente de novas tecnologias que permitem a formação de redes de informação, ligando não só as pessoas, mas todos os mercados, promovendo a criação de novos segmentos e uma crescente busca pelo aperfeiçoamento e inovação. Nesse sentido, estamos vivenciando uma ampliação da escala de empresas que passaram por profundas mudanças em seu modo de pensar a gestão de negócios. Tais transformações conduzem a uma modificação, sobretudo no que se refere a estratégias de busca por diferencial competitivo.

As organizações lidam com ambientes incertos não apenas através da adaptação passiva, mas através da interação ativa. As organizações podem se transformar. Entretanto, muitas visões da organização são passivas e estáticas. A organização que deseja lidar de forma dinâmica com as mudanças no ambiente precisa criar informação e conhecimento, não apenas processá-los de forma eficiente (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.59).

A *Era da Informação* surge trazendo, com grande velocidade, intensas mudanças, moldando um novo cenário onde as organizações devem passar a enten-

der que ter uma gestão eficiente das tecnologias de informações não basta para se destacar no mercado. É preciso ir mais além, ampliando o foco para a identificação dos conhecimentos existentes nas veias da empresa, bem como os conhecimentos que podem ser gerados e aplicados estrategicamente. Chiavenato (2002, p.478) destaca que muito embora a *Era da informação* tenha surgido através do desenvolvimento tecnológico, o capital financeiro deu lugar ao capital intelectual, passando a ser o conhecimento o recurso mais valioso e importante.

Toda empresa utiliza a informação como insumo para todas as suas atividades. Informações são geradas desde o desenvolvimento de um produto ou serviço, passando pela linha de produção, estoque, logística, vendas, *marketing* e todas as demais áreas. Valentim (2008, p.18) destaca que as organizações necessitam de uma quantidade de informações que apoiem suas ações “sendo assim, a informação deve ser reconhecida como elemento chave para o desenvolvimento organizacional”.

Ocorre que existe uma diferença fundamental entre uma empresa que simplesmente convive com as informações geradas, as utilizando apenas em suas rotinas operacionais, e a empresa que não só cria, mas organiza as informações de modo a gerar novos conhecimentos. À medida que uma empresa passa a transformar informação em conhecimento, promovendo a disponibilização do resultado deste processo para as equipes de trabalho, de modo a criar um ambiente de compartilhamento, esta passa a permitir que o conhecimento seja transformado em vantagem estratégica. Choo (2006) afirma que “Novos conhecimentos permitem à organização desenvolver novas capacidades, criar novos produtos e serviços, aperfeiçoar os já existentes e melhorar os processos organizacionais”.

A gestão do conhecimento permite que a empresa, através de seus modelos, seja capaz de reconhecer as fontes geradoras de informações que permitirão a criação de conhecimento e posteriormente o registro e socialização, possibilitando assim uma nova criação de conhecimento.

O conhecimento organizacional é, sem dúvida, o ativo mais importante da organização, posto que é por meio do conhecimento coletivo que se constrói o conhecimento individualizado. A organização é o resultado de diferentes ações/manifestações das pessoas relacionadas aos fatos, acontecimentos e problemas vinculados à organização (VALENTIM, 2006, p.20).

As estratégias baseadas no conhecimento permitem a criação de ferramentas de gestão que perpassam todos os ambientes da empresa, envolvendo a aprendizagem organizacional, gestão intelectual, aprimoramento de habilidades, análise da cultura organizacional. Neste sentido, é possível extrair o que está natural-

mente enraizado, seja na origem da própria empresa, ou nas pessoas envolvidas nos processos e também no contexto externo.

A dimensão da governança corporativa no âmbito da gestão estratégica do conhecimento

A eficiência informacional do mercado de ações pode ser considerada quando ocorre um ajuste nos preços após a divulgação de uma informação relevante. A informação relevante é toda aquela referente à empresa, disponível publicamente e que possa influenciar decisões de investimento como, por exemplo, a estrutura financeira, operações, perspectivas, entre outras.

Contudo, a divulgação de informações relevantes não deve ultrapassar certos limites cuja confidencialidade possa ser abalada auferindo riscos à competitividade da empresa. Informações sobre pesquisas em desenvolvimento, estratégias de *marketing*, posicionamento, entre outras, podem em casos de vazamento acarretar grandes prejuízos. A Associação Brasileira das Companhias Abertas (ABRASCA, 2007) explica que as empresas podem manter sigilo a respeito de informações relativas a atos ou fatos relevantes, para salvaguardar o interesse legítimo da empresa ou, ainda, quando a empresa considerar que determinadas informações ainda não estejam suficientemente maduras para serem divulgadas.

O fornecimento de informações significativas sobre os determinantes de valor da empresa é uma das partes essenciais do processo de governança corporativa. A gestão do conhecimento nesse contexto se aplica a visão integrada das áreas geradoras de informações e da formulação de estratégias, visando a criação de conhecimento capaz de vislumbrar quais impactos positivos ou negativos essas informações podem gerar e, sobretudo, quais devem ser divulgadas.

Destaca-se que é fundamental considerar os bens intangíveis que serão o foco na formulação de estratégias para a gestão integrada do conhecimento, quais sejam, marca, credibilidade institucional, capital intelectual, relacionamento com o consumidor, gestão de riscos, responsabilidade social, responsabilidade ambiental, reputação, entre outros.

Os profissionais envolvidos nas áreas-chave de uma empresa de capital aberto têm a necessidade de obter conhecimento todo o tempo. A capacidade cognitiva do indivíduo é cobrada a ter condições de prever contingências que poderão afetar os negócios futuros da empresa. Algumas dessas contingências podem ser previamente identificadas, outras não, contudo, o que importa é a tempestividade com que se adquire conhecimento fundamental para amparar-se quando for necessário.

Nesse sentido, as empresas de capital aberto passam a perceber que um mercado bem informado está mais bem capacitado a atribuir um valor justo a suas ações. Tal premissa reforça a ideia de que há um processo contínuo de construção do conhecimento estratégico por parte dos profissionais, de forma que criem métodos para reunir e fornecer informações significativas para o mercado. Tapscott *apud* Lima (1999, p.11) considera que “A nova economia é também uma economia do conhecimento, baseada na aplicação do *know-how* humano a tudo o que produzimos e como produzimos”.

As empresas que fornecem um sólido fluxo de informações possuem políticas bem definidas de coleta, tratamento e distribuição, com o objetivo de estabelecer uma estrutura capaz de determinar quais informações devem sair da empresa alcançando o público externo. Para tanto, estabelecem uma estrutura para lidar com questões sobre a conveniência ou não de revelar certas informações.

Pode-se considerar que o estabelecimento dos níveis de conteúdo e diretrizes representa um processo de gestão integrada da informação e do conhecimento. A Figura 1 apresenta tal integração, permeando a responsabilidade corporativa.

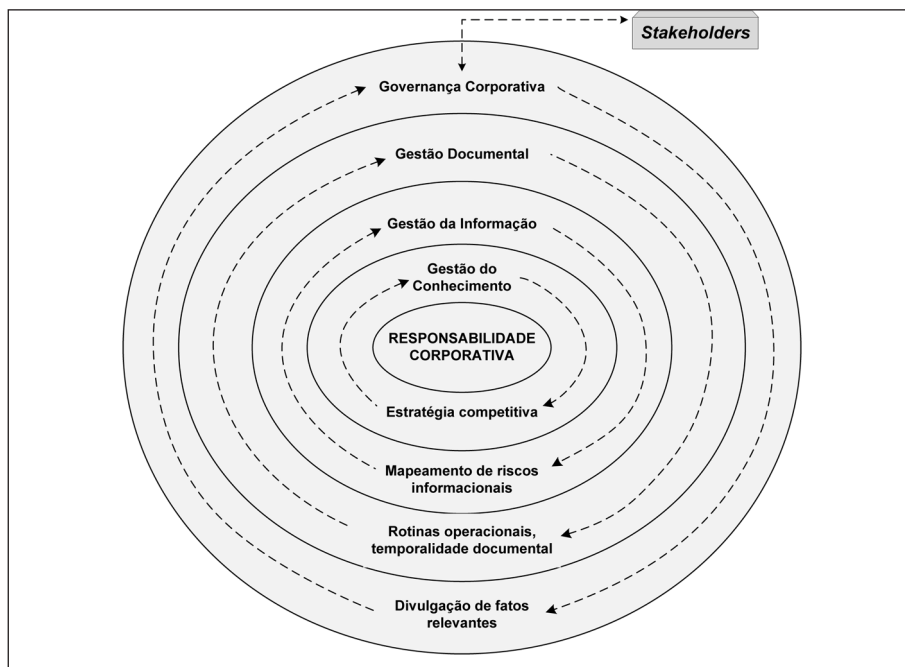


Figura 1: Processo de gestão integrada da informação e do conhecimento no âmbito da governança corporativa.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A empresa com capital aberto precisa demonstrar com clareza que é capaz de gerir seus negócios atingindo os interesses de todos os seus *stakeholders*, e essa responsabilidade corporativa pode ser demonstrada através da transparência na divulgação de informações. Neste sentido, a gestão da informação bem como gestão do conhecimento encontra em uma empresa com nível de Governança Corporativa um ambiente propício para seu sucesso, já que a empresa passa a ter maior capacidade de conduzir seus negócios pautados na criação constante de novos métodos, processos, sistemas, tecnologia e inovação. Esses esforços permeiam todas as áreas da empresa, sendo incorporados aos produtos, à imagem institucional, atraindo os olhares de investidores à medida que oferece as condições necessárias para que o aprendizado organizacional ocorra e assim, as estratégias planejadas promovam o desenvolvimento.

À medida que as práticas de governança corporativa são definidas e implementadas, as empresas devem seguir seu empenho em adotá-las permeando sempre a correta gestão da informação e o uso do conhecimento como ferramenta para o bom relacionamento entre as partes interessadas nos negócios da empresa. Nesse contexto, a correta gestão do conhecimento tem um papel fundamental, o de integrar os profissionais que atuam nos diversos ambientes da empresa. Isso porque, em uma estrutura empresarial gerida sob os parâmetros da boa governança, os Conselhos de Administração são mais propensos a obterem uma compreensão completa sobre a condução dos negócios e de todos os investimentos e como o mercado está avaliando a empresa. No caso dos profissionais responsáveis pelo relacionamento com investidores, estes passam a desempenhar o papel mais eficaz de relacionamento com os analistas de mercado, administradores de carteiras, pessoas físicas e demais participantes do mercado.

Nesse contexto, o papel da governança corporativa é também o de criar um ambiente onde o conhecimento gerado através da gestão de informações relevantes conduz os profissionais a alcançarem uma sintonia que certamente é forte condutor da aproximação entre o poder de controle da empresa e os *stakeholders*.

Considerações finais

O Brasil tem vivenciado, sobretudo nos últimos anos, profundas mudanças na estrutura de propriedade e gestão de suas principais empresas. Tais mudanças ocorrem devido ao aumento de empresas que buscam o mercado de capitais como fonte de captação de recursos, realizando a venda de parte de suas ações em bolsas de valores.

A transformação da estrutura de propriedade de uma empresa se dá, sobretudo, pela necessidade de alinhamento dos interesses das duas partes, sendo que uma é o poder de controle da empresa e a outra os acionistas minoritários. A minimização de conflitos entre as partes interessadas nos negócios da empresa, bem como o anseio pela atração de novos investidores, tornou necessária a criação de mecanismos de reaproximação dessas partes.

Nesse contexto, a governança corporativa apresenta uma importante relação com a gestão estratégica da informação e do conhecimento à medida que permite que a empresa esteja pautada em critérios de gestão que facilitam a utilização do conhecimento gerado como ferramenta estratégica no âmbito do mercado de capitais.

Com implantação de modelos de governança corporativa, as empresas passam a contar com mais subsídios que podem facilitar a utilização das informações geradas como ferramenta de construção do conhecimento. Tal conhecimento nasce da própria estrutura da empresa, bem como da estrutura cognitiva dos profissionais envolvidos e do contexto externo. As ferramentas propostas pela governança corporativa são capazes de conduzir a empresa a um nível superior de gestão da informação e do conhecimento, oferecendo com isso, um aporte ainda maior de informações relevantes aos investidores, o que acaba por construir uma relação de confiança entre as partes.

Referências

- ABRASCA – Associação Brasileira das Companhias Abertas. *Manual Abrasca de controle e divulgação de informações relevantes*. São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.abrasca.org.br/download/Manual_Abrasca.pdf>.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas, 2004.
- ANHALT, A. A. Entre a aparência e a essência da Governança. *Revista RI*, Rio de Janeiro, n.125, ago. 2008.
- CHIAVENATO, I. *Teoria geral da Administração*. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 2v.
- CHOO, C. W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. 2.ed. São Paulo: Senac, 2006.
- FORNUNATO, G. *Sintonia e conflito no fluxo de informação: transparência das empresas de capital aberto no mercado de capitais brasileiro*. 2003. Dissertação (Mestrado) – Faculdades IBMEC, Rio de Janeiro.
- LEITE, H. de P. *Introdução a administração financeira*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- LIMA, S. P. *Informação e mercado de capitais na era da economia virtual*. 1999. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis.

LA PORTA, R.; LOPÉZ DE SILANES, F.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics*, v.58, p.1-15, 2000.

PEÇANHA, M. V. T. *Um estudo sobre a influência da Lei Sarbanes-Oxley no nível de transparência dos relatórios anuais: estudo de caso da Petrobrás*. 2007. Dissertação (Mestrado), Rio de Janeiro, IBMEC.

TAPSCOTT, D. *Economia Digital: promessa e perigo na era da inteligência em rede*. São Paulo: Makron Books, 1997.

VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento em organizações complexas. In: _____. (Org.). *Gestão da Informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação*. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. 268p.

_____. Processo de inteligência competitiva organizacional. In: _____. (Org.). *Informação, conhecimento e inteligência organizacional*. Marília: Fundepe Editora, 2007. 278p.

CENÁRIOS PROSPECTIVOS COMO INSTRUMENTO PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

*Cíntia Gomes Pacheco
Marta Lígia Pomim Valentim*

Introdução

À medida que o fenômeno da internacionalização da economia ganha mais espaço na sociedade, rompe barreiras espaciais e/ou temporais e contribui para a integração de culturas, gerando um mundo sem fronteiras. Contudo, se por um lado traz benefícios, por outro lado traz competitividade e novos desafios.

Pensar no futuro nunca foi tão relevante como hoje, pois é crucial compreender o que acontece no meio em que vivemos e tudo o que o circunda, pois de maneira micro ou macro somos afetados. Essa reflexão se faz necessária para que possamos tomar atitudes no presente que, certamente, influenciarão no futuro.

No que tange as organizações, essa compreensão está cada vez mais aparente, devido às constantes mudanças no mundo dos negócios, as quais estimulam cada vez mais na forma de negociar e, assim, de sobreviver no cenário competitivo. Temos, hoje, a concorrência acirrada entre grandes corporações, os diferentes produtos e serviços ofertados, a quantidade de informações a serem monitoradas, a percepção de novos entrantes, e, é claro, um mercado mais atento às necessidades, características e comportamentos dos clientes que estão ainda mais conscientes e exigentes.

Nessa perspectiva, nosso objetivo nesse capítulo é elencar características da construção de cenários prospectivos no âmbito empresarial a fim de garantir uma melhor compreensão do negócio e as tendências concernentes para uma atuação versátil que visa o futuro para sobreviver no mercado. Além disso, são abordados também os benefícios do monitoramento ambiental para o acompanhamento de informações relevantes que circundam o meio empresarial. E, por

fim, é refletido o planejamento estratégico para dar vazão às estratégias no sentido de melhor direcionar a tomada de decisão, considerando os cenários prospectivos como alicerces para tal.

Cenários prospectivos

O interesse pelo futuro sempre esteve presente na vida humana, pois o homem sempre buscou compreender o meio em que vivia, as consequências para suas ações, ou seja, as causas e os efeitos, com o objetivo de evoluir para sobreviver, uma vez que a construção do conhecimento está atrelada ao conhecimento adquirido e às novas informações que serão agregadas, gerando, assim, novos conhecimentos.

[...] o conhecimento contém discernimento. Ele pode julgar novas situações e informações à luz daquilo que já é conhecido, e julgar a si mesmo e se aprimorar em respostas a novas situações e informações. O conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p.12).

Os sacerdotes da antiguidade são considerados os primeiros futurólogos de acordo com Schwartz (1996¹ *apud* MARCIAL; GRUMBACH, 2008, p.23).

Toda a primavera, os sacerdotes do templo se reuniam às margens do rio para verificar a cor da água. Se estivesse clara, a inundação seria branda e tardia, e os fazendeiros teriam colheitas pequenas. Se a corrente estivesse escura, a cheia seria suficiente para encharcar os campos e proporcionar uma colheita abundante. Finalmente, se houvesse predominância das águas verde-escuras, as cheias viriam e seriam catastróficas. As plantações ficariam submersas e o faraó teria que usar seus armazéns para reserva de estoque de grãos.

Considerando as particularidades de cada época, podemos afirmar que as projeções se tornam possíveis através da observação, da percepção dos acontecimentos, do aprendizado, da memória e da linguagem. Sendo assim, atualmente vivemos as consequências dos acontecimentos passados, os quais foram aperfeiçoados ao longo do tempo para a realidade contemporânea.

1 SCHWARTZ, P. *The art of long view: planning for the future in an uncertain world*. Nova York: Doubleday, 1996.

É importante ressaltar também que muitas suposições ou previsões realizadas no passado fracassaram, porém foram fundamentais para uma melhor compreensão e precaução do que poderia acontecer futuramente.

Podemos citar, por exemplo, as realizações de Paul Otlet que, desde o final do século XIX até as primeiras décadas do século XX, contribuíram significativamente para o desenvolvimento da Documentação que, anos mais tarde, na década de 1960, se concretizou como Ciência da Informação (ROBREDO, 2003), a qual nos permite, atualmente, a reflexão sobre os fluxos informacionais e o uso da informação em ambientes empresariais. Mesmo com todas as conquistas, quais sejam a criação da Classificação Decimal Universal (CDU) e do Repertório Bibliográfico Universal, tendo como parceiro Henri La Fontaine, alguns de seus projetos não obtiveram êxito: o *Mundaneum* e o que ele chamaria de “cidade do conhecimento”, que agregaria todo o conhecimento universal. Mesmo com o fracasso desses projetos, muitos autores, como Wright (2003), consideram Otlet como o precursor da internet e do hipertexto. Vannevar Bush também pode ser considerado um outro visionário que, ao idealizar o *Memex*, imaginava uma mesa de trabalho, uma espécie de escritório que combinaria características e funções de biblioteca e arquivo privados mecanizados que permitiria às pessoas armazenarem seus livros, arquivos e comunicações, podendo ser consultado com flexibilidade e velocidade (BUSH, 1945), sendo que, anos mais tarde, seria similar ao uso da Internet e da Web.

Estas dentre outras manifestações, como a explosão informacional e o surgimento de uma sociedade da informação influenciaram sobremaneira a cultura, a sociedade, a educação e, inevitavelmente, as organizações, as quais atuam de modo preponderante em frente às mudanças.

Quanto a vivermos em mundo de constantes mudanças, Schwartz (2003) afirma que sempre teremos surpresas; sempre conseguiremos lidar com elas; e muitas delas podem ser previstas. Na verdade, podemos fazer algumas suposições acerca de como a maioria dessas surpresas se dará.

O autor revela que muitas das suposições feitas no passado foram essenciais para conhecer previamente as conseqüências ou até mesmo como nos afetariam, mesmo não sabendo ao certo quando poderiam acontecer.

Diante dessa reflexão, podemos afirmar que a incerteza sempre foi uma característica relevante, uma vez que a insegurança pelo que irá acontecer sempre instigou o homem. Essa característica se torna mais relevante quando pensamos no futuro.

O instinto de sobrevivência conduz o homem a buscar estas respostas com o intuito de minimizar as incertezas que o rodeiam procurando, assim, garantir a sua sobre-

vivência por um período mais longo de tempo. De todos os questionamentos que rodeiam o homem, os que possuem maior grau de incerteza são os que estão ligados ao futuro, visto que a incerteza é uma característica própria do futuro. O desejo de prever o futuro é tão antigo quanto à própria existência humana (MARCIAL, 1999, p.6).

De acordo com Marcial e Grumbach (2008), a evolução da visão prospectiva existe desde o início da humanidade, perpassa a história da Grécia, da Bíblia, da Idade Média, da Renascença, da Primeira Guerra Mundial, da Segunda Guerra Mundial e atualmente.

Os autores destacam que dois acontecimentos históricos: a Guerra Fria e a Reconstrução da Europa, fundamentaram os primeiros trabalhos e estudos prospectivos.

Os problemas militares relacionados com a Guerra Fria deram origem, nos Estados Unidos, ao ramo militar da prospectiva. Enquanto isso, na Europa, as preocupações estavam voltadas para a reconstrução econômica da região, dando origem ao ramo econômico da prospectiva (MARCIAL; GRUMBACH, 2008, p.27).

Marcial e Grumbach (2008) revelam que o primeiro a empregar a palavra prospectiva foi Gaston Berger, filósofo e pedagogo francês, em sua obra *A atitude prospectiva*, de 1957.

Godet (1993² *apud* MARCIAL; GRUMBACH, 2008, p.28) afirma que o “termo ‘prospectiva’ utilizado por Berger tem origem latina, no século XVI, significando o verbo *prospiciere* olhar para longe, discernir alguma coisa que está a frente”.

Marcial e Grumbach (2008, p.28) revelam também que para alguns autores a noção de cenários prospectivos e seu desenvolvimento pode ser atribuído a Herman Kahn.

Herman Kahn, que atuou durante os anos 1950 na Rand. Seus primeiros cenários foram criados como parte dos estudos de estratégia militar conduzidos pela Rand para o governo norte americano. Kahn pesquisou também novos métodos de avaliação para prováveis avanços tecnológicos, analisando a aceitabilidade de acelerar ou desacelerar a pesquisa e o desenvolvimento de novos projetos. Kahn desenvolveu a metodologia para o uso de cenários quando fundou o Hudson Institute em meados dos anos 1960

2 GODET, M. *Manual da prospectiva estratégica: da antecipação à acção*. Lisboa: Dom Quixote, 1993.

e popularizou suas ideias com a publicação, em 1967, de *The year 2000*, onde a palavra “cenários” foi introduzida na prospectiva.

Surgiram, desde então, vários estudos prospectivos, os quais foram desenvolvidos por importantes organizações. Na Figura 1 a seguir são elencados alguns estudos a respeito da prospectiva.

Autores ou contexto	Estudos prospectivos
Gaston Bouthoul, fundador do Instituto de Polemologia da França e René Carrère, membro do instituto	Apresentam a obra “O desafio da guerra”, em 1975. Abordam elementos da prospectiva, através da análise da influência do fator “guerra e paz”.
Jean Fourastié	Prospectiva do bem-estar. Procurou apresentar soluções futuras para os problemas de escolaridade e aumento do número de aposentados, estudando a redução da jornada de trabalho e o aumento do lazer.
Doxiades, urbanista e arquiteto	Desenvolveu a prospectiva urbanística, com o intuito de criar modelos urbanísticos adequados à vida nas megalópoles.
Yoneji Masuda, presidente do Institute for the Information Society, do Japão.	Idealizou o projeto “Plano para a Sociedade Informatizada, uma Meta Nacional para o Ano 2000”, onde buscou idealizar uma sociedade informatizada, em substituição à sociedade industrial.
Na França, a metodologia de cenários foi pela primeira vez aplicada através de um estudo de prospectiva geográfica realizada pela Datar, em 1970.	O projeto foi denominado como “Une image de la France em l'anné 2000”. O projeto serviu de inspiração para os demais setores como indústria, agricultura, demografia, emprego, etc.
No mesmo período, nos Estados Unidos	Foram desenvolvidos vários métodos formais de construção de cenários por pesquisadores como: Gordon, Elmer, Dalkey e outros, baseados em reuniões de peritos, como o método Delphi e a matriz de impactos cruzados.
Olaf Helmes, em 1964	Desenvolveu o Método Delphi, o qual consiste em interrogar individualmente por meio de sucessivos questionários vários peritos. Depois as questões são analisadas e apresentadas outra vez para que os peritos tenham a oportunidade de rever suas opiniões. O método visa chegar a um consenso em que as respostas se aproximem do valor da mediana, obtendo, no final do processo, uma convergência.
Bell, em 1982	Examinou os cenários em termos de decisão teórica
Kahneman e Tversky	Examinou sob o ponto de vista psicológico
Pierre Wack, em meados dos anos de 1985	Wack, trabalhando na área de planejamento da Royal Dutch Shell desde de 1968, em 1985 desenvolveu sua metodologia a partir dos conceitos da École Française de Prospective. No estudo ele relata que, a partir dos anos de 1970, os erros de previsões se tornaram mais presentes em função da instabilidade mundial, principalmente no tocante ao mercado de petróleo. Havia necessidade de criar uma nova ferramenta para o planejamento a longo prazo. Os resultados obtidos na Royal Dutch Shell com o novo enfoque tornaram a empresa mundialmente conhecida pelo pioneirismo na utilização de cenários, resultando na valorização e reconhecimento da técnica.

(cont.)

Autores ou contexto	Estudos prospectivos
Porter, em 1985, influenciado por Peter Schwartz, discípulo de Pierre Wack	Adaptou a metodologia utilizada pela Royal Dutch Shell e inseriu uma perspectiva econômica para a realidade dos negócios, considerando os movimentos dos concorrentes.
Michel Godet, em 1987	Primeira publicação científica a respeito do assunto, denominada "Cenários e a administração estratégica", disponibilizando a metodologia francesa de prospectiva.
Em 1988, com o surgimento da Global Business Network (GBN), empresa de prospectiva criada por Peter Schwartz e Pierre Wack	Popularização do emprego dos cenários como instrumento de planejamento estratégico para as empresas anglo-saxônicas.
Em 1988 surgiram outras abordagens	Raubischek, técnica baseada no planejamento dos negócios. Huss, sob o ângulo da previsão.

Figura 1: Evolução dos Estudos Prospectivos.

Fonte adaptada: Marcial; Grumbach, 2008.

No Brasil, de acordo com Buarque (1998³ *apud* MARCIAL; GRUMBACH, 2008, p.31), as primeiras empresas a utilizar a técnica de cenários foram o BNDES, Eletrobrás, Petrobrás e a Eletronorte, a partir de 1980.

A década de 1990 destaca-se pelo grande número de profissionais, consultores e empresas especializadas que surgiram para atuar na atividade de elaboração de cenários. Buarque (2003, p.10) destaca a publicação de Lester Thurow, *O futuro do capitalismo*, em 1997⁴ "que busca identificar as cinco forças que moldarão o futuro: o fim do comunismo; as indústrias de poder cerebral feito pelos homens; o envelhecimento da população; a globalização; e a multipolaridade da hegemonia mundial".

O ano 2000 é considerado o ano de referência, onde se destaca a futurologia da ficção científica e de experiências de estudos prospectivos (BUARQUE, 2003).

A visão prospectiva surge no pós-guerra em função da ameaça nuclear e da corrida espacial consolidando-se em 1960 como área de investigação. Surge para suprir a necessidade de se desenvolver uma postura ativa em relação ao futuro contrapondo a visão de um futuro único, possibilitando planejar em um ambiente turbulento e incerto, a partir de futuros múltiplos.

3 BUARQUE, S. C. Experiências recentes de elaboração de cenários do Brasil e da Amazônia brasileira. *Parcerias Estratégicas*, Brasília, nº 5, p.5-35, set.1998.

4 THUROW, L. C. *O futuro do capitalismo*. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

Outra ideia fundamental da visão prospectiva é que, se o futuro não está definido pelo passado, é possível atuar sobre as variáveis que o determinam, fazendo com que seja possível construir futuros desejados e/ou nos afastar de futuros indesejados. Adota-se uma postura ativa em relação ao futuro, uma vez que este será determinado pelas decisões que se tomam no presente (CARDOSO et al., 2005, p.64).

As ações no presente devem determinar as ações no futuro, e não ser apenas consequências do passado. Vale, portanto, ressaltar importância da percepção para a visão prospectiva, uma vez que considera o meio de forma ampla, dando vazão à observação e à intuição e, conseqüentemente, à uma visão holística.

Outra consideração importante se refere à distinção de prognóstico clássico ou tendencial e a análise prospectiva, a qual é apresentada na Figura 2 a seguir:

	Prognóstico clássico, tendencial	Análise prospectiva
O ponto de vista:	Específico; Tudo o mais sendo 'igual'	Abordagem ampla, completa; Nada mais sendo 'igual'
As variáveis são:	Quantitativas, objetivas e conhecidas	Qualitativas, não necessariamente quantitativas, subjetivas conhecidas ou ocultas
Relacionamentos:	Estáticos, estruturas fixas	Dinâmicos, estruturas que evoluem
Explicações:	O passado explica o futuro	O futuro explica o passado
Futuro:	Único e certo	Múltiplo e incerto
Método:	Modelos determinísticos e quantitativos (econométricos, matemáticos)	Análise Intencional; Modelos: qualitativos (análise estrutural) e estocásticos (cruzamento de impactos)
Atitude para com o Futuro:	Passiva ou adaptativa (o futuro virá – simplesmente acontece)	Ativa e criativa (futuro construído)

Figura 2: Prognóstico clássico ou tendencial versus análise prospectiva

Fonte: Godet, 1979⁵ apud Scandiffio, 2005, p.10.

A visão prospectiva para a elaboração de cenários permite orientar as ações no presente, por meio de um processo estruturado e coordenado, possibilitando a formulação de estratégias para atingir objetivos.

5 GODET, M. *The crisis in forecasting and the emergence of the "prospective approach"*: Case studies in energy and air transport. Nova York: Pergamon Press, 1979.

O conceito de alerta antecipado permite um planejamento a longo prazo, por meio de informações relevantes que servirão para definir caminhos alternativos e ações estratégicas a fim de minimizar dificuldades futuramente.

O estudo de cenários possibilita compreender as variáveis do negócio visando descrições plausíveis que possam servir de referência para projeção de tendências e situações futuras.

Esse método visa preparar a organização para realidades futuras hostis ou diferentes daquela que a organização imagina como um percurso natural. Possibilita também, adequações de curto prazo, uma vez que essa prática, às vezes, demonstra possibilidades inexploradas pelo mercado, mas viáveis do ponto de vista do mercado atual (VALENTIM, 2005, p.1).

De acordo com Wright e Spers (2006, p.13-14) a elaboração de cenários é entendida

[...] como um instrumento de apoio à decisão, precisa abranger as principais dimensões relevantes do problema, e seus autores devem livrar-se das amarras e dos preconceitos do passado, ao mesmo tempo que devem se manter dentro dos limites do conhecimento científico e propor transformações viáveis no horizonte de tempo considerado.

Vários estudos acerca da elaboração de cenários destacam a definição de Michel Godet como a mais abrangente.

É o conjunto formado pela descrição coerente de uma situação futura e pelo encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à uma situação futura. [...] um cenário não é a realidade futura, mas um meio de representá-la, com o objetivo de nortear a ação presente, à luz dos futuros possíveis e desejáveis (Godet, 1987⁶ *apud* Marcial; Grumbach, 2008, p.47-48).

Vale ressaltar também que encontramos na literatura termos muito próximos, porém com características distintas tais como prognóstico, cenário e prospectiva.

Prognóstico é usualmente entendido como a previsão de algo que vai acontecer. Os prognósticos meteorológicos, por exemplo, fazem parte do nosso dia a dia;

6 GODET, M. *Scenarios and strategic management*. Londres: Butterworths Scientific, 1987.

Cenário é uma situação que possa apresentar-se como resultado de uma ação ou por uma dinâmica evolutiva no tempo;

Prospectiva é uma visualização do futuro, quando este não pode ser visto como uma simples extrapolação do passado, mas um conjunto de futuros possíveis cada um em um cenário diferente (CRISTO, 2002, p.3).

Existe ainda outro termo utilizado denominado *forecasting* que, de acordo com Zackiewicz e Salles-Filho (2001, p.146), foi definido por Coates (1985⁷) como “um processo pelo qual pode-se chegar a um entendimento mais completo das forças que moldam o futuro a longo-prazo e que devem ser levadas em consideração na formulação de políticas, planejamento e tomadas de decisão”.

Os cenários ainda possuem distinção quanto às características e à tipologia. Com relação às características dos cenários prospectivos, damos destaque à visão múltipla, devido aos vários futuros que possam existir. Outro fator importante é a ênfase no aspecto qualitativo, uma vez que variáveis quantitativas podem perder significado no horizonte temporal do cenário. Além disso, para toda elaboração de cenário é necessário a convergência entre sua consistência e a compatibilidade entre a filosofia (ideia-força do cenário), a trajetória (percurso temporal do cenário) e as cenas (visão da situação considerada em um determinado instante do tempo). Vale ressaltar que a elaboração de cenários deve ser de 10 anos em média com o objetivo de auxiliar na definição de estratégias a longo prazo. A viabilidade do cenário está intrínseca à organização, portanto sua elaboração deve ser realizada no interior da mesma para fins efetivos. (MARCIAL; GRUMBACH, 2008).

Com relação à tipologia, os cenários prospectivos podem ser qualificados por natureza e por probabilidade e podem ser classificados como:

Cenários normativos: são aqueles que configuram futuros desejados, exprimindo sempre o compromisso de um ou mais atores com a consecução de determinados objetivos e projetos ou com a superação de desafios empresariais ou tecnológicos.

Cenários exploratórios: caracterizam-se por futuros possíveis ou prováveis do sistema considerado e/ou de seu contexto, mediante a simulação e o desenvolvimento de certas condições iniciais (MARCIAL; GRUMBACH, 2008, p.56-57, grifo nosso).

Em suma, podemos afirmar que cenários prospectivos são instrumentos de auxílio para a definição de estratégias com o objetivo de guiar o planejamento estratégico organizacional. Propiciam uma visão de múltiplos futuros possíveis

7 COATES, J. F. Foresight in federal government policy making. *Futures Research Quarterly*, v.1, p.29-53, 1985.

e, assim, apontam meios de reduzir incertezas que permeiam o ambiente em constante mudança, garantindo uma tomada de decisão fundamentada em fatos e permitindo, também, um planejamento de ações a longo prazo pela empresa.

A elaboração de cenários prospectivos como instrumentos para o planejamento estratégico

O âmbito empresarial inserido no contexto competitivo atual interage com outros aspectos do macroambiente como a economia globalizada, as manifestações políticas, a inovação tecnológica e científica, os produtos e serviços competitivos com inúmeras vantagens, dentre outros aspectos, ampliando o leque de opções dos consumidores e possibilitando novas formas de comunicação, meios de transporte, meios de lazer, uma infinidade de alternativas. Por esse motivo, também, as empresas estão sempre inovando, trazendo melhores ofertas, acarretando numa contínua adequação de tendências e de produtos aprimorados, visando, cada vez mais, às necessidades e aos comportamentos dos clientes.

As empresas são diferenciadas umas das outras com base no seu *know-how* e como aproveitam o que sabem, buscando sempre se aperfeiçoar através de um planejamento estratégico que favoreça sua permanência no mercado competitivo.

O contexto de mudanças que envolvem os aspectos do macroambiente favorecem um ambiente incerto, mutável e cheio de surpresas. Nessa conjuntura, as organizações são inteiramente afetadas, considerando que estas precisam atuar com competitividade e discernimento para se manterem no mercado cada vez mais incerto e, portanto, precisam da visão a longo prazo para se planejarem, montarem planos de ação voltados para as tendências futuras e a permanência do negócio.

Nos dias atuais, sem dúvida alguma, o grande desafio que se apresenta aos governantes, administradores, gerentes responsáveis pelo planejamento e pelas decisões, dos mais variados setores de atuação, é o de levantar habilmente os problemas e concebê-los em soluções ótimas, a fim de atingir os anseios objetivados para que tais problemas possam ser equacionados permitindo reflexão de bases para seu devido processo de decisão, o administrador necessita ter em suas mãos parâmetros compilados a partir de variáveis que integrem o seu módulo de ação. Em suma, o “tomador de decisões” necessita estar muito bem informado. Sendo assim, a Informação é considerada como ingrediente básico do qual dependem todos os processos de decisão e planejamento (ZARUR, 2005, p. 12).

Podemos destacar, portanto, a importância do uso da informação pelos gerentes para amparar decisões, planejamentos, processos para a empresa, o que se torna possível, quando existe uma ação positiva que estimula a empresa a lidar da melhor maneira possível com a informação e o seu *know-how*.

Nesse sentido, uma forma de precaver o negócio é a busca por informações e conhecimentos, sendo essa busca gradativa e incessante, pois sempre serão agregados mais conhecimentos e outros podem se tornar obsoletos.

Num mercado cada dia mais disputado, preço e qualidade já deixaram de ser diferenciais competitivos. Essa competitividade exige, hoje, um acesso imediato a informações relevantes que auxiliem a tomada de decisão, uma coordenação eficaz e integração efetiva dos recursos humanos, de informação e de comunicação disponíveis, além de políticas de redução de custos e da eliminação de duplicidade dos esforços de coleta, organização, armazenamento, intercâmbio e utilização das informações produzidas internas ou mesmo externamente às organizações (STAREC, 2006, p.48).

Nesse sentido, o âmbito empresarial deve estar atento também para os aspectos externos à organização, uma vez que todos esses fatores influenciam substancialmente no andamento das atividades, pois atuar em um cenário turbulento provoca instabilidade e incerteza.

A incerteza ambiental é determinada pela complexidade e pela variação do ambiente. A complexidade refere-se à magnitude e à variedade dos componentes ambientais. A variação é definida pela frequência e previsibilidade das mudanças em tais componentes. Quanto mais complexo e dinâmico for o ambiente, maior será o nível de incerteza ambiental (MORESI, 2001b, p.73).

Tudo o que acontece no macroambiente, sejam mudanças, ameaças, inovações dentre outros fatores, atuam como sinalizadores para as organizações, as quais interpretam esses sinais, decodificando as mensagens e agregando valor às informações e, assim, podendo atuar adaptando à nova condição.

Hoje, as organizações mantêm os olhos fixos no horizonte, observando que o mercado muda dia a dia, as empresas lutam por posições, as inovações tecnológicas abrem novos terrenos e as políticas governamentais estabelecem e restabelecem limites. Mais do que nunca, as organizações estão conscientes de que sua sobrevivência e sua evolução dependem de sua capacidade de dar sentido ou influenciar o ambiente e de renovar constantemente seu significado a seu propósito à luz das novas condições. (CHOO, 2003, p.123)

Diante desse cenário dinâmico, as organizações estão mais vulneráveis aos aspectos do macroambiente, o que requer às mesmas maiores percepções acerca do ambiente em que está inserida e, também, para criação de significado (CHOO, 2003). “As organizações sondam o ambiente em busca de informações suficientes para reconhecer tendências e desenvolvimentos que tenham impacto sobre a empresa e para identificar questões que precisem ser mais analisadas” (CHOO, 2003, p.123).

Weik (1995⁸ *apud* CHOO, 2003, p.125-128), a partir da reunião de várias discussões apresentadas na literatura, identifica sete propriedades que fazem da criação de significado um processo:

1. Fundado na construção de uma identidade: a criação de significado funda-se na construção de uma identidade, pois determinada situação depende da percepção do indivíduo ao lidar com ela;
2. Retrospectivo: a criação de significado é retrospectiva, pois lida com fatos já ocorridos e que farão sentido significativo para o indivíduo a partir dos valores e prioridades que adquiriu com a experiência vivida;
3. Interpretativo de ambientes perceptíveis: a criação de significado é interpretativa, pois o indivíduo interpreta a experiência vivida e categoriza os fatos ocorridos. Outro fator que vale ressaltar é quando o indivíduo compartilha suas experiências com outros dando vazão à criação de significado, uma vez que as pessoas atribuem valor cognitivo a fatos e objetos;
4. Social: a criação de significado é social, pois é realizada através das relações do indivíduo com outros indivíduos e o meio o qual está inserido;
5. Contínua: a criação de significado é um fluxo contínuo. Porém, pode ser interrompido podendo provocar reações que influenciarão na criação de significado;
6. Focado em e por pistas extraídas: a criação de significado é focada em e por pistas, pois estas fornecem pontos que permitem às pessoas dar vazão a um sentido mais amplo, os quais podem conectar em redes de significado;
7. Governado mais pela plausibilidade do que pela precisão: as pessoas ao criar significado priorizam a plausibilidade do que a precisão ao relatar um acontecimento, pois cada indivíduo possui sua identidade e percepção dos fatos. Portanto, a precisão parece pouco útil neste ambiente, no qual a velocidade dos fatos é mais relevante do que a precisão.

Em termos gerais, baseando-se na exposição de Choo (2003) acerca da visão de Weik (1995) sobre a criação de significado, podemos afirmar que a criação de significado trata-se de um processo que abarca desde o contexto, perpassando

8 WEIK, K. E. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage, 1995. 17p.

pela percepção do indivíduo com o meio e sua memória retrospectiva de fatos ocorridos até a velocidade em que ocorrem novos fatos.

A elaboração de cenários pode também ser considerada como forma de aprendizagem organizacional, pois estimula o conhecimento individual em relação à organização.

Com o surgimento da psicologia cognitiva e do estudo dos mapas mentais descritos por Senge (1998), alguns psicólogos começam afirmar que as pessoas só conseguem enxergar o que já experimentaram de alguma forma, ou seja, aquilo que está registrado como evento anterior da mente. O conjunto desses registros forma os nossos modelos mentais (MARCIAL; GRUMBACH, 2008, p.41)

Os autores afirmam que a associação do aprendizado organizacional com o planejamento através da elaboração de cenários surgiu através dos estudos de Geus com relação à longevidade das empresas, quando atuava na área de planejamento da *Royal Dutch Shell*.

De acordo com Geus (1997⁹), “não se consegue enxergar o que a mente não experimentou antes” (MARCIAL; GRUMBACH, 2008, p.41).

Portanto, podemos realizar uma projeção do futuro de acordo com que nos é familiar, ou seja, de acordo com nossa percepção do ambiente para criarmos significado.

O macroambiente está modificando constantemente e afetando substancialmente o ambiente de negócios, sendo necessário, por parte das organizações, o acompanhamento dos fatores que as circundam, no intuito de ampliar o foco de visão para poder interagir com as perspectivas externas no intuito de se adaptar às mudanças. Esse acompanhamento de informações externas é denominado monitoramento ambiental.

Monitoramento de ambientes organizacionais pode ser definido com a aquisição e o uso da informação sobre eventos, tendências e relações em seu ambiente externo, além do conhecimento que auxiliará os gerentes a planejar as futuras ações. O ambiente externo de uma organização inclui todos os fatores externos que podem afetar o desempenho organizacional e até a sua sobrevivência (MORESI, 2001a, p.95).

Vale ressaltar também que, além de informações sobre o mercado e o ambiente que o circunda, é necessário um conhecimento da própria organização para compreender os seus pontos fortes, seus pontos fracos, suas oportunidades

9 GEUS, A. de. *The living company: habits for survival in a turbulent business environment*. Boston: Harvard Business School, 1997.

e suas ameaças, representado pela sigla SWOT – *Strengths, Weakness, Opportunities e Threats*.

A aplicação da análise SWOT permite um conhecimento da empresa frente ao ambiente turbulento no qual está inserida. Permite contribuir para a formação da estratégia competitiva e uma avaliação crítica quanto ao posicionamento estratégico da empresa fornecendo informações fundamentais para o processo de planejamento estratégico.

A análise SWOT é aplicada em estágios preliminares do processo decisório, normalmente como uma etapa – análise do ambiente – dentro do planejamento estratégico da organização. O entendimento dos fatores externos (oportunidades e ameaças) e dos fatores internos (pontos fortes e pontos fracos) contribui para a formação de uma visão de futuro a ser perseguida. Assim, recomenda-se o uso da técnica SWOT após definição, retificação ou confirmação da missão da organização (SILVEIRA, 2001, p.213).

Conferimos que o âmbito dos negócios precisa atuar atento aos fatores internos e externos se adaptando às perspectivas do ambiente. Nesse sentido, uma forma de atuar estrategicamente visando o futuro é a integração da elaboração de cenários com o planejamento estratégico, considerando a análise de cenários como alicerce para o planejamento a longo prazo. A elaboração de cenários auxilia na percepção de fatores internos e externos da empresa possibilitando uma visão ampla do negócio em um percurso de tempo, permitindo que gerentes direcionem suas decisões embasados no estudo dos cenários possíveis, precavendo de alguma situação difícil que poderia abalar o andamento dos negócios.

A análise de cenário pode ser estruturada em 12 passos, de acordo com Me-deiros e Sauv e (2003, p.115-116, grifo dos autores):

1. *Identifica o de aspectos que precisam de mais conhecimento*: identificar e definir objetivo, tempo, escopo e variáveis de decisão etc;
2. *Identifica o de Pessoas Envolvidas*: catalogar (nome, cargo, interesse e poder de decisão) as pessoas com poder de afetar ou serem afetadas pelo escopo dos cenários criados, interna ou externamente;
3. *Identifica o das Maiores Preocupa es*: listar todos os fatores que podem afetar os objetivos, o escopo, o tempo, identificados no passo 1. São listados fatores, ou forças, tecnológicas, mercadológicas, econômicas, sociais, políticas, organizacionais, ambientais, etc;
4. *Sele o de Tendências*: das maiores preocupa es listadas no passo 3, são identificadas as tendências ou elementos que naturalmente v o afetar o interesse das forças identificadas no passo 3;

5. *Identificação de Incertezas*: da lista do passo 3, são identificadas várias incertezas; para diminuir a quantidade e encontrar as maiores incertezas, pode-se formar uma matriz de correlação entre as incertezas, unido-as;
6. *Construção da Matriz de Cenários*: escolher as duas maiores incertezas e construir uma matriz 2x2, chamada de Matriz de Cenário, onde cada célula corresponde a um cenário;
7. *Construção do Gabarito de Cenários*: construir um gabarito de cenário, baseado na matriz do passo 6, cruzando informações sobre as tendências encontradas no passo 4;
8. *Construção de Narrativas sobre os Gabaritos*: as narrativas permitem uma discussão sobre implicações estratégicas de cada cenário;
9. *Avaliação*: avaliar as narrativas sobre os gabaritos para verificar se as afirmações de cada cenário são consistentes e plausíveis com relação aos objetivos das pessoas envolvidas;
10. *Construção de Estratégias*: apresentar as narrativas construídas no passo 8 e consultar a opinião de todos os interessados em busca das melhores estratégias;
11. *Inspeção Final*: examine a consistência interna dos cenários; formalize as interações mais complexas usando o diagrama de causa e efeito (pode-se usar modelagem dinâmica). Repasse todos os passos, observando se algo precisa ser modificado;
12. *Apresentação dos Resultados*: prepare um relatório e uma apresentação para mostrar os cenários obtidos.

A noção de criação de estratégias a partir da elaboração de cenários é defendida por Porter (1992) como uma ação contínua da confecção do cenário, uma vez que todo esforço para sua elaboração pode se tornar inútil se não aproveitado. A seguir, são apresentadas algumas opções para construção de estratégias embasadas em estudos de cenários definidos por Porter (1992¹⁰ *apud* MARCIAL; GRUMBACH, 2008, p.36-37).

- Apostar no cenário mais provável, ou seja, de maior probabilidade de ocorrência;
- Apostar no melhor cenário, do ponto de vista da organização;
- Buscar robustez, ou seja, definir a estratégia que produza resultados satisfatórios em todos os cenários;
- Buscar flexibilidade: adotar uma estratégia flexível até que o cenário mais provável se torne aparente para a empresa;
- Influenciar a ocorrência do melhor cenário;
- Combinar algumas das alternativas anteriores.

10 PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

O planejamento por cenários para a tomada de decisões estratégicas pode ser ampliado também quando integrado ao processo de inteligência competitiva, uma vez que o mesmo é composto pela identificação de necessidades informacionais, coleta, análise e disseminação, propiciando vantagens para a empresa. Lodi (2006, p.126-127) elenca os benefícios da elaboração de cenários integrada ao processo de inteligência competitiva.

- Identificação das questões estratégicas críticas (QEC) que a empresa poderá enfrentar no futuro, definindo o escopo e o horizonte da construção dos cenários;
- Implementação de um sistema estratégico de alerta antecipado, para acompanhar e analisar sinais que antecipem mudanças no ambiente de negócios, bem como suas oportunidades e ameaças para empresa, indicando a probabilidade de um cenário em particular;
- Elaboração e manutenção de perfis dos principais concorrentes, atuais e potenciais, para monitorar os movimentos da concorrência em termos de mudanças de posicionamento e do desenvolvimento de fontes de vantagens competitivas, permitindo uma avaliação contínua das forças e fraquezas da empresa.

A inteligência competitiva trata-se de um processo proativo e contínuo que permite à organização se aprimorar para responder as mudanças que a circunda.

Inteligência é bem mais que ler artigos de jornais; trata-se de desenvolver análises e perspectivas exclusivas relacionadas com o setor que atua a respectiva empresa. Note-se que o processo gera recomendações fundamentadas com relação a acontecimentos *futuros* para os responsáveis pelas decisões, e, não relatórios para justificar o *passado*. O processo acaba proporcionando oportunidades únicas relativas a decisões *futuras* que dão margem a vantagens sobre os concorrentes (MILLER, 2002, p.35, grifo do autor).

A capacidade de se adaptar às constantes mudanças, de atender as tendências atuais gerando produtos e serviços inovadores e prover de recursos tecnológicos com insumos de alto valor agregado é a perspectiva que as organizações atuais precisam aderir e é nesse contexto que a inteligência competitiva atua.

Para Lodi (2006, p.134-135), a inteligência competitiva atua para dar suporte ao planejamento por cenários, e menciona três linhas de ação:

- Identificar as questões estratégicas centrais que a empresa quer ver respondidas no futuro, o que possibilita definir o escopo e o horizonte da construção dos cenários;
- Acompanhar e analisar sinais que antecipem mudanças no ambiente de negócios

e suas oportunidades e ameaças para a empresa, de modo a obter uma indicação sobre a ocorrência de cada um dos cenários construídos em particular;

- Monitorar os movimentos dos concorrentes em termos de mudanças de posicionamento estratégico e do desenvolvimento de recursos e capacidades, permitindo uma avaliação contínua das forças e fraquezas de empresa.

Conferimos que a elaboração de cenários pode embasar o planejamento estratégico de uma empresa, contribuindo para uma compreensão do todo, uma vez que considera fatores internos e externos, permitindo realizar uma análise desses fatores em um percurso de tempo, ampliando a visão e permitindo tomar decisões no presente para um futuro próspero.

Considerações finais

A elaboração de cenários trata-se de um instrumento potencial para o planejamento estratégico empresarial, pois visa criar estratégias a longo prazo para a empresa, possibilitando assegurar à mesma sua sobrevivência no mercado competitivo.

Vimos que o contexto em que estamos inseridos muda constantemente, o que afeta sobremaneira as empresas, sendo necessária uma postura proativa que reaja às mudanças, se adaptando a elas. Nesse sentido, se faz necessário o acompanhamento dos fatores externos à empresa, pois o ambiente externo afeta substancialmente o andamento dos negócios e, para que as empresas não sejam surpreendidas é necessário um monitoramento ambiental constante, que permita compreender os fatores externos.

Além disso, conferimos que a empresa precisa se conhecer, saber seus pontos fortes, seus pontos fracos, suas oportunidades e suas ameaças para uma gestão mais eficaz.

Conferimos que a elaboração de cenários pode ser integrada ao processo de Inteligência competitiva, uma vez que as atividades relacionadas a esse processo dão suporte para o planejamento por cenários.

Evidenciamos que a elaboração de cenários pode enriquecer o campo de visão dos responsáveis pelas decisões a fim de criar estratégias que direcionarão um planejamento estratégico pela empresa.

Referências

- BUARQUE, S. C. Metodologia e Técnicas para Construção de Cenários Globais e Regionais. *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA*, p.1-75, fev. 2003. Disponível em: <<http://www.cipedia.com/doc/101186>>. Acesso em: 10 mai. 2009.
- BUSH, V. As we may think. *Atlantic Monthly*, v.176, 1, p.101-108, 1945. Disponível em: <<http://www.theatlantic.com/doc/194507/bush>>. Acesso em: 20 mai. 2008.
- CARDOSO, L. R. de A.; ABIKO, A. K.; HAGA, H. C. R.; INOUE, K. P.; GONÇALVES, O. M. Prospecção de futuro e Método Delphi: uma aplicação para a cadeia produtiva da construção civil. *Ambiente Construído*, Porto Alegre, v.5, nº 3, p.63-78, jul./set. 2005. Disponível em: <<http://heitorhaga.pcc.usp.br/Arquivos/Doc121138.pdf>>. Acesso em: 8 ago 2007.
- CHOO, C. W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Senac, 2003. 425p.
- CRISTO, C. M. P. Prospectiva estratégica: instrumento para a construção do futuro e para a elaboração de políticas públicas. In: VII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 2002, Lisboa, *Anais...* Lisboa, 2002, p.1-11. Disponível em: <<http://www.clad.org.ve/fulltext/0043707.pdf>>. Acesso em: 8 ago. 2007.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999. 237p.
- LODI, C. F. G. Planejamento por cenários e inteligência competitiva: integrando seus processos para tomar decisões estratégicas eficazes. In: STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. (Orgs.). *Gestão Estratégica da informação e Inteligência competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2006. p.124-142
- MARCIAL, E. C. *Aplicação de metodologia de cenários no banco do Brasil no contexto da inteligência competitiva*. 160 f. 1999. Dissertação (DEA em Inteligência Competitiva) – Université de Droit et des Sciences D'aix, França, 1999.
- _____.; GRUMBACH, R. J. dos S. *Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor*. 5. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: FGV, 2008. 228p.
- MEDEIROS, E. M. S. de; SAUVÉ, J. P. *Avaliação do impacto de tecnologias da informação emergentes nas empresas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 178p.
- MILLER, J. P. O processo de inteligência: como funciona, seus benefícios e sua situação social. In: _____. *O milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002. p.31-52.
- MORESI, E. A. D. Monitoramento ambiental. In: TARAPANOFF, K. (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001a. p.93-109
- _____. O contexto organizacional. In: TARAPANOFF, K. (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001b. p.59-91
- ROBREDO, J. *Da ciência da informação revisitada aos sistemas humanos de informação*. Brasília: Thesaurus; SSRR Informações, 2003.
- SCANDIFFIO, M. I. G. *Análise Prospectiva do Álcool Combustível no Brasil – Cenários 2004-2024*. 182 f. 2005. Tese (Doutorado em Planejamento de Sistemas Energéticos) – Unicamp, Campinas.

- SCHWARTZ, P. *Cenários: as surpresas inevitáveis*. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 252p.
- SILVEIRA, H. Swot. In: TARAPANOFF, K. (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. p.209-226.
- STAREC, C. A dinâmica da informação: a gestão estratégica da informação para a tomada de decisão nas organizações. In: _____; GOMES, E.; BEZERRA, J. (Orgs.). *Gestão Estratégica da informação e Inteligência competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2006. p.47-64.
- VALENTIM, M. L. P. *Métodos de prospecção e monitoramento industrial – III*. Londrina: Infohome, 2005. Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=92>. Acesso em: 20 abr. 2006.
- WRIGHT, Alex. Forgotten Forefather: Paul Otlet. *Boxes and Arrows*, p.1-10, nov. 2003. Disponível em: <http://www.boxesandarrows.com/view/forgotten_forefather_paul_otlet>. Acesso em: 5 jun. 2009.
- WRIGHT, J. T. C.; SPERS, R. G. O país no futuro: aspectos metodológicos e cenários. *Estudos Avanços*, v.20, nº 56, p.13-28, jan./abr. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v20n56/28624.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2007.
- ZACKIEWICZ, M.; SALLES-FILHO, S. Technological foresight: um instrumento para política científica e tecnológica. *Parcerias Estratégicas*, nº 10, p.144-61, mar. 2001. Disponível em: <<http://www.cgee.org.br/prospeccao/index>>. Acesso em: 10 mai. 2009.
- ZARUR, M. A. F. *Modelo para elaboração de cenários no setor energético, utilizando técnicas de data mining*. 107f. 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências em Engenharia Civil) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

10

ASPECTOS COGNITIVOS QUE INTERFEREM NA TOMADA DE DECISÃO EM AMBIENTES INFORMACIONAIS

*Mariana Lousada
Marta Lígia Pomim Valentim*

Introdução

O processo decisório é uma atividade constante em ambientes e grupos sociais e organizacionais, os indivíduos que compõe esses espaços tomam decisões a todo instante e com objetivos distintos. No caso dos ambientes organizacionais, os responsáveis por essas atividades são os gestores, a tomada de decisão faz parte de sua função, ou seja, é tão importante quanto qualquer outra atividade sob sua responsabilidade, contudo, muitos são os fatores e aspectos que devem ser considerados no momento da escolha.

Analisar os elementos intermitentes do processo decisório cria a possibilidade de verificar aspectos distintos, identificando quais são as variáveis que se encontram presentes no referido processo, possibilitando que as decisões a serem tomadas sejam feitas com menor risco e incerteza.

O comportamento decisório é diretamente influenciado pela restrita capacidade do ser humano em tomar decisões complexas, ou seja, sua habilidade/ aptidão é limitada racionalmente. Outro aspecto importante a ser considerado é a percepção que se torna seletiva à medida que as situações ou informações são apresentadas. Os indivíduos também utilizam diferentes mecanismos para simplificar situações, através do uso de heurísticas, que por vezes levam a comportamentos decisórios enviesados.

Aliado a esses aspectos que interferem na tomada da decisão devemos também levar em consideração os ambientes informacionais nos quais estes indivíduos estão inseridos. Normalmente se constituem em espaços que recebem

diariamente muitas informações provenientes tanto do ambiente interno quanto externo à organização.

Nesse contexto, a análise dos aspectos cognitivos e dos ambientes informacionais em conjunto permite que se tenha um panorama amplo, em relação à forma com que as alternativas possíveis são analisadas pelo tomador de decisão.

A racionalidade na tomada de decisão

A racionalidade é o ato de resolver situações baseadas no uso da razão, privilegiando-a como fonte de conhecimento, “[...] sob o ponto de vista da ciência a decisão passou a ser considerada como fruto da racionalidade, a ponto de só serem consideradas capazes de decidir as pessoas dotadas do ‘uso da razão’” (PEREIRA; FONSECA, 1997, p.177).

Os autores definem a racionalidade de maneira objetiva:

A racionalidade é a capacidade de usar a razão para conhecer, julgar e elaborar pensamentos e explicações e é ela que habilita o homem a escolher entre alternativas, a julgar os riscos decorrentes das suas consequências e efetuar escolhas conscientes e deliberadas (PEREIRA; FONSECA, 1997, p.177).

A racionalidade interfere diretamente no processo de tomada de decisão em ambientes organizacionais, pois se pressupõe que exista conhecimento prévio sobre todas as variáveis que, de alguma maneira, possam influenciar o processo decisório, mesmo antes da escolha da decisão, isto é, no momento da coleta de informações. Além disso, pressupõe a análise das alternativas e, também, das prováveis consequências que cada uma pode causar, ou seja, fazer previsões futuras com precisão.

A racionalidade pode interferir em duas situações distintas, primeiramente quando há muita informação, visto que o indivíduo busca sempre uma solução rápida, assim muitas vezes o tomador de decisão é objetivo demais, em um momento em que deve analisar e refletir com calma sobre as informações existentes; ou quando há pouca informação, porque o tomador de decisão pode se valer da própria intuição para resolver o problema e, às vezes, toma uma decisão errada comprometendo a organização.

O estudo sobre racionalidade foi desenvolvido inicialmente por Herbert Simon, que conceitua racionalidade como algo que “[...] ocupa-se da seleção de alternativas de comportamento preferidas de acordo com algum sistema de valores que permite avaliar as consequências desse comportamento” (SIMON, 1971, p.78).

Isso ocorre porque a capacidade humana para formular e resolver problemas complexos é pequena para atender aos requisitos da racionalidade plena, os decisores agem dentro dos limites da “racionalidade limitada”.

O mesmo autor esclarece, ainda, que o tomador de decisão tende a usar um modelo que consiste em regras empíricas denominadas de ‘heurísticas de decisão’, cujo enfoque reside na influência de tendências e perspectivas futuras. Isso acontece, porque em um processo de tomada de decisão é necessário conviver com informações incompletas.

Portanto, os responsáveis pelas decisões tendem a simplificar os problemas, destacando apenas as partes mais significativas, uma vez que essa forma de lidar com o problema facilita o trabalho do decisor. Contudo, a visão do/sobre o problema torna-se reduzida, pois não considera toda sua complexidade.

Simon argumenta que o termo racionalidade deve ser acompanhado por um adjetivo, para que a caracterização seja mais clara. De acordo com este autor existem seis tipos de racionalidade:

- Racionalidade objetiva: quando o comportamento do decisor se baseia em fatos dados mensuráveis ou prescritos que são eficazes no alcance dos objetivos propostos;
- Racionalidade subjetiva: quando o decisor se baseia em informações e conhecimentos reais, filtrados pelos valores e experiências pessoais;
- Racionalidade consciente: quando o ajustamento dos meios aos fins visados constitui um processo consciente;
- Racionalidade deliberada: quando a adequação dos meios aos fins tenha sido deliberadamente provocada (por um indivíduo ou uma organização);
- Racionalidade organizacional: quando é orientada no sentido dos objetivos da organização;
- Racionalidade pessoal: quando visa os objetivos de um indivíduo (SIMON, 1971, p.79-80).

Apesar das adjetivações propostas por Simon, qualquer que seja o tipo de racionalidade, todas serão limitadas, isso porque todos os indivíduos possuem a capacidade cognitiva limitada por diferentes fatores. A seguir detalhar-se-á cada um dos tipos propostos por Simon.

A racionalidade objetiva sugere que o indivíduo ajuste seu comportamento a um sistema integrado que pressupõe: visão geral das alternativas antes da tomada de decisão; conhecer as consequências de cada alternativa; levar em consideração o sistema de valores como critério de uma alternativa, entre todas que estiverem disponíveis.

Porém, o comportamento real não possui capacidade para alcançar a racionalidade objetiva, pois o conhecimento das consequências é sempre fragmentado;

as consequências não podem ser previstas com exatidão; apenas uma pequena parcela das possíveis alternativas é levada em consideração. É impossível que o indivíduo conheça todas as alternativas de que dispõe ou todas as suas consequências. “Essa impossibilidade representa uma discrepância fundamental do comportamento real em relação ao modelo de racionalidade objetiva” (SIMON, 1971, p.70).

A racionalidade objetiva sugere que o indivíduo atuante ajuste seu comportamento a um sistema integrado, mediante uma visão panorâmica das alternativas, a consideração das consequências das escolhas e a escolha criteriosa de uma alternativa (CONTIJO; MAIA, 2004, p.15).

Essas são as bases do pensamento racionalista que também é objetivo. Contudo, na prática não há condição de o processo decisório ocorrer dessa maneira, já que o tomador de decisão não possui ao seu dispor todas as informações necessárias para escolher entre as alternativas apresentadas, bem como não tem tempo para analisar profundamente todas as alternativas apresentadas. Além disso, não há ainda, recursos humanos suficientes e com capacidade para desenvolver esse trabalho, uma vez que exige um conhecimento intenso da estrutura da organização, conhecer muito bem quais são os objetivos organizacionais, aonde se pretende chegar e uma grande experiência nesse tipo de ambiente incerto e mutável.

Em raras situações o comportamento de escolha é totalmente racional, porque a racionalidade objetiva é reduzida pelas limitações humanas no processamento da informação, pela multiplicidade de objetivos secundários e interesses das partes, pela ligação entre problemas e soluções e pelos procedimentos decisórios (CHOO, 2003, p.318).

Esses são alguns dos fatores que limitam a racionalidade no âmbito organizacional, visto que não há condições de se ter conhecimento completo e antecipado das alternativas/soluções e consequências para cada problema, pois todo conhecimento é fragmentado.

Para Simon (1957) e Robbins (1999) (*apud* GRAEML, 2007, p.231), a “racionalidade subjetiva” e a “racionalidade limitada”, dizem respeito ao fato de as pessoas se contentarem com soluções que satisfaçam suas necessidades mínimas, elas tendem a aceitar soluções óbvias, não procurando uma solução ótima se isso exigir esforço adicional, em virtude da falta de tempo ou da incapacidade de formular e resolver problemas complexos.

A racionalidade subjetiva está diretamente relacionada à “lei do menor esforço”, enquanto a racionalidade limitada reduz à percepção e a visão, chegando a atingir, também, a competência do decisor. A racionalidade subjetiva e a limitada estão inseridas na lógica da satisfação.

A racionalidade organizacional de acordo com Contijo e Maia (2004, p.16) “[...] postula a possibilidade tanto de domínios de fatores incontroláveis como de eliminação de riscos e incertezas no processo decisório, mediante uma análise cuidadosa e globalista”.

De maneira resumida Simon, define os cinco tipos de racionalidades:

Uma decisão pode ser chamada objetivamente racional se representa de fato o comportamento correto para maximizar certos valores numa dada situação. É subjetivamente racional se maximiza a realização com referência ao conhecimento real do assunto. É conscientemente racional na medida em que o ajustamento dos meios aos fins visados constitui um processo consciente. É deliberadamente racional na medida em que a adequação dos meios aos fins tenha sido deliberadamente provocada. Uma decisão é organizativamente racional se for orientada no sentido dos objetivos do indivíduo (SIMON, 1971, p.67).

Outro componente importante que afeta a racionalidade humana é a memória, pois através dela o sujeito cognoscente se lembra de algum episódio que já aconteceu e que está enfrentando novamente. O cérebro armazena informações que de alguma forma foram relevantes em um determinado momento e disponibiliza mais tarde quando o sujeito dela necessita. A memória é seletiva não inclusiva como muitos pensam, ela não processa todas as informações, somente aquelas em que o processamento cognitivo reconhece algum tipo de valor, as que não têm significado/importância o cérebro “joga fora”.

Toda vez que problemas semelhantes se repetem, cabe à memória reter a informação gerada no contexto vivenciado. Assim, as conclusões a que se chegou para a solução de um determinado problema, são memorizadas para que o indivíduo as recupere facilmente no futuro, mais especificamente quando um problema semelhante ocorrer.

A memória pode ser natural, ou seja, a informação fica armazenada na memória, ou artificial, isto é, a informação fica registrada em documentos de diferentes mídias, e que muitas vezes estão disponíveis no arquivo da organização. Esse tipo de memória constitui-se no bem mais importante do contexto organizacional.

A interferência da percepção seletiva nas decisões

Para iniciar essa discussão sobre o que é percepção e como ela interfere no processo decisório é necessário inicialmente definir o que é percepção. Para Robbins (2005, p.104), “[...] é o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente, no entanto pode variar de acordo com a realidade objetiva”. Visando uma melhor compreensão o mesmo autor exemplifica uma situação em que a percepção pode ser diferente para cada indivíduo:

É possível que todos os funcionários de uma empresa a vejam como um excelente local para trabalhar – condições favoráveis de trabalho, tarefas e atividades interessantes, boa remuneração, administração responsável e compreensiva –, mas, como a maioria de nós sabe, é muito raro encontrar tal unanimidade.

Na percepção seletiva o decisor se depara com uma situação nova, e automaticamente o seu inconsciente busca resgatar referências de outras situações já vivenciadas, para economizar tempo e energia, esse processo é involuntário e acontece automaticamente.

Na maioria das vezes filtra o problema, selecionando apenas parte dele, provavelmente, o que considera ser o mais importante ou o que se destacou por alguma razão, porém nesses casos a parte selecionada acaba sendo considerada como o todo, não mais como “parte do todo”.

É impossível um indivíduo assimilar tudo o que observa, uma vez que somente parte dessa observação é armazenada. Porém, a parte assimilada não é escolhida aleatoriamente, mas sim seletivamente, de acordo com os interesses, experiências passadas e atitudes do indivíduo.

A percepção é um processo muito complexo, sujeito a inúmeras variáveis. Mais que uma característica biológica, a percepção é um fenômeno cultural. Pessoas de diferentes culturas “leem” o mundo de maneira diferente porque o percebem de maneira diferente (PEREIRA; FONSECA, 1997, p.185).

Na concepção de Robbins (2005, p.107) a percepção seletiva nos permite uma leitura rápida, mas com o risco de obtermos uma figura imprecisa. Apresenta como característica fundamental simplificar uma determinada situação, por isso não é garantido que esta simplificação seja feita corretamente, visto que existe sempre o risco de haver uma interpretação equivocada, principalmente em situações que não são suficientemente claras.

O que para um tomador de decisão pode apresentar características de um problema, para outro pode não ser, isto é, a concepção do conceito de problema varia de acordo com cada indivíduo. O mesmo pode acontecer com uma decisão, visto que pode ser avaliada como satisfatória para um, e para outro pode ser considerada ótima ou mesmo ruim. Isso ocorre porque a percepção é distinta em cada indivíduo.

Segundo Robbins (2005, p.110-111) “[...] o conhecimento sobre a existência de um problema e sobre a necessidade de uma decisão depende da percepção da pessoa [...]”, ou seja, a tomada de decisão individual está diretamente relacionada ao comportamento organizacional. A forma com que essas decisões são tomadas e a qualidade das decisões depende muito da percepção do tomador de decisão.

Todas as decisões requerem interpretações e avaliação de informações. Os dados costumam vir de diversas fontes e precisam ser selecionados, processados e interpretados. Quais dados, por exemplo, são relevantes para uma determinada decisão? A resposta fica por conta de quem toma a decisão. Deverão ser elaboradas alternativas, com análise dos pontos fortes e fracos de cada uma delas, este processo é possível através da percepção para a tomada de decisão individual que será o grande responsável pela solução final encontrada (ROBBINS, 2005, p.111).

Uma maneira de auxiliar a percepção é por meio do uso de analogias, como defende Robbins (2005, p.113) “[...] o uso eficiente de analogias permite que os tomadores de decisões apliquem uma ideia de um contexto em outro”. Isso pode ser realizado porque diferentes situações podem apresentar semelhanças, nesses casos o tomador de decisão pode se valer de uma situação já vivenciada, para resolver uma nova situação, ou seja, fazer uso de sua experiência para tomar uma decisão.

Outra maneira de contribuir com os tomadores de decisão, em relação à percepção seletiva, são as hipóteses simuladas que ajudam a selecionar, organizar e gerenciar a informação no processo perceptivo. Elas estreitam o escopo do problema de tal forma que o analista pode concentrar-se de maneira eficiente sobre as informações mais relevantes. As hipóteses funcionais como modelos de organização da memória funcional, facilitam a busca das informações na memória.

Em resumo, elas são elementos essenciais no processo analítico, mas sua utilidade funcional também gera algum custo, porque uma hipótese em geral, tende a enxergar aquilo que estejam buscando e a negligenciar o que não está especificamente incluído na sua estratégia de busca. Eles tendem a limitar a informação processada àquela que é relevante para a hipótese corrente. Se a hipótese estiver incorreta, a in-

formação pode ser perdida, porque ela sugeriria uma hipótese nova ou modificada (THOLT, 2006, p.70).

Segundo o autor, esta dificuldade pode ser superada pela consideração simultânea de hipóteses múltiplas. Ela tem a vantagem de concentrar a atenção naqueles poucos itens de evidência que têm o maior valor diagnóstico na distinção entre a validade de hipóteses concorrentes.

A maior parte das evidências é consciente com várias hipóteses diferentes, mas esse fato é facilmente desmerecido quando os analistas concentram-se em apenas uma hipótese de cada vez, especialmente se o seu foco está na busca pela confirmação e não na negação do que parece ser a resposta mais provável (THOLT, 2006, p.69-70).

Isso ocorre porque os tomadores de decisão sempre se preocupam em buscar evidências que confirmem sua decisão, ou seja, que a ratifiquem, para se convencerem de que estão corretos e, portanto, de que tomaram a decisão acertada. Porém, esse tipo de atitude não é correto. O correto seria buscar informações e evidências que contrariassem a decisão escolhida, pois assim seria possível conhecer aspectos negativos que pudessem afetar a alternativa escolhida; ou que resultassem em uma escolha que não valesse a pena ser executada; ou, ainda, que demonstrassem a importância de se buscar uma melhor alternativa. Esse tipo de situação é muito comum em organizações, pois os tomadores de decisão não querem reconhecer que fizeram uma escolha equivocada, muitas vezes, preferem continuar insistindo em uma decisão que sabem que pode vir a falhar, em vez de optar por retroceder, tentar outra alternativa ou, ainda, aceitar opiniões de terceiros.

Na visão dos autores Pereira e Fonseca (1997, p.183) o processo decisório pode ser estudado sob três parâmetros: o da percepção do problema; os fatores que direcionam a escolha das alternativas; e, por último, as consequências da decisão.

O processo perceptivo é influenciado por vários fatores. Os estereótipos são um deles, quando algo se torna rotineiro, ele tende a ser percebido como um “estereótipo”, algo que se torna familiar e facilmente reconhecível. Outro fator refere-se ao contexto, ou seja, o ambiente e o momento em que o observador está passando influência diretamente à percepção, pois direciona a atenção. Nossa percepção pode estar voltada para dois tipos de polos, o prático-utilitário e o estético-contemplativo, por exemplo:

Quando estamos interpretando um esquema de uma rede elétrica, passamos a nos interessar principalmente os aspectos práticos dessa situação: localização dos dutos, das

tomadas, quantidade de fios, etc. Numa situação oposta, quando nos encontramos diante de um belo poente, não nos ocupamos com ângulos, áreas ou nomes de cores, mas com o contemplar a cena (PEREIRA; FONSECA, 1997, p.188).

Outro fator são as necessidades existenciais humanas, que se constituem em um modelador poderoso da percepção, pois um indivíduo se mobiliza por algo, quando há falta de alguma coisa, não sua presença ou excesso. Exemplo, só nos interessamos pela água, quando temos sede e na falta dela” (PEREIRA; FONSECA, 1997, p.189). Essas necessidades podem ser emocionais, intelectuais ou físicas.

Destacamos o efeito da linearidade no processo perceptivo como outro fator, as “[...] experiências resultantes da vida cotidiana têm importância fundamental, na dimensão não-verbal da percepção, que se originam os mecanismos perceptivos e conceituais” (PEREIRA; FONSECA, 1997, p.192). Esse efeito da linearidade tende a empobrecer a capacidade perceptiva e a estreitar o universo perceptivo, restringindo, como consequência, a habilidade de decidir.

E, por fim a supressão perceptiva que se caracteriza por suprimir detalhes que estão presentes, mas que não se percebe, pois algo que chama mais a atenção ou que é muito familiar impede que se veja e que se compreenda melhor a situação.

Uma teoria que explica porque julgamos coisas iguais de maneira diferente é elucidada pela Teoria da Atribuição, atribuindo isso ao comportamento humano (ROBBINS, 2005, p.106). O mesmo autor sugere, ainda, que quando se observa o comportamento de alguém, tenta-se determinar se a causa desse comportamento é interna ou externa. Entendemos por causas internas, aquelas em que o controle depende apenas do indivíduo, enquanto as causas externas sofrem interferência do ambiente.

Além da percepção seletiva, Robbins (2005, p.107-108) explica que existem, ainda, outros quatro tipos de simplificações que frequentemente se usa para efetuar o julgamento de outras pessoas, normalmente são técnicas que facilitam essas simplificações, mas que estão sujeitas aos erros e complicações. São elas: efeito de halo; efeitos de contraste; projeção; e estereotipagem, já mencionado anteriormente.

O efeito de halo se caracteriza pela construção de uma impressão geral com base em uma única característica, como a inteligência, por exemplo. O efeito de contraste é influenciado por algo que aconteceu recentemente, tanto pode ser insignificante ou algo muito bom, conforme o exemplo citado abaixo:

Existe uma máxima antiga entre os atores de espetáculos de variedades: nunca faça seu número depois de uma apresentação com crianças ou animais, pois o senso co-

num diz que as pessoas são apaixonadas tanto por crianças e por animais e que você vai parecer ruim perante eles (ROBBINS, 2005, p.107).

A projeção também é um tipo de simplificação, pois sempre é mais fácil julgar as pessoas se pensarmos que elas são parecidas conosco. A estereotipagem, nada mais é do que uma generalização, uma simplificação de determinado grupo de pessoas. Esse tipo de simplificação é muito perigoso, pois se pode ter uma visão distorcida da realidade.

A percepção é um fator importante no processo decisório e que deve ser considerado quando se pretende discutir tal temática, pois influencia diretamente os gestores no momento de fazer escolhas ou de perceber alguma situação.

A melhor maneira de a percepção atuar a favor dos tomadores de decisão é observar os detalhes de uma dada situação, mesmo aqueles que aparentemente podem parecer sem importância, pois, na maioria das vezes, os detalhes é que farão a diferença no resultado final.

Heurísticas e viés na tomada de decisão

Além dos limitadores da racionalidade e da percepção, existem outros fatores que interferem no momento da tomada de decisão. As heurísticas ou vieses estão presentes no processo decisório quando há risco e incerteza.

Nas decisões tomadas em situações de risco, o tomador de decisão tem conhecimento das probabilidades associadas aos resultados. Enquanto que nas decisões em momentos de incerteza, há disponibilidade apenas de previsões ou estimativas futuras.

As heurísticas são regras utilizadas pelos decisores em momentos de pressão, com o propósito de reduzir esse tipo de situação, pois simplifica o processamento cognitivo do indivíduo no julgamento de alternativas em que há risco ou incerteza.

Bazerman (1986, p.5) conceitua as heurísticas como “[...] regras padronizadas que, implicitamente dirigem nosso pensamento”. No entanto, o tomador de decisão ao utilizar esse tipo de simplificação deve ficar atento para não conduzir a sérios erros e distorções da realidade.

A única desvantagem do uso de heurísticas, na visão de Bazerman (2004, p.8) “[...] é que frequentemente os indivíduos não estão conscientes de que confiam nela. A aplicação errônea da heurística em situações inadequadas desencaminha as pessoas”. As heurísticas que mais se destacam nesses tipos de situações são: da disponibilidade; da representatividade; e da ancoragem e ajustamento.

A *heurística da disponibilidade* “[...] é a tendência das pessoas julgarem as coisas com base nas informações mais disponíveis para elas” (ROBBINS, 2005, p.116). Robbins afirma, também, que com frequência avaliamos as chances de ocorrência de um evento pela facilidade com que conseguimos nos lembrar de ocorrências desse evento. São as informações que são mais recentes na memória, pois desencadearam algum tipo de emoção.

Heurística da Disponibilidade pode constituir uma estratégia gerencial muito útil para a tomada de decisão, tendo em vista que circunstâncias de eventos de maior frequência são em geral reveladas facilmente, em nossas mentes, do que as daqueles de menor frequência (MACEDO et al., 2003, p.7).

Assim, podemos afirmar que a heurística da disponibilidade é um procedimento eficaz, rápido e muito útil, utilizado com frequência na tomada de decisão, uma vez que exemplos de eventos de maior frequência, geralmente, se revelam mais rapidamente nas mentes do que eventos menos frequentes.

Bazerman (2004, p.9) exemplifica a heurística da disponibilidade da seguinte maneira:

[...] um subordinado que trabalha intimamente ligado ao escritório do gerente estará mais consciente dos erros dos subordinados que estão mais próximo a ele. De maneira semelhante, uma gerente de produto tomará como base para sua avaliação da probabilidade de sucesso de um novo produto sua lembrança dos sucessos e fracassos de produtos semelhantes no passado recente.

Essa forma de utilização das heurísticas no processo decisório parece ser um modo bastante comum e, às vezes, pode levar o indivíduo a equívoco e erro de processamento da informação. A disponibilidade é um dos fenômenos mais frequentes da heurística.

A *heurística da representatividade* é determinada pela similaridade com outras situações de uma mesma categoria, ou seja, os indivíduos procuram peculiaridades existentes, e que correspondam a estereótipos formados anteriormente. “Os gerentes avaliam a probabilidade de ocorrência de um evento através da similaridade da mesma aos seus estereótipos de acontecimentos semelhantes” (MACEDO et al., 2003, p.7).

Um exemplo claro é dado por Bazerman (2004, p.10): os administradores usam esse tipo de heurística quando “[...] preveem o desempenho de uma pessoa com base em uma categoria estabelecida de pessoas que o indivíduo em foco representa para eles”. Esse tipo de representatividade leva em alguns casos, a comportamentos irracionais e moralmente repreensíveis, como a discriminação.

A *heurística representada pelo viés da ancoragem e ajustamento* caracteriza-se pela tendência de fixação de uma determinada informação como ponto de partida. Uma vez fixado este ponto, há dificuldade de ajuste diante de informações posteriores. Isso ocorre porque se dá maior atenção à primeira informação recebida, valorizando assim as primeiras impressões em relação às informações obtidas posteriormente.

Esse valor inicial ou “âncora”, segundo Bazerman (2004, p.10), pode ser sugerido a partir de antecedentes históricos pela maneira como um problema é apresentado ou pelo uso de informação aleatória.

De acordo com Macedo et al. (2003, p.8), “[...] os gerentes começam a realização de suas avaliações a partir de um valor inicial, que é posteriormente ajustado para fins de uma decisão final”. Os administradores decidem salários ajustando o salário que o empregado recebia no ano anterior (BARZERMAN, 2004, p.10). Desse modo, valores iniciais diferentes podem produzir decisões distintas para o mesmo problema.

Quando os administradores se conscientizarem do potencial da utilização da heurística, poderão decidir quando e de que forma usá-la, e se for para o próprio bem, eliminar certas heurísticas do repertório cognitivo existente.

Concluimos que as heurísticas ou regras simplificadoras constituem-se em ferramentas que podem ser usadas para simplificar a tomada de decisão. No entanto, esses são apenas alguns dos elementos cognitivos que interferem no processo decisório.

Considerações finais

Diante do que foi demonstrado, podemos concluir que os aspectos cognitivos influenciam diretamente no processo decisório, isto porque se trata de uma atividade que sofre interferências internas e externas.

O indivíduo utiliza, na maioria das vezes, a razão para resolver os problemas, essa racionalidade pressupõe que se tenha conhecimento antecipado sobre todas as variáveis que podem vir a interferir na decisão. Contudo, sabe-se que isso não é possível, nenhum indivíduo apresenta a capacidade de prever de maneira exata acontecimentos futuros, não há domínio e nem controle sobre os acontecimentos futuros. Esse fato justifica-se pela literatura analisada que aponta que a racionalidade é sempre limitada, porque as escolhas são feitas dentre as alternativas possíveis, sempre de acordo com seus valores intrínsecos.

A percepção interfere toda vez que surge um problema novo, pois naquele momento, a memória tenta resgatar situações semelhantes que tenham aconte-

cido, visando com esse procedimento cognitivo diminuir o esforço em relação ao tempo e ao trabalho. A memória guarda acontecimentos que considera relevantes para uso posterior.

As heurísticas se apresentam como formas de simplificação de problemas, reduzindo esforços e tempo no momento dos julgamentos. Porém, se usadas de maneira desordenada podem levar a erros e, em consequência, a resultados desagradáveis. Percebe-se assim, que existem prós e contras na sua utilização, mas não se pode questionar a necessidade de sua existência, considerando a vida no mundo contemporâneo.

O ambiente informacional no qual o responsável pela tomada de decisão está inserido deve oferecer subsídios informacionais, para que a decisão seja tomada com a menor influência possível dos aspectos que foram apresentados, isto garantirá que as decisões serão embasadas não somente em elementos intangíveis, mas também em informações que foram compartilhadas internamente.

Referências

- BAZERMAN, M. H. *Judgement in managerial decision making*. 2.ed. Nova York: Wiley, 1986.
- _____. *Processo decisório: para cursos de administração e economia*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 232p.
- CHOO, C. W. A administração da incerteza: as organizações como sistemas de tomada de decisões. In: _____. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Senac, 2003. p.253-325
- CONTIJO, A. C.; MAIA, C. S. C. Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamento: uma síntese teórica. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo, v.11, nº 4, p.13-30, out./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v11n4art2.pdf>>. Acesso em: 6 fev. 2008.
- GRAEML, A. R. Considerações sobre limitações do processo decisório e a racionalidade das decisões humanas. *Ciência e Opinião*, Curitiba, v.1, n.2/4, jul./dez. 2003/2004. Disponível em: <http://cienciaeopinio.unicenp.edu.br/arquivos/cienciaeopinio/File/volume2/CienciaeOpinio2_art_11.pdf>. Acesso em: 14 set. 2007.
- MACEDO et al. Heurísticas e vieses de decisão: a racionalidade limitada no processo decisório. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO (CLAEA), 38., 2003. Anais... Lima, 2003. Disponível em: <www.each.usp.br/rvicente/0176_ArtigoIAM-Decision.pdf>. Acesso em: 5 fev. 2008.
- PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA J. G. M. *Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*. São Paulo: Makron Books, 1997. 275p.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 536p.

SIMON, H. A. *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. 2.ed. rev. Rio de Janeiro: FGV, 1971. p.277

THOLT, Carlos. *Decida com inteligência*. Brasília: Thesaurus; ABRAIC, 2006. 246p.

MAPAS CONCEITUAIS COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO

*Cristiane Luiza Salazar Garcia
Marta Lígia Pomim Valentim*

Introdução

O conhecimento ganha, cada vez mais, destaque entre os ativos organizacionais e à medida que as organizações entendem sua importância no ambiente organizacional. Esse ativo se forma ao longo dos anos, num processo contínuo, individualmente e em grupo, a partir das interações que ocorrem no ambiente de trabalho.

Contudo, ele ficará limitado à mente de cada indivíduo se diferentes ações não forem desenvolvidas e colocadas em prática. É necessário que esse conhecimento individual seja socializado e sistematizado, para que se torne disponível aos outros e, assim, componha o conhecimento organizacional. A gestão do conhecimento (GC) utiliza um conjunto de métodos, técnicas e ferramentas para realizar essa sistematização e compartilhamento, bem como para tornar o ambiente propício para geração e uso do conhecimento.

Quando o conhecimento é sistematizado e disponibilizado, bem como quando as pessoas são incentivadas a usá-lo, esse processo resultará na criação de novas ideias, de mais conhecimento. Essas ações resultam em aprendizagem individual, uma vez que os sujeitos vão adquirindo novos conhecimentos. Do mesmo modo resultam em aprendizagem organizacional, pois a sistematização do conhecimento individual torna-o disponível aos outros e, com isso, a organização aprende como um todo.

Entre os instrumentos que viabilizam a gestão do conhecimento destacamos os mapas conceituais. Os mapas conceituais levam a organização à compreensão de qual conhecimento ela possui, quem o gera, de que forma é gerado e como este

ativo pode ser usado em benefício da organização. Assim, os mapas conceituais mapeiam o conhecimento no âmbito da organização, identificando pessoas, documentos e bases de dados que geram conhecimento relevante.

Gestão do conhecimento

Davenport e Prusak (1998, p.1) explicam que “Conhecimento não é dado nem informação, embora esteja relacionado com ambos e as diferenças entre esses termos sejam normalmente uma questão de grau”. Dado, informação e conhecimento são importantes insumos para todos os tipos de organização.

A respeito de dado, informação e conhecimento, os autores declaram que

O sucesso ou o fracasso organizacional muitas vezes pode depender de se saber de qual deles precisamos, com qual deles contamos e o que podemos ou não fazer com cada um deles. Entender o que são esses três elementos e como passar de um para outro é essencial para a realização bem-sucedida do trabalho ligado ao conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.1).

Em ambientes organizacionais esses três elementos desempenham um importante papel nos diversos processos organizacionais, desde as mais simples tarefas, em que informações técnicas norteiam o seu desenvolvimento, até a atividade mais complexa como, por exemplo, o processo decisório, que requer informações precisas e confiáveis.

Para Davenport e Prusak (1998, p.2-3) “Dados são conjuntos de fatos distintos e objetos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações”. Assim, ressaltamos que os dados também são significativos para as organizações, pois se constituem em matéria-prima para a informação.

Valentim (2008, p.18) destaca que só se pode denominar algo como “informação”, se houver compreensão, isto é “[...] se existe por parte do sujeito cognoscente, consenso em relação ao seu significado, caso contrário, não é informação”. A mesma autora explica: “[...] o que é informação para um pode não ser informação para outro” (VALENTIM, 2008, p.19). Assim, destacamos umas das principais características da informação: ela é dotada de significado.

Valentim (2008) menciona que a informação tem um importante papel como explicitadora do conhecimento. O processo de explicitação é necessário e imprescindível para que o conhecimento construído por um sujeito cognoscente não fique limitado a sua própria mente. No momento em que o sujeito usa a

linguagem (entendida aqui de forma lato), em suas diversas formas, para explicitar o conhecimento, tem-se o surgimento da informação. A informação, de acordo com a visão de Valentim (2008, p.19), faz parte do processo de construção do conhecimento, permitindo que este seja consolidado. Por isso, fazem parte de um processo dual em que um alimenta o outro.

Spender (2001, p.27) afirma que “[...] o conhecimento é um termo fluído e difícil de ser definido. O conhecimento apresenta características que são convencionais, mas também possui características que não se ajustam às análises econômicas ou organizacionais convencionais”. O conhecimento é dotado de intangibilidade, pois em sua forma original, reside na mente dos indivíduos.

Podemos considerar duas formas de conhecimento: tácita e explícita. Para Nonaka (2000, p.33) o conhecimento explícito é formal e sistemático e, assim, pode ser facilmente comunicado e compartilhado. Por outro lado, o conhecimento implícito ou tácito é altamente pessoal, assim é de difícil formalização e transferência. Polanyi (1966, p.4), também, afirma que sabemos mais do que podemos dizer.

O conhecimento tácito

[...] se encontra profundamente arraigado na ação e no comprometimento do indivíduo com determinado contexto [...] [;] consiste em parte de habilidades técnicas [...] [e] ao mesmo tempo [...] tem importante dimensão cognitiva. Consiste de modelos mentais, crenças e perspectivas tão arraigadas que são tidas como algo certo, não sujeitas à fácil manifestação (NONAKA, 2000, p.33).

Takeuchi e Nonaka (2008, p.59) acreditam que “[...] o conhecimento tácito e [o] conhecimento explícito não são totalmente separados, mas entidades mutuamente complementares. Eles interagem e se intercambiam nas atividades criativas dos seres humanos”. Para esses autores através dessa interação é que o conhecimento humano é criado e se expande.

Segundo Terra (2001, p.214) o conhecimento tácito “[...] é difícil de ser imitado, copiado e ‘reengenheirado’”. É, ao mesmo tempo, individual e coletivo, leva tempo para ser construído e é de certa forma invisível, pois reside na “cabeça das pessoas”.

Para Nonaka (2000, p.31)

Os novos conhecimentos sempre se originam nas pessoas. Um pesquisador brilhante tem um *insight* que redundará em nova patente. A intuição de mercado de um gerente de nível médio se transforma em catalisador de um importante conceito de novo produto. Um operário de fábrica se baseia em muitos anos de experiência para sugerir

alguma inovação expressiva nos processos de produção. Em cada caso, o conhecimento pessoal de um indivíduo se converteu em conhecimento organizacional valioso para a empresa como um todo (NONAKA, 2000, p.31).

Não importa que cargo ou qual o nível organizacional que o indivíduo ocupa, o conhecimento por ele construído tem valor único para a organização. Todos os indivíduos organizacionais se constituem em uma fonte de inteligência, portanto em um ativo importante, cada pessoa a sua maneira e de uma determinada forma, adicionam valor ao ambiente organizacional.

O conjunto de conhecimento de um indivíduo é resultado de um processo diário, cuja dinâmica somente termina quando o indivíduo morre, ou seja, o conhecimento de uma pessoa não é construído de uma hora para outra, ele se forma ao longo dos anos, e se transforma em um processo ininterrupto.

Polanyi (1966) acredita que o conhecimento seja criado a partir da interação do indivíduo com o meio a sua volta, ou seja, a partir das experiências vivenciadas e do contexto social e cultural em que está inserido.

Novak (1998) afirma que os seres humanos se dedicam a pensar, sentir e agir, e estas ações se combinam para formar o significado da experiência. Por isso mesmo, que o aprendizado não ocorre da mesma forma nas pessoas, portanto, considera-se único o que cada um sabe.

Valentim acredita que “[...] o conhecimento construído por um indivíduo alimenta a construção do conhecimento coletivo e, por outro lado, o conhecimento coletivo alimenta a construção do conhecimento individual em ambientes organizacionais” (VALENTIM, 2008, p.19). Por isso, o que cada um sabe tem um valor único, pois o conhecimento organizacional (coletivo) necessita do que cada um sabe para se desenvolver e, em contrapartida, cada indivíduo aprende com este saber coletivo, adquirindo novo conhecimento que será compartilhado, e novamente se tornará coletivo em um processo contínuo.

Esse fato destaca a necessidade de sistematização do conhecimento organizacional, pois a construção de novo conhecimento depende do acesso ao conhecimento já existente, e para que isso ocorra são necessárias ações concretas que o torne disponível. A gestão do conhecimento se encarrega de promover essa sistematização através de métodos, técnicas, instrumentos, ferramentas e ações especificamente aplicadas com esse objetivo.

Como explicam Silva e Valentim (2008), o objetivo da gestão do conhecimento é

[...] identificar, capturar, sistematizar e compartilhar de forma sistemática o conhecimento gerado em âmbito organizacional, bem como objetiva auxiliar a construção de conhecimento individual voltado às ações estratégicas da organização (SILVA, 2008, p.157).

Resende (2006, p.265 *apud* SILVA; VALENTIM, 2008, p.157), afirma que “Na prática, a gestão do conhecimento consiste na identificação e mapeamento dos ativos intelectuais da organização, divulgando e gerando novos conhecimentos [...]”.

A gestão do conhecimento se preocupa com o tratamento e a sistematização do conhecimento organizacional, tendo em vista a necessidade informacional dos indivíduos. Ela gera produtos para a disseminação, uso e apropriação do conhecimento produzido internamente à organização. Dentre os produtos destacamos os mapas conceituais, cuja aplicação pode transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito em ambientes organizacionais.

Aprendizagem

Primeiramente é essencial mencionarmos o que entendemos por aprendizagem, e sobre isto referendamos a visão de Fialho et al. (2006, p.96), que entendem que o desenvolvimento do conhecimento constitui-se em aprendizagem. Assim, o processo de aprendizagem é o meio pelo qual adquirimos conhecimento. O conhecimento pode ser desenvolvido de maneira individual e coletiva, ressaltamos que em ambientes organizacionais o conhecimento individual e o coletivo se desenvolvem paralelamente. Contudo, há momentos de interação extremamente significativos, cujo resultado se constitui no que se denomina ‘organizações de aprendizagem’ ou ‘organizações voltadas à aprendizagem’.

Nesse sentido, a nosso ver, o conhecimento existe, em um primeiro momento implicitamente na mente dos indivíduos, necessita em um segundo momento, ser explicitado para que se torne disponível aos demais indivíduos, Como explica Fialho et al. (2006, p.101), “É durante a conversão do conhecimento tácito em explícito que o conhecimento organizacional é criado. Para tanto, a organização precisa alavancar o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual”.

Para Fialho et al. (2006, p.104) há um ciclo que se inicia quando as pessoas assimilam um novo dado/informação que pode ser entendido como a aprendizagem individual. Assim, a partir dessa apropriação as pessoas geram novos conhecimentos e os somam ao conhecimento que elas já possuíam anteriormente. Para que essa aprendizagem ocorra no ambiente organizacional é necessário que o conhecimento individual, adquirido a partir do processo de aprendizagem individual, seja disponibilizado aos demais indivíduos da organização.

Fialho et al. (2006, p.102) defendem que “Uma organização que aprende é uma organização que sabe criar, adquirir e transferir conhecimento de forma

efetiva e que modifica seu comportamento para gerar novos conhecimentos”. A organização que aprende se transforma constantemente, assim como o conhecimento se transforma em um processo contínuo, conforme mencionado anteriormente.

Uma organização voltada à aprendizagem necessita implantar diferentes ações no ambiente organizacional, bem como é necessário aplicar métodos e técnicas específicos que garantam o aprendizado contínuo, bem como desenvolva uma cultura organizacional que valorize essa atividade. A empresa precisa desenvolver competências específicas em seu quadro de colaboradores, para que o aprendizado ocorra. A gestão do conhecimento é um modelo de gestão voltado à aprendizagem organizacional, cujos métodos, técnicas, instrumentos e ferramentas podem ser aplicados para que se desenvolvam competências nas pessoas para a geração, compartilhamento, uso e apropriação de informação e conhecimento no ambiente organizacional.

Segundo Ghoshal

[...] a diversidade cria o potencial para a aprendizagem. Ao explorar esse potencial, a organização deve considerar a aprendizagem como um objetivo explícito, e deve criar mecanismos e sistemas para tal aprendizagem ocorrer. Na ausência de intenção explícita e de mecanismos apropriados, o potencial de aprendizagem pode ser perdido (GHOSHAL, 1987, p.432 *apud* LEI, 2001, p.162).

Em qualquer organização a diversidade é uma característica presente. As pessoas possuem distintas percepções e avaliam os fatos e fenômenos que ocorrem na realidade de maneira diferente e, por isso mesmo, possuem experiências únicas. No ambiente organizacional a experiência proporciona o acúmulo de conhecimento sobre a realidade vivenciada, ou seja, para cada pessoa a mesma realidade é vivenciada de forma única, assim como a construção de conhecimento a partir da experiência será somada ao conhecimento acumulado ao longo da vida.

Para que haja desenvolvimento organizacional e, assim, a criação de mais conhecimento é imprescindível que o conhecimento das pessoas não se limite ao próprio indivíduo, ao contrário seja compartilhado entre as demais pessoas. A troca de experiências, o compartilhamento de conhecimento e de informação, a externalização do ‘novo’ conhecimento construído permite que outras pessoas tenham acesso a ele e, assim, aprendam.

Para Stata (1989 *apud* GARVIN, 2000, p.79) “O aprendizado organizacional ocorre por meio do compartilhamento de ideias, conhecimentos e modelos mentais [...] [e] se fundamenta no conhecimento e experiências do passado – ou seja, na memória”.

Inferimos que o conhecimento anterior de um indivíduo (*background*), é essencial para que haja a percepção do ‘novo’ conhecimento, pois somente aí será possível assimilá-lo e, posteriormente internalizá-lo, ou seja, a aprendizagem necessita primeiramente do uso das sensações e percepções, visto que somente após reconhecer o ‘novo’ conhecimento é que o indivíduo o somará ao conhecimento prévio existente, formando assim o próprio intelecto.

Novak (1998), estudioso da área da Educação, defende que apesar dos avanços sofridos na área, as pessoas ainda têm dificuldades em criar, organizar e usar conhecimento. Segundo este autor, as pessoas têm dificuldades em achar soluções para os mais simples problemas. Ele acrescenta que um dos problemas que as organizações enfrentam é não saber como lidar com a informação, principalmente a informação produzida pelos próprios colaboradores no decorrer dos anos de atuação na organização. Acredita que essa questão se constitui em um problema crônico no ambiente organizacional, uma vez que o conhecimento tem se tornado um dos ativos mais importantes nesse contexto (NOVAK, 1998, p.34).

Outra questão importante para Novak (1998, p.3), refere-se a uma mudança no processo de aprendizagem das pessoas, cujo foco deveria estar no compartilhamento de ideias, como uma forma de se compartilhar conhecimento e, conseqüentemente, propiciar a geração de ‘novo’ conhecimento. Acredita que se as pessoas fossem educadas de maneira significativa, isto é, “[...] de um jeito que irá intensificá-las para se tornarem poderosas, confidentes, e comprometidas criadoras e usuárias de conhecimento”, a aprendizagem ocorreria naturalmente.

Para Novak (1998, p.13) o aprendizado significativo resulta da integração construtiva de pensamento, sentimento e ação, guiando o sujeito em uma atitude de comprometimento e responsabilidade. É assim que a educação deveria acontecer no âmbito das organizações, ou seja, com o comprometimento e responsabilidade de todos.

Na visão de Novak (1998, p.31) as pessoas deveriam entender de que forma ocorre a aquisição de conhecimento, isto é, como é que elas aprendem. Assim, elas seriam conscientes do processo de aprendizagem e, portanto, o processo seria mais efetivo. O conhecimento que é aprendido significativamente é um conhecimento que se pode controlar, que se tem confiança, que se conhece e, assim, não se perde na memória.

Novak (1998, p.13) explica que quando a “[...] educação é mais efetiva, gerentes se tornam professores, professores são também aprendizes e aprendizes são também professores”. Isso se torna real quando há comprometimento em todos os níveis, quando há cooperação, e para que haja cooperação é preciso que haja antes de tudo uma ação de conscientização das partes envolvidas. É preciso

que todos entendam a importância da ação de aprendizado dentro de uma organização, assim como a importância que cada indivíduo atribui para a concretização do processo de aprendizagem.

Nesse contexto, se faz necessário à elaboração de instrumentos e ações que possibilitem que o conhecimento intrínseco seja disponibilizado para as outras pessoas. Entre os instrumentos têm-se os mapas conceituais, cuja aplicação buscará auxiliar na sistematização do conhecimento construído no ambiente organizacional.

Os mapas conceituais se constituem a partir da descrição de conceitos e proposições, de quem sabe o quê no âmbito da organização. Um mapa conceitual apresenta um esquema de linhas cruzadas entre suas diferentes áreas, cujo cruzamento das informações existentes nas diferentes partes do mapa, possibilitam a criação de novas ideias, de mais conhecimento e, assim, favorecem a aprendizagem organizacional.

Mapas conceituais

Na década de 1970, Novak e seu grupo de pesquisa da Universidade de Cornell, nos Estados Unidos, iniciaram uma pesquisa que observava a habilidade de estudantes das primeiras séries do ensino fundamental em adquirir conceitos sobre Ciência, bem como a forma com que os conceitos interferiam na aquisição de novos conceitos. A partir das experiências de pesquisa os pesquisadores observaram que seria necessário representar de uma maneira mais efetiva os conceitos encontrados, assim como arranjá-los de uma maneira que os permitisse obter uma melhor visualização e, assim, melhor estudá-los. Assim, surgem os mapas conceituais.

Novak (1998, p.xvii) e seu grupo de pesquisa buscavam sanar o que acreditavam ser um problema universal: como ajudar, de maneira eficiente, pessoas a aprender, criar, e utilizar conhecimento? Os estudos foram iniciados em crianças, cuja dinâmica era constituída por entrevistas e observações realizadas periodicamente, quanto à aquisição de conhecimento sobre conceitos como 'matéria', 'energia' e 'sistemas de vida'. As entrevistas eram gravadas e algumas delas filmadas. Nas gravações observavam alguma evolução nas concepções das crianças, mas ainda era difícil notar especificamente a mudança nas estruturas cognitivas.

A partir das ideias de desenvolvimento cognitivo de Ausubel, em que o conhecimento prévio do indivíduo é um dos determinantes para a aquisição de

novo conhecimento, o grupo concluiu que deveriam traduzir as transcrições das entrevistas em uma estrutura hierárquica de conceitos e proposições, e relações entre os conceitos. Assim, em 1972, em decorrência dessas necessidades de estruturação das informações obtidas na pesquisa, surge o que atualmente denomina-se de mapa conceitual.

Trabalhando a partir da Teoria de Ausubel sobre aprendizado significativo, a equipe de pesquisa de Novak decidiu analisar as transcrições das entrevistas através de palavras, de conceitos e proposições mencionadas pelos estudantes, porquanto indicariam conhecimento prévio e conhecimento adquirido após a instrução. Após várias tentativas de se organizar os conceitos e proposições, o grupo de pesquisa desenvolveu a ideia do mapeamento conceitual.

Eles descobriram que os mapas conceituais poderiam ser uma boa maneira de ajudar professores e estudantes no processo de aprendizagem. Dessa forma, conforme explica Novak (1998, p.27), posteriormente, eles começaram a aplicar os mapas conceituais em diversos segmentos organizacionais, ajudando assim os gerentes a conhecer melhor o ambiente e as pessoas que nelas atuavam.

O volume de informações gerado pelas gravações da pesquisa de Novak era imenso. Uma entrevista era transcrita em um total de quinze a vinte páginas em média, e depois eram traduzidas em um mapa conceitual de uma página. Os mapas conceituais traduziam em conceitos e proposições as informações obtidas, ou seja, se constituía em uma sistematização visível do conhecimento dos estudantes. Dessa forma, a pesquisa era mais efetiva, uma vez que o conhecimento podia ser acessado de maneira rápida e com a vantagem de uma visualização compreensível.

Em ambientes organizacionais o volume de informações produzidas é imenso e se multiplica rapidamente em um processo contínuo. Novak conseguiu traduzir o conhecimento que as crianças participantes da pesquisa adquiriam, em uma estrutura que permitia o acesso e utilização do conhecimento gerado por elas quando fosse requerido.

Os mapas de conhecimento se constituem em uma valiosa ferramenta da gestão do conhecimento, cuja aplicação na sistematização do conhecimento existente nas organizações é eficaz. Além disso, podem ser aplicados para facilitar o compartilhamento e a externalização de conhecimento dos indivíduos organizacionais.

Novak e Cañas (2006) concluíram a partir das pesquisas realizadas com crianças e adultos que o aprendizado significativo é o mais importante fator para construir uma estrutura de conhecimento. Eles notaram que os mapas conceituais podem ser usados, também, como uma ferramenta de aprendizado.

Os mesmos autores (2006) explicam que os mapas conceituais são desenhados através de um conceito específico, geralmente constituído por uma palavra ou duas, bem como através de suas relações, ou seja, linhas (*links*) entre conceitos que criam uma proposição significativa. Os conceitos são regularidades ou moldes percebidos em eventos ou objetos, designados por rótulos e são arranjados hierarquicamente do mais geral para o mais específico, ou seja, o conceito mais inclusivo no topo e o menos inclusivo na base.

As proposições são declarações sobre algum evento ou objeto que mostra a relação entre dois ou mais conceitos. Também pode haver linhas (*links*) cruzadas mostrando as relações entre duas diferentes áreas do mapa. Uma vez identificado novas linhas (*links*) cruzadas, pode-se levar a criação de novas ideias gerando novo conhecimento e, assim, efetivando a aprendizagem.

Segundo Novak (1998) seres humanos são únicos na capacidade de perceber o mundo a sua volta (eventos e objetos), e o codificar através de etiquetas/rótulos, que segundo ele representam conceitos.

Para este autor conceitos são

[...] regularidades percebidas em eventos e objetos, ou registros de eventos ou objetos, designado por uma etiqueta [...] Por exemplo, há várias formas e tipos de coisas que nós chamamos de cadeira, mas uma vez que uma criança adquire o conceito de cadeira, esta criança irá etiquetar corretamente quase qualquer coisa com um assento, encosto, e pernas como uma cadeira (NOVAK, 1998, p.21, tradução nossa).

Para Novak (1998, p.3, tradução nossa) os “Mapas conceituais devem ser lidos do topo para a base, procedendo dos conceitos de ordem mais elevada – mais gerais no topo – para os conceitos de ordem menos elevada – mais específicos na base”. Além disso, afirma que os mapas contem *links* cruzados que demonstram relacionamentos entre ideias em diferentes segmentos do mapa. Novak (1998, p.4, tradução nossa) apresenta uma figura explicativa de como seria um mapa conceitual (Figura 1).

Novak (1998, p.227) descreve passo-a-passo (Figura 2) de que maneira se pode construir um mapa conceitual.

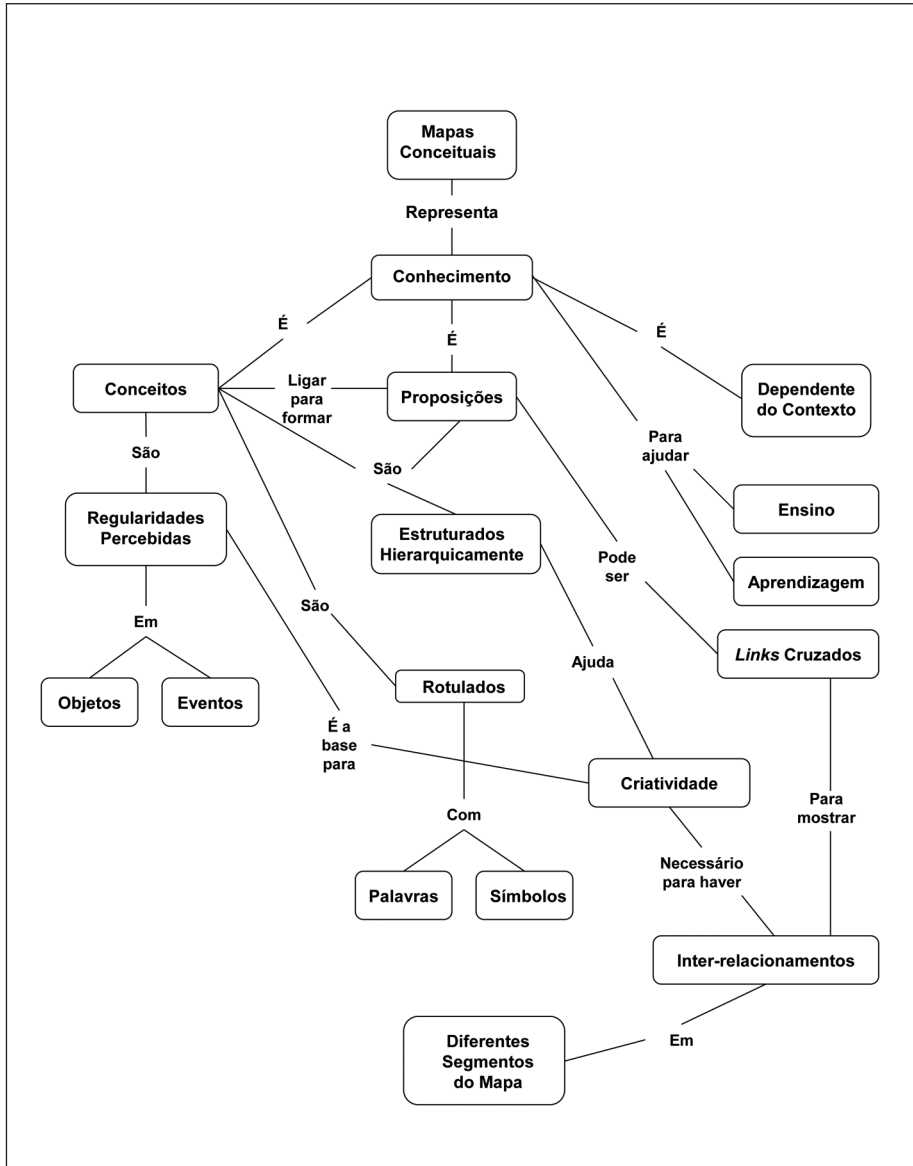


Figura 1: Mapas Conceituais.
 Fonte traduzida: Novak – 1998 – p.4.

1.	Identificação da questão foco e seus conceitos	Identificar uma questão focal que endereça o problema, questões, ou domínio de conhecimento que se deseja mapear. Guiado por essa questão, identificar 10 ou 20 conceitos que são pertinentes para a questão e listá-los. Algumas pessoas acham isto útil para escrever os rótulos de conceitos em cartões separados ou <i>post-its</i> , assim eles podem ser movidos como e quando for necessário. Se trabalhar com um <i>software</i> específico de mapeamento, produza uma lista de conceitos. Os rótulos dos conceitos devem ser uma palavra única ou no máximo duas ou três palavras.
2.	Ordenação dos conceitos	Ordene os conceitos colocando a ideia mais ampla e mais inclusiva no topo do mapa. Às vezes é difícil identificar o conceito mais amplo, mais inclusivo. É útil refletir sobre a questão foco, de forma a ajudar a decidir a ordem dos conceitos. Às vezes esse processo leva a modificação da questão foco ou a redação de uma nova questão foco.
3.	Organização da lista de conceitos	Atualize a lista e adicione mais conceitos, caso seja necessário.
4.	Início da construção do mapa	Comece a construir o mapa colocando o conceito mais inclusivo (mais geral) no topo. Geralmente haverá só um, ou no máximo dois ou três conceitos mais gerais no topo do mapa.
5.	Seleção de subconceitos	Selecione dois, três ou quatro subconceitos para colocar abaixo de cada conceito geral. Evite colocar mais de três ou quatro conceitos abaixo de qualquer outro conceito. Se parecer haver seis ou oito conceitos que pertençam abaixo de um conceito ou subconceito maior, geralmente será possível identificar algum conceito apropriado de inclusividade intermediária, assim criando outro nível de hierarquia no mapa.
6.	Conexão dos conceitos	Conecte os conceitos por linhas. Rotule as linhas com uma ou algumas palavras de ligação. As palavras de ligação devem definir o relacionamento entre os dois conceitos, de modo que isso seja lido como uma declaração ou proposição válida. A conexão cria significado/sentido. Quando hierarquicamente une um grande número de ideias relacionadas, pode-se ver a estrutura de significado para um dado domínio de assunto.
7.	Revisão da estrutura	Revise a estrutura do mapa, o qual pode incluir, adicionar, subtrair ou trocar conceitos ordenados. Revise quantas vezes seja necessário, e de fato esse processo pode continuar indefinidamente, conforme se ganha novo conhecimento ou novas introspecções. Neste caso, os <i>post-its</i> são úteis ou, ainda melhor, se trabalhar com um <i>software</i> específico para criar mapas.
8.	Construção e rotulação das ligações	Procure por ligações transversais entre conceitos em diferentes seções do mapa e rotule estas linhas. Ligações transversais podem frequentemente ajudar a ver relacionamentos novos, criativos no domínio de conhecimento.
9.	Adição de exemplos	Exemplos específicos de conceitos podem ser anexados no rótulo do conceito (exemplo: <i>golden retriever</i> é uma exemplo específico de uma raça de cachorro).
10.	Finalização	Mapas conceituais podem ser feitos, através de formas distintas para o mesmo conjunto de conceito. Não há um caminho para desenhar um mapa conceitual. Como o entendimento de relacionamentos entre conceitos muda, assim acontecerá com o mapa.

Figura 2: Construção de Mapas Conceituais.

Fonte traduzida: Novak – 1998 – p.227

A construção do mapa não é uma ação isolada, ela é fruto e está relacionada ao processo de gestão do conhecimento. O maior esforço está em desenvolver ações para que as pessoas compartilhem o conhecimento que irá compor o mapa.

O mapa não finaliza o processo ele é apenas um dos produtos resultantes das ações da GC. Ele deve ser constantemente atualizado, pois o conhecimento se modifica constantemente.

Considerações finais

A construção de um mapa conceitual para qualquer tipo de organização, não pode ocorrer de forma isolada. O mapa é o resultado de um conjunto de ações integradas. Deve haver o compartilhamento antes de qualquer ação, e para que este seja efetivo, vários aspectos devem ser trabalhados, desde os relacionados ao ambiente até os intrínsecos relacionados à cultura organizacional. A criação dos mapas não é uma ação final, uma vez que faz parte do ciclo do conhecimento, o qual, como anteriormente mencionamos, é contínuo e ininterrupto.

Os mapas devem ser modificados à medida que o conhecimento se modifica, isto é, a atualização deve ser constante. O trabalho com o conhecimento nunca termina, porquanto as organizações se renovam quando novas ideias são geradas, cuja dinâmica ocorre quando há compartilhamento de conhecimento individual e coletivo gerado no ambiente organizacional.

O mapeamento conceitual não apenas resultará na visualização do conhecimento, pois sua proposta é o aprender a aprender, é tornar as pessoas conscientes do processo de construção do próprio conhecimento. Se o indivíduo puder ter este controle sobre o que ele aprende ou não, as suas tarefas, também, serão realizadas de maneira consciente, pois pensamento e ação são relacionados.

A educação é o caminho direto para mudanças significativas. Contudo, não se pode obrigar alguém a fazer algo, mas é possível ensiná-la, pois a aquisição de um novo conhecimento de maneira significativa modificará as ações dos indivíduos.

Ressaltamos que há a necessidade, cada vez mais urgente, de um diálogo entre a academia e os setores empresariais. Os estudos realizados no meio acadêmico devem ser aplicados em diferentes contextos, inclusive o empresarial. Parcerias devem ser criadas, para que teoria e prática se aliem, e a construção de conhecimento seja um processo mais comprometido com a realidade.

Referências

- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- FIALHO, F. A. P. et al. *Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial*. Florianópolis: Visual Books, 2006. 196p.
- GARVIN, D. A. Construindo a organização que aprende. In: Harvard Business Review. *Gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000. p.50-61
- GHOSHAL, S. Global strategy: an organizing framework. *Strategic Management Journal*, nº 5, p.425-40, 1987.
- GLASSER, W. *The control theory manager*. Nova York: Harper Collins, 1994.
- LEI, D.; HITT, M. A.; BETTIS, R. Competências essenciais dinâmicas mediante a meta aprendizagem e o contexto estratégico. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. (Org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001. p.157-186
- NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: Harvard Business Review. *Gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000. p.27-49
- NOVAK, J. D; CAÑAS, A. J. The origins of the concept mapping tool and the continuing evolution of the tool. *Information Visualization*, Inglaterra, n.5, p.175-184, jan. 2006. Disponível em: <<http://www.palgrave-journals.com/search/executeSearch?sp-q=novak&iaortest=iaortest&sp-x-9=cat&sp-q-9=IVS&submit=Go&sp-a=sp10038c8a&sp-sfvl-field=subject|ujournal&sp-c=10&sp-q-13=palgrave&sp-x-1=ujournal&sp-p-1=phrase&sp-p=all>>. Acesso em: 1º abr. 2009.
- NOVAK, J. D. *Learning, creating, and using knowledge: concept maps as facilitative tools in school and corporations*. Nova Jersey: LEA, 1998. 251p.
- POLANYI, M. *The tacit dimension*. Gloucester: Peter Smith, 1966. 108p.
- REZENDE, D. A. Sistemas de conhecimento e as relações com a gestão do conhecimento e com a inteligência organizacional nas empresas privadas e nas organizações públicas. In: TARAPANOFF, K. (Org.). *Inteligência, informação e conhecimentos em corporações*. Brasília: IBICT/UNESCO, 2006. p.257-76
- SILVA, H. M. da; VALENTIM, M. L. P. Modelos de gestão do conhecimento aplicados à ambientes empresariais. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). *Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação*. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008. p.157-74
- SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, M. T. L; OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. (Org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001. p.27-49
- STATA, R. Organizational learning: the key to management innovation. *Sloan Management Review*, Springer, 1989.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320p.

TERRA, J. C. C. Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. (Org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001. p.212-241

VALENTIM, M. L. P. *Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação*. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008. 272p.

12

FLUXOS DOCUMENTAIS EM AMBIENTES EMPRESARIAIS: CARACTERÍSTICAS, TIPOLOGIAS E USOS

*Danilo André Bueno
Marta Lígia Pomim Valentim*

Introdução

A informação se constitui em um recurso vital para a sobrevivência das organizações, visto que pode gerar mais qualidade e produtividade, além de ser um insumo para obter vantagem competitiva e auxiliar o processo decisório.

Nessa perspectiva, a informação orgânica produzida internamente à organização ganha destaque, visto que é insumo essencial para o processo decisório e comprovação legal de suas atividades em âmbito organizacional. Essas informações específicas produzidas pelas instituições são consideradas um insumo poderoso para as organizações, porquanto se constituem em elemento integrador das diversas atividades administrativas e processos organizacionais que refletem suas estruturas e funções, assim como formam e alicerçam o ambiente de informação de uma organização, bem como refletem as atividades de caráter técnico e/ou científico das mesmas.

Assim, apresentamos algumas discussões sobre um modelo conceitual voltado à gestão documental em ambientes empresariais, visando auxiliar o desenvolvimento de atividades/tarefas, o processo decisório e o planejamento de ações de curto, médio e longo prazos, tanto para produtores quanto para usuários deste tipo de informação.

Diante do crescente desenvolvimento social e tecnológico, as questões relacionadas ao gerenciamento da informação orgânica ganham destaque, porquanto as organizações percebem que o gerenciamento eficaz deste tipo de informação, independente de seu suporte, pode fazer a diferença.

Informação orgânica/arquivística

As informações registradas em documentos produzidos e acumulados por qualquer tipo de organização refletem suas funções, atividades, ações, decisões e o desenvolvimento de suas relações para com a própria entidade e para com a sociedade. Denominamos esse tipo de informação de ‘informação orgânica’.

Partindo desse pressuposto, o arquivo registra a existência organizacional, ou seja, permite resgatar a memória e a história institucional, preservando as informações através de documentos, o contexto em que foram geradas, suas estruturas, as decisões tomadas, as ações realizadas, etc.

A informação orgânica, materializada em algum tipo de suporte informacional (papel, HD, CD-ROM, DVD, microfilme, etc.), compõe o que se denomina de ‘documento arquivístico’, originando o arquivo organizacional, portanto, formam sistemas específicos com dimensões jurídicas e administrativas que possuem características importantes como, por exemplo, o valor de prova legal das atividades organizacionais.

As informações orgânicas são entendidas também como recurso estratégico para a tomada de decisão nas organizações, se constituindo em um

[...] centro ativo de informações, e precisam estar devidamente organizados e estruturados para atingirem seus objetivos, que são atender à administração, evitar erros e repetições desnecessárias, produzir conhecimento para acessar as tomadas de decisão e dar continuidade aos trabalhos das instituições (CARVALHO; LONGO, 2002, p.115).

Na literatura os conceitos de informação orgânica e de informação arquivística não estão claros. Lousada e Valentim (2008, p.254) defendem que há diferença entre os termos informação orgânica e informação arquivística no que tange à origem de sua produção, mas apesar disso, são termos relacionados:

A **informação orgânica** é produzida internamente, sendo produto resultante da execução das funções e das atividades organizacionais [...] A informação **não orgânica** é aquela produzida externamente à organização, mas que se relaciona com a organização por meio das atividades e/ou transações realizadas, isto é, **informação não orgânica** pode, também, ser considerada sinônimo de **informação arquivística**.

Nessa perspectiva, defendemos que há diferença em relação ao conceito e definição de informação arquivística e informação orgânica, apesar de possuírem relação estreita. A informação arquivística é mais ampla, pois abrange tanto as

informações externas (não orgânicas) quanto as informações internas à organização (orgânicas). Como exemplo, pode-se mencionar a relação entre uma organização e seus fornecedores, cujas atividades geram documentos fiscais, contábeis, comerciais, etc. Os documentos gerados internamente à organização se constituem no que denominamos de 'informação orgânica', os documentos gerados externamente à organização se constituem no que denominamos de 'informação não-orgânica', a somatória de ambos os tipos de informação se constituem no que denominamos de 'informação arquivística', portanto, conforme mencionado anteriormente é um termo mais amplo (ROSSEAU; COUTURE, 1998, p.64).

A informação orgânica primeiramente é entendida sob o ponto de vista de sua gênese, ou seja, de sua criação/produção, dentro ou fora da organização. Em segundo lugar, ela deve estar relacionada intimamente com as atividades e funções do órgão produtor e, em terceiro lugar, ela mantém relação orgânica dentro do conjunto documental a que ela se relaciona e pertence.

A informação orgânica se restringe apenas aos documentos produzidos internamente à organização e, também, à sua proveniência, isto é, aqueles que são intimamente relacionados ao órgão produtor, guardando relações orgânicas entre si, bem como a relação direta com a própria organização que a produziu na execução de suas atividades.

Defendemos que as informações arquivísticas abrangem todas as informações relacionadas às atividades e funções do órgão em questão, sejam elas internas ou externas, orgânicas ou não orgânicas, constituindo-se assim, nos documentos de arquivo de uma organização. Assim, destacamos que a natureza dos arquivos é ao mesmo tempo administrativa, jurídica, informacional, probatória, orgânica, serial, contínua e cumulativa.

Nesse sentido, as informações orgânicas têm papel relevante para as organizações, justamente porque são produzidas internamente e, por isso, devem ser disponibilizadas a fim de orientar os diferentes processos organizacionais e comprovação legal das atividades desenvolvidas por seus colaboradores. Além disso, a gestão da informação orgânica tem proporcionado maior transparência administrativa para as organizações, assim a gestão documental é essencial.

Gestão Documental Integrada (GDI)

A gestão dos documentos orgânicos/arquivísticos é recorrentemente deficiente nos ambientes empresariais e ocasionam desconfiância e insegurança quanto ao acesso e uso desses documentos para a tomada de decisão e para a consecução de suas atividades. Isso geralmente ocorre pela ausência de políticas vol-

tadas à gestão documental, pois geralmente falta o estabelecimento de métodos, normas e procedimentos em relação à produção, tramitação, disseminação, acesso e uso de informações relevantes para o desenvolvimento das atividades organizacionais e tomada de decisão, provocando o acúmulo desordenado de documentos, relegando os arquivos a meros depósitos seja em papel, seja eletrônico. Essa afirmativa pode ser comprovada ao se observar a maneira como as organizações denominam seus arquivos, designando-os de “arquivo morto”.

A gestão de documentos pode trazer grandes benefícios para as organizações, como se evidencia na afirmação de Bernardes e Delatorre (2008, p.7):

[...] a implantação de um programa de gestão documental garante aos órgãos públicos e empresas privadas o controle sobre as informações que produzem ou recebem, uma significativa economia de recursos com a redução da massa documental ao mínimo essencial, a otimização e racionalização dos espaços físicos de guarda de documentos e agilidade na recuperação das informações.

O conceito de gestão documental integrada surge no bojo das discussões do conceito de ciclo vital dos documentos iniciada nos Estados Unidos e, posteriormente, ampliada por pesquisadores canadenses. A proposta da gestão integrada da informação orgânica canadense tem como base, encontrar uma solução duradoura para as dificuldades geradas pelas informações orgânicas que as organizações detêm e não conseguem estimular os seus valores. “A gestão da informação orgânica, permitindo a pesquisa retrospectiva, reduz a incerteza e melhora a tomada de decisão, aprofundando o conhecimento da cultura institucional e do processo de decisão” (ROSSEAU; COUTURE, 1998, p.65).

Rosseau e Couture (1998, p.69) propõem um modelo baseado na gestão integrada da informação orgânica, estabelecendo como componentes do modelo a criação, difusão e acesso a informação orgânica, uma vez que a informação será concebida de forma estruturada e inteligível, registrada em um suporte adequado sendo, posteriormente, inserida em um sistema de informação apropriado, visando à facilidade do acesso e permitindo a máxima comunicação cujo enfoque leve em conta o sistema jurídico vigente do ponto de vista legal, cultural e tecnológico que envolve a organização.

Os documentos arquivísticos são fontes primordiais de informação, porquanto são resultantes das atividades institucionais, conforme já mencionado anteriormente. Desse modo, faz-se necessário um modelo de GDI com uma abordagem ampla que deve destacar o valor primário e secundário dos documentos. Ressaltamos que a GDI deve considerar todo o ciclo documental, ou seja, as fases corrente, intermediária e permanente, possibilitando maior agili-

dade na recuperação das informações indispensáveis ao processo de tomada de decisão.

[...] a gestão documental está entendida de forma global e integrada, considerando-se o valor primário (decisão, ação e controle das decisões e ações empreendidas) e o valor secundário (efetuar pesquisas retrospectivas que evidenciam decisões ou ações passadas) dos documentos (MORENO, 2006, p.91).

A gestão documental de arquivos eletrônicos, segundo Santos (2002, p.63), se faz necessária “[...] desde sua criação, para evitar que eles sejam destruídos por seus produtores uma vez que tenham cumprido seus objetivos”.

Para Barran (2000-2001, p.91, tradução nossa) e de acordo com o Dicionário de Terminologia Arquivística, a gestão de documentos se constitui em um “[...] conjunto de medidas e rotinas visando à racionalização e eficiência na criação, tramitação, classificação, uso primário e avaliação de arquivos”, ou seja, a gestão dos documentos produzidos por uma determinada organização.

O Art. 3º da Lei nº 8.159, de 1991, que dispõe da política nacional de arquivos, explica gestão documental da seguinte forma:

Art. 3º – Considera-se gestão de documentos o conjunto de procedimentos e operações técnicas à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente.

Ressaltamos que, cada vez mais, nas instituições públicas ou privadas, se faz necessária a GDI utilizando-se de parâmetros arquivísticos, isto é, utilizando-se dos princípios fundamentais da Arquivologia. O termo gestão documental engloba desde a produção, avaliação, tratamento, organização, tramitação, destinação, acesso e uso dos documentos de arquivo, assim como o planejamento de novas espécies e tipos documentais, tornando-se, portanto, atribuição específica do profissional arquivista.

Um programa de GDI visa encontrar uma solução duradoura para as informações orgânicas/arquivísticas geradas pelas organizações e que formam o seu arquivo institucional. A GDI se torna estratégica devido à complexidade de etapas a serem desenvolvidas a curto, médio e longo prazos, e que determinará a qualidade dos fluxos informacionais/documentais em uma organização.

Identificação/diagnóstico preliminar

Todo trabalho arquivístico deve ser baseado na realidade documental da organização, portanto é necessário realizar um mapeamento/identificação nos diversos setores da organização, com o intuito de coletar dados consistentes para conhecer as principais características relacionadas à informação orgânica/arquivística existente. Ressaltamos que a identificação é imprescindível, pois é a partir dela que será possível elaborar os instrumentos de gestão que regerão a GDI. Vieira (2007, p.16-17) destaca que:

[...] a identificação do órgão produtor, de seu elemento funcional e do tipo documental é realizada mediante pesquisa nos documentos legais de sua constituição. Tais informações coletadas nesta etapa de identificação são registradas em diferentes instrumentos tais como: índice do órgão produtor, índices de tipos documentais, organograma, formulários de levantamentos de dados e outros, que posteriormente serão usados na avaliação, organização, descrição dos documentos de arquivo.

A fase de identificação documental consiste na investigação e na análise crítica sobre elementos da gênese dos documentos e do reconhecimento do contexto administrativo que gerou a documentação em qualquer organização. É a etapa de levantamento de dados e elaboração de diagnóstico, ou seja, fase preliminar do planejamento e elaboração de qualquer projeto de GDI. Portanto, é a pesquisa dos elementos que caracterizam o contexto de produção e a tipologia documental.

Dessa forma, a fase de levantamento de dados é o estágio inicial da elaboração de um diagnóstico, etapa preliminar e essencial do processo de desenvolvimento e de implantação de um projeto de GDI. Trataremos a GDI a partir de três grandes fases propostas pela área e que abrangem vários procedimentos, técnicas e métodos no tratamento documental, requisitos essenciais para o desenvolvimento de um plano ou modelo estratégico de GDI de qualidade.

Produção de documentos

Todo processo de GDI tem início na fase de identificação, momento do trabalho arquivístico que permite ao arquivista um diálogo com seu usuário, interagindo e buscando soluções para os problemas informacionais identificados. Nesse sentido, a gestão arquivística caracteriza-se como um conjunto de ope-

rações e de tarefas que se aplicam aos documentos em cada uma das suas idades e que tem como objetivos o tratamento, organização, disseminação, acesso, conservação, para torná-los úteis para as diversas finalidades para os quais foram criados.

Dessa forma, as soluções para os problemas identificados passam pela busca por novas abordagens teóricas, práticas e metodologias. A GDI tem uma relação estreita com a área de organização, sistemas e métodos (OSM), já que tanto a primeira quanto a segunda, podem ser consideradas meios para otimizar os processos e sistemas administrativos e, portanto, processos e sistemas arquivísticos.

Caracteriza-se, portanto, a importância da interação entre a área de Arquivologia e da Administração, mais especificamente a GD [Gestão documental] e a OSM, pois convergem ações no sentido de conhecer e analisar a estrutura, funções, processos e fluxos organizacionais (FRANCO; VALENTM, 2008, p.189).

Conhecer a estrutura e o funcionamento da organização é o primeiro passo, isto é, conhecer a estrutura da organização através dos documentos de sua constituição. Esse tipo de informação pode ser encontrado nos organogramas institucionais, instrumento elaborado pela área de OSM. Caso não se encontre esse tipo de instrumento em uma organização, o arquivista deve orientar a criação de um, em conjunto com a administração, para poder entender a estrutura organizacional global.

A produção de documentos, que é a primeira fase da gestão, é especialmente importante porque se devidamente aplicada: 1) evitará a criação de documentos não essenciais, diminuindo assim o volume de documentos a serem controlados, armazenados e eliminados; 2) realçará a utilidade e o valor dos documentos necessários; e 3) garantirá uma utilização adequada da micrografia e automação durante todo o ciclo de vida do documento (RHOADS, 1989, p.4, tradução nossa).

Em relação ao primeiro componente da GDI, Rosseau e Couture (1998, p.68) afirmam que a preocupação com a informação inútil e supérflua é eliminada de imediato, visto que são lhes aplicadas normas que visam à gestão da informação como políticas, diretrizes, regulamentos, procedimentos, manuais, formulários, etc. Além disso, afirmam também que a intervenção imediata desde a criação dos documentos (e da informação), permite determinar a tramitação, bem como a gestão a ser aplicada, posteriormente ao uso corrente.

Para realizar a GDI o profissional arquivista precisa conhecer e estudar exaustivamente o contexto organizacional para compreender o contexto de cada produ-

tor documental e, a partir disso, determinar em relação ao documento: conteúdo, formato, aplicação, distribuição e destinação final.

Em relação à produção e ao tratamento de documentos eletrônicos, algumas medidas específicas devem ser pré-estabelecidas para um maior controle e destinação desses documentos. Destacamos que a gestão documental visa uniformizar a produção de documentos em meio eletrônico/digital, contribuindo para tornar os fluxos de informação mais ágeis e seguros, possibilitando o controle da tramitação, fluxo correto e destinação exata dos documentos.

Manutenção, utilização e acesso aos documentos arquivísticos

Na literatura encontramos várias expressões utilizadas para denominar essa fase da GDI. Dentre elas, destacamos Bernardes (1998, p.15 *apud* FRANCO; VALENTIM, 2008, p.210) que a denomina de “manutenção e uso”; Paes (2004, p.24) que a denomina de “utilização de documentos”; Rosseau e Couture (1998, p.69) que a denominam de “difusão e acesso à informação orgânica”; e Rhoads (1989, p.5) que a denomina de “controle, utilização e armazenamento de documentos”. Os conceitos apresentados por esses autores não são excludentes, mas sim complementares, variando apenas em relação à terminologia adotada. Para este capítulo adotamos a expressão “manutenção, utilização e acesso aos documentos arquivísticos”

O segundo componente do modelo de GDI diz respeito a uma série de atividades como a manutenção e a implementação dos sistemas de arquivo, seleção dos sistemas de reprodução, automação do acesso, mobiliário, tecnologias da informação e comunicação (TICs), materiais e locais de armazenamento. Além disso, diz respeito à classificação e à recuperação da informação.

As organizações são entendidas a partir da Teoria de Sistemas, em que o todo influi em suas partes e as partes influem no todo, ou seja, se constituem em um complexo de interações através dos quais produtos, serviços, recursos e fluxos de informação transitam de um ponto ao outro, interna e externamente à organização. Para isso, a GDI procura analisar nessa etapa as funções da empresa, ou seja, sua estrutura funcional e hierárquica para determinar se elas estão esquematizadas e harmonizadas num sistema de classificação e de recuperação da informação válido e conhecido por todos os componentes que a integram.

Nessa fase, normas precisas de classificação e recuperação da informação devem ser elaboradas e seguidas por todos, tornando assim os fluxos ágeis, dinâmi-

cos e seguros, eliminando resultados imprecisos e recuperação da informação lenta e ineficiente. Essa etapa está relacionada às tarefas de controle dos fluxos documentais.

Utilização de documentos: esta fase inclui as atividades de protocolo (recebimento, classificação, registro, distribuição, tramitação), de expedição, de organização e arquivamento de documentos em fase corrente e intermediária bem como elaboração de normas de acesso à documentação (empréstimo, consulta) e à recuperação de informações, indispensáveis ao desenvolvimento de funções administrativas, técnicas ou científicas das instituições (PAES, 2002, p.54, grifo da autora).

Assim, para que seja possível controlar os fluxos documentais é essencial conhecer todos os processos administrativos, bem como a estrutura hierárquica e funcional da organização. “A técnica mais conhecida e mais utilizada de processos administrativos é a da elaboração de fluxogramas [...]. O fluxograma de maneira geral procura apresentar o processo passo a passo, ação por ação [...]” (ARAÚJO, 2001, p.235). Os fluxogramas são gráficos que oferecem a visualização dos processos de trabalho em cada uma de suas etapas, permitindo identificar os pontos que geram ineficiência, bem como determinar todo o trâmite ou caminhos percorridos pelos documentos até cumprir seu objetivo final.

As tarefas de recebimento, classificação, registro, distribuição e tramitação, executadas pelo protocolo, consistem em receber e distribuir a documentação, de maneira que fique registrado o nome dos setores que receberam e enviaram documentos internamente. A expedição refere-se à documentação que será remetida à setores externos, outra unidade com outro protocolo ou, ainda, de outra organização. É preciso observar que, apesar do termo tramitação ser mencionado ao lado de tarefas rotineiras, trata-se de um conceito que abarca todas essas ações (FRANCO; VALENTIM, 2008, p.212).

Nesse sentido, as fases de produção e tramitação dos documentos visam atender as necessidades dos funcionários que os produzem de maneira eficiente, garantindo o controle sobre os fluxos documentais, evitando a criação de documentos duplicados ou cópias desnecessárias, bem como garantindo o fluxo correto e o rápido acesso aos documentos.

Para garantir o controle dos fluxos percorridos por esses documentos, visando o rápido acesso a eles, é preciso que todas essas atividades estejam em consonância com um plano de classificação que permita visualizar o contexto em que os documentos foram produzidos e quais atividades lhes deram origem.

O planejamento de espécies e tipos documentais apontados por Carvalho e Longo (2002, p.116) é uma das formas de se controlar e agilizar os fluxos documentais, pois é um “[...] instrumento auxiliar para identificação dos documentos abrangidos pelo sistema de arquivo, instruindo para que se utilize a espécie adequada para cada ato e para que possa reconhecer esse ato em toda organização”. Para tornar o fluxo eficaz é preciso monitorá-lo adequadamente através de instrumentos de controle adequado de criação, tramitação e armazenamento de documentos.

O plano de classificação é especialmente importante nessa fase, porque descreve todas as funções dos órgãos e das subfunções que as compõem, isto é, a classificação visa à separação ou divisão de um determinado grupo de elementos que estabeleça classe ou grupo dentro de um contexto definido. Dessa forma, a classificação é responsável pelo agrupamento dos documentos da mesma classe em grupos e subgrupos, de acordo com a estrutura e funções da entidade produtora. É a operação de descrever e delimitar categorias e classes, sendo classificados por fundo, grupo, subgrupos, séries até se chegar à menor unidade, ou seja, o documento.

Esta fase efetiva-se através da observação e interpretação do organograma das organizações e das funções desenvolvidas por ela, respeitando a estrutura de produção e suas dependências.

Além disso, o plano de classificação proporciona a base para a preservação e eliminação seletiva dos documentos, depois que tenham atingido seus objetivos nas atividades correntes, ou seja, o documento classificado por sua função permite distinguir a documentação primária da secundária (SCHELLENBERG, 2006, p.83). A classificação pressupõe, por excelência, estabelecer os níveis hierárquicos da documentação contida em um determinado arquivo. Além disso, pode ser feita de duas formas, a saber, estrutural e funcional.

O método estrutural estabelece o fundo, grupo, subgrupo e série documental. O método funcional estabelece o órgão produtor, função, subfunção, atividade e série documental. Nessa etapa, a metodologia arquivística prescinde do esforço intelectual do arquivista, visto que é necessário desenvolver várias investigações sobre a organização (identificação) em que atua para decidir pelo melhor método para se estabelecer as classes, já que a classificação reflete o órgão produtor e suas funções.

Após a análise do melhor plano de classificação e ordenação, é possível construir análises mais detalhadas e seguras sobre a utilidade dos conjuntos documentais e a inutilidade de outros, determinando bases para a avaliação e destinação dos documentos tanto convencionais quanto eletrônicos, para a terceira fase da GDI.

Avaliação e destinação de documentos

Trata-se da destinação final dos documentos através de um programa de avaliação que garanta a proteção dos conjuntos documentais de valor permanente e a eliminação de documentos rotineiros e desprovidos de valor permanente, ou seja, valor probatório e informativo, evitando gerar gastos inúteis de guarda para as organizações. Essa fase da GDI é considerada na literatura a que possui maior visibilidade para as organizações, pois proporciona soluções sólidas e seguras no que tange ao acúmulo de documentos. Segundo Paes (2002, p.54):

Avaliação e destinação de documentos: talvez a mais complexa das três fases da gestão de documentos, se desenvolve mediante a análise e avaliação dos documentos acumulados nos arquivos, com vistas a estabelecer seus prazos de guarda, determinando quais serão objeto de arquivamento permanente e quais deverão ser eliminados por terem perdido seu valor de prova e de informação para a instituição.

Consideramos a GDI essencial para que os documentos sigam seus fluxos adequados e atendam as atividades para os quais foram criados. Desse modo, após se confeccionar o plano de classificação (instrumento produzido na atividade de classificação arquivística), faz-se necessário a análise para compreensão do contexto da GDI, entendendo a avaliação como o “[...] processo de análise e seleção de documentação de arquivos, visando a estabelecer sua destinação (guarda temporária ou permanente, eliminação e/ou reprodução), de acordo com os valores que lhes são atribuídos” (CRUZ, 2001, p.16).

Para se explicar o processo de avaliação e destinação de documentos nos arquivos correntes é preciso estabelecer as fases documentais de acordo com a Teoria das Três Idades e dos valores atribuídos aos documentos.

O arquivo corrente caracteriza-se por possuir documentos administrativos, de uso funcional e jurídico, acompanha o documento desde a sua produção, tramitação até a finalização de seu objetivo (atividade que o gerou). O conteúdo do documento, o chamado valor primário, coincide com as razões de sua criação (COSTA, 2006, p.21).

Por outro lado, os arquivos intermediários são aqueles que já ultrapassaram seu prazo de validade jurídico-administrativo, mas ainda podem ser utilizados pelo produtor. Belloto (2004, p.24) elucida que é nessa fase que os documentos são submetidos à tabela de temporalidade, que determina seus prazos de vigência e prazo de vida. Aplicada a este instrumento de destinação, os documentos são eliminados (baseado em legislação vigente), ou uma vez ultrapassados o valor primário e apresentando valor secundário são destinados ao arquivo permanente.

Os arquivos permanentes são o conjunto de documentos custodiados em caráter definitivo, em função do seu valor secundário. Valor este que se refere à possibilidade de uso dos documentos para fins diferentes daqueles para os quais foram originariamente criados (COSTA, 2006, p.22).

Na fase de avaliação é preciso estabelecer as idades dos documentos de acordo com os seguintes parâmetros: data exata da passagem de uma fase à outra, o tipo documental e o valor exato do documento em cada momento do ciclo, estabelecer as razões administrativas e jurídicas que sustente a sua eliminação ou preservação definitiva. A proposta de avaliação documental implica na vigência do documento de arquivo, visto que todo documento de arquivo produzido determina uma tramitação.

Entendendo o processo documental de acordo com a Teoria das Três Idades (transferência e recolhimento documental determinada pelo valor e a frequência de uso) é possível verificar que a avaliação e destinação de documentos no âmbito dos arquivos correntes referem-se à última atividade desse tipo de arquivo. A tabela de temporalidade é o produto da fase de avaliação arquivística.

Bernardes (1998, p.22) descreve a tabela de temporalidade como um

Instrumento aprovado por autoridade competente que regula a destinação final dos documentos (eliminação ou guarda permanente), define prazos para sua guarda temporária (vigência, prescrição, precaução), em função de seus valores administrativos, legais, fiscais, etc. e determina prazos para sua transferência, recolhimento ou eliminação.

Ressaltamos os benefícios do desenvolvimento da tabela de temporalidade, pois representa o elemento estabilizador que permite regular o crescimento exponencial da informação/documentos. Defendemos no que tange à tarefa de avaliação de documentos, que uma comissão interdisciplinar coordenada por um arquivista e composta por um jurista, um administrador e um analista de sistemas desenvolva essa atividade.

Destacamos que para se confeccionar uma tabela de temporalidade é imprescindível fundamentá-la em legislações específicas que determinam o prazo de guarda e de destinação dos documentos. Não existe uma tabela de temporalidade definida para cada tipo de atividade existente em uma organização. As tabelas de temporalidade devem ser desenvolvidas de acordo com os aspectos e necessidades informacionais de um determinado contexto jurídico-administrativo, ou seja, de acordo com as necessidades informacionais de cada organização, desde que obedeçam as normas vigentes e legislações específicas quanto à guarda ou eliminação de documentos.

Tipologias, características e usos

A tipologia documental é a ampliação da Diplomática¹ na direção da gênese documental, ou seja, contextualização da competência, funções e atividades da organização geradora/acumuladora em um determinado contexto documentário.

Enquanto a **espécie documental** é o objeto da Diplomática, a Tipologia Documental, representando melhor uma extensão da Diplomática em direção à Arquivística, tem por objeto o **tipo documental**, entendido como a “configuração que assume a espécie documental de acordo com a atividade que a gerou” [...]. (BELLOTO, 2002, p.19, grifo da autora).

Portanto, a espécie documental (estrutura formal e jurídica do documento) preconizada pela Diplomática carregada da atividade que a gerou passa a ser o tipo documental. Além disso, a Diplomática define três categorias documentais que são caracterizadas pela finalidade presidida por sua natureza jurídico-administrativa, a saber:

- Dispositivos: normativos, de ajuste e de correspondência;
- Testemunhais: de assentamento e comprobatório; e,
- Informativos: enunciativos (BELLOTO, 2002, p.28-30).

Os documentos dispositivos normativos possuem como características as manifestações de vontade de autoridades supremas e que devem obrigatoriamente ser acatados pelos subordinados. Emanam dos poderes Executivo, Legislativo, Judiciário, ou autoridades administrativas, e podem ser encontradas nas seguintes espécies: Lei, Portaria, Decreto, Instrução Normativa, Estatuto, Ordem de Serviço, Regimento, Decisão, Regulamento, Acórdão, Resolução e despacho decisório.

Os documentos dispositivos de ajuste, por sua vez, são os documentos que possuem características pactuais, representados por acordos de vontade entre duas ou mais partes, podendo ser encontrados nas seguintes espécies: Tratado, Ajuste, Convênio, Termo, Contrato e Pacto.

Os documentos dispositivos de correspondência são os que em geral derivam de atos normativos, determinando-lhes a execução em âmbito mais restrito de jurisdição, podendo ser encontrados nas seguintes espécies: Alvará, Intimação, Circular, Exposição de motivos, Aviso, Edital, Portaria e Memorando.

¹ Diplomática é a disciplina que tem por objeto a estrutura formal e a autenticidade dos documentos (CAMARGO; BELLOTO, 1996, p.24)

Os documentos testemunhais de assentamento são os que se configuram em registros oficialmente escritos sobre fatos ou ocorrências, podendo ser encontrados nas seguintes espécies: Atas, Termos, Apostilados e Autos de Infração.

Os documentos testemunhais comprobatórios são os que derivam dos de assentamentos, comprovando-os, e podem ser encontrados nas seguintes espécies: Atestados, Certidões, Traslados, Cópias Autenticadas.

Os documentos informativos se constituem em documentos opinativos/enunciativos, que esclarecem questões contidas em outros documentos, e cujo conteúdo vai fundamentar uma resolução. São encontrados nas seguintes espécies: Pareceres, Informações, Relatórios, Votos, Despachos Interlocutórios.

Ultrapassando o enfoque jurídico do direito público apresentado e abarcando também as entidades produtoras/acumuladoras da área do direito privado (isto não impede que existam as mesmas categorias na área pública), de forma geral, segundo Pazin (2005, p.16) e Belloto (2002, p.29-30) temos também como categorias documentais nas organizações privadas: documentos constitutivos, de reunião, de direção, de recursos humanos, de comunicação, contábeis, financeiros, jurídicos, técnicos, científicos, entre outras categorias. Vale lembrar que não existe um manual de tipologias documentais voltado para as instituições privadas, pois as tipologias variam de acordo com as realidades de cada país e, também, de cada organização, ou seja, elas são muito específicas e relacionadas às atividades de cada organização.

A informação orgânica pode ser classificada em três níveis quanto ao seu uso: estratégica, tática e operacional.

- Estratégica: [...] guarda relação com as atividades e acontecimentos e são produtos das políticas estabelecidas, planos e planejamentos estruturados, legislação vigente, análises e prospecção de mercados, etc.;
- Tática: [...] relaciona-se com o fazer organizacional, mais especificamente vinculado à execução de tarefas. Podem-se exemplificar como produtos da execução de tarefas os relatórios, balanços, etc.;
- Operacional: [...] está diretamente relacionada à aplicação de normas técnicas, normas administrativas, procedimentos, manuais, especificações técnicas, etc. (FAUVEL; VALENTIM, 2008, p.238).

As características das tipologias documentais servem para facilitar o fazer arquivístico no que tange a: avaliar, classificar, descrever, arranjar e disseminar a informação, visto que possibilita o conhecimento amplo da organização produtora quanto às competências, funções, atividades e estruturas refletidas nos documentos.

Os tipos documentais são constituídos pelas próprias finalidades e características jurídico-administrativas encontradas nos ambientes empresariais de forma geral (dispositivos, testemunhos, informativos, documentos constitutivos, de reunião, de direção, de recursos humanos, de comunicação, contábeis, financeiros, jurídicos, técnicos, científicos, entre outras categorias), e pelo próprio uso (estratégico, tático e operacional), por representar as funções e atividades desempenhadas nas organizações.

Os documentos eletrônicos, nessa mesma perspectiva, são constituídos dos mesmos elementos que os documentos arquivísticos tradicionais, podendo ser avaliados por meio da análise diplomática.

Nesse sentido, para que o documento arquivístico se constitua como prova em potencial, algumas características devem ser observadas. As características básicas do documento de arquivo são, de acordo com Durante (1994): imparcialidade, autenticidade, naturalidade, interrelacionamento e unicidade. São imparciais no que diz respeito à criação, ou seja, são inerentemente verdadeiros e fornecem provas originais porque constituem parte real do corpus dos fatos, do caso; autênticos no tocante aos procedimentos de criação, manutenção e custódia, de acordo com procedimentos regulares que podem ser comprovados (procedimentos documentados); são naturais porque não são coletados artificialmente, mas acumulados de forma natural nas organizações em função de seus objetivos; são interrelacionados no que tange ao conteúdo, visto que os documentos estabelecem relações no decorrer do andamento das transações e de acordo com as necessidades organizacionais, vinculados por meio de um elo que é criado no momento que são produzidos ou recebidos; unicidade, ou seja, cada documento arquivístico assume um lugar único na estrutura documental do grupo ao qual pertence (RONDINELLI, 2005, p.47-48).

A mesma autora propõe outro elemento essencial para a análise diplomática do documento eletrônico arquivístico, tendo em vista a interdisciplinaridade da Arquivologia com a área de Tecnologia da Informação: os metadados. “O termo *metadados* foi cunhado pela tecnologia da informação para designar informações necessárias para dar significado aos dados armazenados num sistema de computador” (RONDINELLI, 2005, p.59).

A partir da análise diplomática contemporânea, o metadado é chamado de perfil do documento. “Trata-se de um conjunto de informações anexadas ao documento eletrônico no momento em que o sistema recebe uma ordem para enviá-lo ou salvá-lo (RONDINELLI, 2005, p.61). Seu objetivo é identificar o documento individualmente e estabelecer a sua relação com os demais documentos integrantes do dossiê ou séries documentais.

Segundo Rondinelli (2005, p.61), o perfil do documento eletrônico inclui os seguintes elementos que variam de acordo com o fato de se tratar de documentos produzidos ou recebidos:

- Data do documento;
- Data e hora da transmissão
- Data e hora do recebimento;
- Nome e endereço do autor;
- Nome e endereço do escritor;
- Nome e endereço do destinatário;
- Nome e endereço do originador;
- Data arquivística, ou seja, data em que o documento passa a fazer parte de um dossiê;
- Assunto;
- Código de classificação;
- Modo de transmissão;
- Status de transmissão (original, cópia, minuta);
- Número de anexos;
- Tipo de arquivo do anexo (Word, Excel etc.) (RONDINELLI, 2005, p.63).

Os metadados, portanto, se constituem em instrumentos para a análise diplomática contemporânea. Através desse tipo de análise será possível estabelecer métodos que garantam a fidedignidade e autenticidade do documento eletrônico arquivístico e de todo o tratamento documental, desde a produção, controle, comunicação e destinação final para preservação ou eliminação permanente.

Fluxos documentais/informacionais

Como afirmamos até o momento, os arquivos se constituem como pré-requisito e condição necessária para a existência de uma organização, ou seja, as informações contidas nesses documentos refletem suas funções e atividades, comprovando sua existência legal, independentemente do seu tamanho, missão ou atividade.

“A natureza das informações e o modo como são fisicamente dispostas [...] só podem ser conhecidas através de uma documentação adequada” (ROSSEAU; COUTURE, 1998, p.240). As informações não têm recebido a gestão adequada e, muito menos, um padrão ou modelo para a produção de documentos, cuja

função é extremamente necessária para atender as necessidades informacionais das pessoas que atuam em organizações empresariais nas mais diversas áreas. Nesse sentido, é necessário um cuidado especial na elaboração e produção de documentos, criando-se um padrão normativo para a produção documental no âmbito organizacional, adequado às necessidades dos fluxos informacionais/documentais da organização.

Estabelecer um padrão normativo para a produção documental é ponto chave para uniformizar os fluxos documentais nos sistemas de arquivos, dinamizando seu uso nos diversos setores que constituem uma determinada organização, uma vez que há intensa interação das informações/documentos.

Carvalho e Longo (2002, p.116) destacam a importância de se controlar os fluxos documentais, pois auxiliam a “[...] identificação dos documentos abrangidos pelo sistema de arquivo, instruindo para que se utilize a espécie adequada para cada ato e para que possa reconhecer esse ato em toda organização”. Para tornar os fluxos eficazes é preciso monitorá-los adequadamente, através de instrumentos que controlem adequadamente a criação, tramitação e armazenamento de documentos.

Para tanto, as tecnologias de informação e comunicação (TICs) são aliadas. Destacamos o microfilme, o disco óptico, o tratamento digital de textos, imagens e sons, tecnologias que possibilitam o armazenamento e a rápida recuperação da informação. Essas tecnologias aliadas ao ambiente *Web* possibilitam o acesso, a visualização e a impressão de conteúdos documentais em qualquer parte do mundo, com qualidade igual ou superior ao original. Destacamos também as técnicas do Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) que utiliza um conjunto de TICs para gerenciar o ciclo de vida (criar, controlar, armazenar e recuperar) de documentos digitais/eletrônicos.

Destacamos, também, as tecnologias aplicadas diretamente nos fluxos de trabalho como o *Workflow*, que é uma ferramenta que gerencia os fluxos documentais/informacionais, ou seja, acompanha a tramitação e todo o percurso do documento até que sua função seja cumprida.

O *Workflow* é um *software* utilizado no gerenciamento da produção, tramitação, controle, acesso e destinação do documento, isto é, possibilita criar um cronograma eletrônico de atividades, cujas tarefas e interações trafegam automaticamente entre as estações de trabalho, termo utilizado durante década de 1980 para identificar os microcomputadores capazes de operar em cada área de trabalho das organizações (STARBIRD; VILHAUER, 1997, p.19).

Dessa forma, para que se possa controlar e gerenciar os fluxos informacionais/documentais de uma empresa é preciso que se estabeleça um programa de GDI. A GDI deve atender os seguintes requisitos:

- As necessidades funcionais e operacionais precisam ser bem entendidas;
- A história e a estrutura da organização precisam ser compreendidas, para que os documentos que ela necessita sejam preservados e disponibilizados de forma ágil e eficaz;
- Os interesses e necessidades informacionais das pessoas que trabalham com informação devem ser analisados e levados em conta;
- Os documentos devem ser planejados e estar de acordo com as normas e leis vigentes, de forma a atenderem legalmente os objetivos para os quais foram definidos e criados no desenvolvimento de suas atividades, bem como as tecnologias usadas para a tramitação e armazenamento desses documentos.

Para que o programa de GDI funcione é preciso observar o seguinte:

- Fluxos de processos e fluxos informacionais/documentais;
- Necessidade de tecnologia adequada de *hardware* e *software*;
- Pessoal qualificado;
- Como é gerada e recebida a informação/documento;
- Como o documento é classificado, organizado e disponibilizado no contexto da organização;
- Como o documento é descrito para uso posterior;
- Como o documento é armazenado;
- Como os usuários pesquisam as informações/documentos de que necessitam para desenvolver seus trabalhos no âmbito da organização (vocabulário/terminologia).

Dessa forma, o enfoque da GDI visa o sistema como um todo, envolvendo todo o ciclo documental de uma organização, portanto, visa analisar, propor e eliminar os processos ineficientes tornando mais seguro o desempenho dos colaboradores, inclusive no âmbito do processo decisório.

Esse método de gestão é eficiente porque pensa a organização como um todo, integrado processos e estratégias, para tanto, leva em consideração o propósito funcional e a estrutura de cada unidade que compõe uma organização. O resultado desse enfoque é que os gargalos existentes nos fluxos informacionais/documentais são identificados e analisados e os processos ajustados, até que as metas e objetivos propostos sejam atingidos com equilíbrio.

Ressaltamos que as pessoas são os elementos de maior importância para se implantar um modelo de GDI, visto que ao contrário de máquinas e equipamen-

tos de última geração, as pessoas de fato são os produtores e os usuários de informações/documentos.

Os procedimentos de uma GDI devem ser claros, com constantes programas de aperfeiçoamento administrativo, uma vez que é importante que as pessoas compreendam o propósito do sistema, o papel e as funções no quadro global da empresa, tornando os fluxos informacionais/documentais racionais e eficientes.

A GDI propicia a automação dos fluxos informacionais e documenta as atividades em intervalos regulares. Na medida em que as tarefas são mapeadas é possível obter relatórios e estatísticas que possibilitam a realização de ajustes nos fluxos que apresentem problemas.

Nesse sentido, é necessário que haja um equilíbrio entre as tecnologias e as pessoas, ou seja, observar como as pessoas criam, distribuem, compreendem e usam a informação/documento. A tecnologia é apenas um dos componentes do ambiente informacional/documental de uma empresa, mas frequentemente não é compreendida nessa perspectiva, tornando-se o fim e não o meio para a resolução de problemas relacionados aos fluxos informacionais/documentais.

O foco da GDI deve ser voltado para um ambiente organizacional que valorize a produção, o compartilhamento, o acesso e o uso da informação e dos documentos.

Considerações finais

A gestão documental integrada quando desenvolvida no ambiente empresarial, possibilita a melhoria dos processos organizacionais, ou seja, os processos administrativos e os fluxos informacionais/documentais que os compõem ganham mais eficiência.

Defendemos que sem um programa de GDI dificilmente uma organização obterá competitividade, pois depende das informações orgânicas para a formulação de estratégias de ação, otimização de processos organizacionais, tomada de decisão assertiva e, principalmente, comprovação legal e jurídica das atividades de negócios.

Ressaltamos que os profissionais arquivistas precisam conhecer profundamente o ambiente empresarial em que a organização está inserida, para poder estabelecer parâmetros quanto ao valor de produção e valor de uso das informações orgânicas. Conhecer e saber aplicar as tecnologias de informação e comunicação em todo o ciclo documental e, principalmente, trabalhar uma cultura informacional positiva em relação à GDI.

A crescente aplicação das TICs nos ambientes empresariais também se constituiu em um fator complicador para o gerenciamento de documentos em meio eletrônico/digital, porquanto tem levado as administrações a perderem importantes informações/documentos devido à falta de uma cultura informacional voltada para a gestão documental integrada, que vise à sua produção, armazenamento, acesso, uso e destinação correta abrangendo assim todo o ciclo de vida do documento.

A quantidade de informação/documentos gerada no espaço organizacional – mas nem sempre relevante e nem sempre disponível –, tem se tornado um fator problemático para o gerenciamento desse tipo de sistema, uma vez que deveria interagir com os fundamentos da Arquivologia, visando obter mais qualidade no acesso e recuperação.

A conscientização das pessoas em relação à importância de um programa de gestão documental para a empresa é fundamental, pois somente dará certo se as pessoas participarem do processo de forma dinâmica. O foco da GDI deve ser voltado para a valorização da produção informacional/documental e do acesso e uso da informação/documentos. Defendemos que a gestão da informação, a gestão documental e os fluxos formais de informação são interrelacionados, assim como as diversas tipologias documentais que fazem parte desse modelo de gestão.

Referências

- ARQUIVO NACIONAL (Brasil). Conselho Nacional de Arquivos – CONARQ. *E-ARQ Brasil*. Brasília: Câmara Técnica de Documentos Eletrônicos, 2006. v.1
- ARAÚJO, L. C. G. de. *Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional*. São Paulo: Atlas, 2001. 311p.
- BELLOTTO, H. L. *Como fazer análise diplomática e análise tipológica de documento de arquivo*. São Paulo: Arquivo do Estado: Imprensa Oficial, 2002. 120p. (Projeto como Fazer, 8)
- BARRÁN, A. C. Gestión de documentos en países de Iberoamérica y el Caribe. *Informatio*, Montevideo, nº 5/6, p.89-113, 2000-2001.
- BERNARDES, I. P. Passos para a implantação de processo de avaliação de documentos. In: _____. *Como avaliar documentos de arquivo*. São Paulo: Arquivo do Estado, 1998. p.17-32
- _____; DELATORRE, H. *Gestão documental aplicada*. São Paulo: Arquivo do Estado, 2008. 54p.
- CAMARGO, A. M. de A.; BELLOTTO, H. L. (Coord.). *Dicionário de terminologia arquivística*. São Paulo: AAB, 1996. 142p.
- CARVALHO, E. L. de; LONGO, R. M. J. Informação orgânica: recurso estratégico para a tomada de decisão. *Informação & Informação*, Londrina, v.7, nº 2, p.113-133, jul./dez. 2002.

- COSTA, L. C. *Arquivologia: série questões comentadas*. Brasília: FDK, 2007. 216p.
- CRUZ, E. B. Apostila de gestão de documentos. In: *SECRETARIA de Estado de Educação de Minas Gerais*, 2001. 95p. Disponível em: <http://www.educacao.mg.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=116&limit=10&limitstart=0&order=date&dir=ASC&Itemid=391>. Acesso em: 1º dez. 2008.
- FAUVEL, T. H. F.; VALENTIM, M. L. P. Informação orgânica como subsídio para o processo de inteligência competitiva. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). *Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação*. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. 268p.
- FRANCO, R. de O. S.; VALENTIM, M. L. P. Organização, sistemas e métodos e sua interface com a gestão documental. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). *Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação*. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. 268p.
- LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P. Informação orgânica como insumo do processo decisório empresarial. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). *Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação*. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. 268p.
- MORENO, N. A. *A informação arquivística no processo de tomada de decisão em organizações universitárias*. Belo Horizonte: UFMG, 2006. 220f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais.
- PAES, M. L. *Arquivo: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.
- PAZIN, M. *Arquivos de empresas: tipologia documental*. São Paulo: Associação dos Arquivistas de São Paulo, 2005. 39p.
- RHOADS, J. B. *La función de la gestión de documentos y archivos en los sistemas nacionales de información: un estudio del RAMP*. Paris: Unesco, 1989. 51p. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0008/000847/084735so.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2007.
- RONDINELLI, R. C. *Gerenciamento arquivístico de documentos eletrônicos: uma abordagem teórica da disciplina arquivística contemporânea*. 4.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 160p.
- ROUSSEAU, J.-Y.; COUTURE, C. *Os fundamentos da disciplina arquivística*. Lisboa: Dom Quixote, 1998. 355p.
- VIEIRA, A. da S. L. *A identificação no processo de implementação e organização do arquivo permanente*. Marília: FFC/Unesp, 2007. 84f. TCC (Graduação) – Curso de Arquivologia – Universidade Estadual Paulista, Marília.
- SANTOS, V. B. dos. *Gestão de documentos eletrônicos*. Brasília: Associação Brasileira de Arquivologia, 2002. 140p.
- SHELLENBERG, T. R. *Arquivos modernos: princípios e técnicas*. 6.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 388p.
- STARBIRD, R. W.; VILHAUER, G. C. *Como tomar a decisão de implantar a tecnologia do gerenciamento eletrônico de documentos*. São Paulo: Cenadem, 1997. 158p.

ESTUDO DE CASO: O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NAS INDÚSTRIAS DE PRODUTOS NATURAIS DA CIDADE DE MARÍLIA¹

*Marta Lígia Pomim Valentim
Laís Munin Pires*

Introdução

As constantes e sucessivas mudanças que ocorrem no ambiente empresarial – cuja competitividade decorrente da globalização da economia e de outros fatores como o dinamismo tecnológico –, demonstram a necessidade das organizações se adaptarem rapidamente. Nesse contexto, o uso estratégico da informação e de mecanismos que propiciem a seleção, captura, análise, avaliação, síntese, reestruturação, formatação, disseminação uso e apropriação de informações advindas do ambiente externo e produzidas no ambiente interno a organização são extremamente importantes. A informação gera o conhecimento necessário para apoiar estratégias competitivas, auxiliar o processo de tomada de decisão, e ações de curto médio e longo prazos que asseguram a sobrevivência e o crescimento organizacional.

O mercado de produtos naturais brasileiro cresce exponencialmente a cada ano, mas com o ambiente globalizado, instável e altamente complexo, exige que as indústrias nacionais invistam em novas tecnologias de gestão que as tornem mais competitivas, e que propiciem uma atuação mais assertiva.

No entanto, para se obter êxito nesse ambiente complexo e competitivo as empresas brasileiras de produtos naturais necessitam, cada vez mais, de instru-

¹ Pesquisa desenvolvida em parceria com outras universidades: Universidade Federal do Amazonas (UFAM), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas) e Universidade Estadual Paulista (Unesp).

mentos que proporcionem a elas maior competitividade, ou seja, que sejam capazes de fazer com que a empresa sobreviva de forma sustentável ao ambiente competitivo no qual estão inseridas. Para as micros, pequenas e médias empresas deste segmento econômico a situação se agrava, e torna modelos de gestão como a inteligência competitiva (IC) uma necessidade.

Inteligência competitiva

O processo de inteligência competitiva tem como alicerce a gestão da informação e a gestão do conhecimento, portanto, lida tanto com o conhecimento explícito quanto com o conhecimento tácito. A inteligência competitiva trabalha com os dois tipos de conhecimento, relacionando-os e criando conexões entre eles, criando assim estratégias para cenários futuros, e também permitindo maior segurança na tomada de decisões assegurando a vantagem competitiva.

A inteligência competitiva é compreendida pela Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC) como:

Um processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. É um processo sistemático que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado. Esse processo informacional é composto pelas etapas de coleta e busca ética de dados, informes e informações formais e informais (tanto do macroambiente quanto do ambiente competitivo e interno da empresa), análise de forma filtrada e integrada e respectiva disseminação.

As organizações devem aderir ao processo de inteligência competitiva, com o intuito de conhecer seu ambiente, diagnosticando fatores internos e externos, a fim de estabelecer ações estratégicas a partir do planejamento de sua sustentabilidade no mercado.

Para a *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP), a inteligência competitiva é um “[...] processo de coleta, análise e disseminação éticas de inteligência, relevante, específica, atualizada, visionária e viável com relação às implicações do ambiente dos negócios, dos concorrentes e da organização em si” (MILLER, 2002, p.35).

Para haver êxito na aplicação da inteligência competitiva é necessário que a organização compreenda a IC como um processo, ou seja, é um modelo de ges-

tão, que investiga o ambiente no qual a empresa está inserida, descobrindo riscos e oportunidades, no intuito de estabelecer ações estratégicas a médio e longo prazo (VALENTIM et al., 2003, p.1-2), assim como é necessário que a organização esteja preparada para abandonar conhecimentos obsoletos e criar um novo conhecimento.

[...] A inteligência competitiva está ligada ao conceito de processo contínuo, sua maior complexidade está no fato de estabelecer relações e conexões de forma a gerar inteligência para a organização, na medida em que se cria estratégias para cenários futuros e possibilita tomadas de decisões de maneira mais segura e assertiva (VALENTIM, 2002, p.6).

O processo de IC é alicerçado na gestão da informação e do conhecimento. A gestão da informação está relacionada aos dados e informações identificados, coletados e filtrados em atividades de prospecção e monitoramento para a organização. A gestão do conhecimento utiliza métodos e técnicas específicas para serem aplicadas no ambiente organizacional, cujo objetivo é estimular o indivíduo a construir, compartilhar e apropriar-se de conhecimento. Dessa forma, trabalha a cultura e a comunicação informacional no intuito de estabelecer princípios que valorizem a informação e o conhecimento no ambiente organizacional (VALENTIM, 2007, p.18).

O processo de IC depende de fatores como:

1. Os valores culturais, como compartilhamento de informações, chefes dispostos a acolher e avaliar acuradamente contribuições dos funcionários, capacidade de adaptação às mudanças do mercado e a disposição de ajustar os processos organizacionais de maneira a capacitá-los a enfrentar essas mudanças;
2. Fatores estruturais, como a naturalidade da interação entre os chefes e a equipe de inteligência, e a colocação dessa mesma equipe próxima a esses chefes, responsáveis pelas decisões (note-se que as tecnologias da comunicação digital redefiniram o conceito de “proximidade”, reduzindo e, em muitos casos, eliminando a necessidade de colocar fisicamente próximos os integrantes da equipe);
3. Fatores comportamentais, como mecanismos de sustentação da coleta e compartilhamento da informação e mecanismos destinados a recompensar quem ajuda e a punir quem atrapalha. (MILLER, 2002, p.54-55).

Atualmente é essencial que a empresa possua um sistema de coleta e de dados que seja capaz de identificar e analisar as informações estratégicas, gerando informações com valor agregado para a tomada de decisão. Podemos observar

que a IC é um processo composto por várias atividades, dentre elas a que transforma os dados brutos em informações relevantes para um indivíduo, grupo e/ou organização.

As atividades de prospecção e monitoramento são essenciais para o processo de IC:

Entende-se por prospecção informacional o método ou técnica que visa à identificação inicial de dados, informação e conhecimento relevantes para a organização. Monitoramento informacional é o método ou técnica de observação e acompanhamento constantes de dados, informação e conhecimento relevantes ao negócio da organização (VALENTIM; MOLINA, 2004, p.2).

Agregar valor aos dados e informações, também se constitui em um diferencial para o processo de IC, visto que fará a diferença em relação às informações disponíveis no mercado. Quando se agrega valor a um dado ou informação, ela passa a ser única, ou seja, somente aquela organização terá a referida informação, proporcionando um diferencial competitivo à organização detentora daquela informação.

A aplicação de tecnologias de informação e comunicação é importante para o processo de IC, pois possibilitam um melhor gerenciamento dos dados e informações existentes na organização.

Segundo Valentim (2002) o processo de ICO desenvolve as seguintes atividades:

1. Identificar os nichos de inteligência internos externos à organização;
2. Prospecção, Acesso e Coleta dos dados, informações e conhecimentos produzidos internamente e externamente à organização;
3. Selecionar e Filtrar os dados, informações e conhecimento relevantes para as pessoas e para a organização;
4. Tratar e Agregar valor aos dados, informações e conhecimento mapeados e filtrados, buscando linguagens de interação usuário/sistema;
5. Armazenar através de Tecnologias de Informação os dados, informações e conhecimento tratados, buscando qualidade e segurança;
6. Disseminar e transferir os dados, informações e conhecimento através de serviços e produtos de alto valor agregado para o desenvolvimento competitivo e inteligente das pessoas e da organização;
7. Criar mecanismos de *feedback* da geração de novos dados, informações e conhecimento para a retroalimentação do sistema.

A inteligência competitiva é um modelo de gestão que envolve questões complexas para sua implantação. Por esse motivo, é mais difícil que micros, peque-

nas e médias empresas implementem a IC, pois necessitam de recursos e pessoal qualificado para desenvolverem as atividades inerentes ao processo.

Além disso, grande parte das organizações nacionais atua em modelos de gestão mais tradicionais, realidade que necessitaria ser modificada e que exigiria investimento financeiro por parte da empresa, sendo, portanto, um ponto fraco para a aplicação da IC.

Os elementos constitutivos do processo de IC perpassam desde a cultura organizacional até o jargão de especialidade utilizado pelos colaboradores da organização, conforme apresentado na Figura 1.



Figura 1: Processo de IC.

Fonte: Valentim – 2004.

Ressaltamos que o processo de IC é realizado alicerçado em procedimentos éticos, seguindo condutas legais internacionais, e não se deve confundir-la com espionagem industrial.

Empresas de produtos naturais

As empresas de produtos naturais se desenvolvem de forma crescente, contudo pouco se sabe de que forma as empresas desse segmento econômico aplicam informação para suas ações estratégicas.

Esse segmento econômico na Cidade de Marília, Estado de São Paulo, é composto por um grande número de micros, pequenas e médias empresas que atuam nesse mercado. Nesse contexto, Cassiolato (1994 *apud* LASTRES, 1995, p.8) menciona que os países em desenvolvimento vêm encontrando crescentes problemas nos seus esforços para adquirir e introduzir inovações geradas pelas economias industriais mais avançadas.

A partir do cadastro das empresas no Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), obteve-se um total de 22 (vinte e duas) empresas atuantes na cidade de Marília, no segmento de produtos naturais. Deste total constante do cadastro foi possível o contato com apenas 8 (oito) delas.

A partir do primeiro contato por telefone e *e-mail*, enviou-se um questionário com o intuito de obter informações sobre a possibilidade do uso de métodos e técnicas, mesmo informalmente, aplicados à inteligência competitiva. Contudo, apenas 4 (quatro) empresas responderam ao questionário enviado.

As empresas respondentes estão distribuídas em três segmentos, conforme apresentado no Gráfico 1. Destacamos que a indústria alimentícia é mais forte na Cidade de Marília, contudo na área de produtos naturais, também existem indústrias do setor de cosméticos.

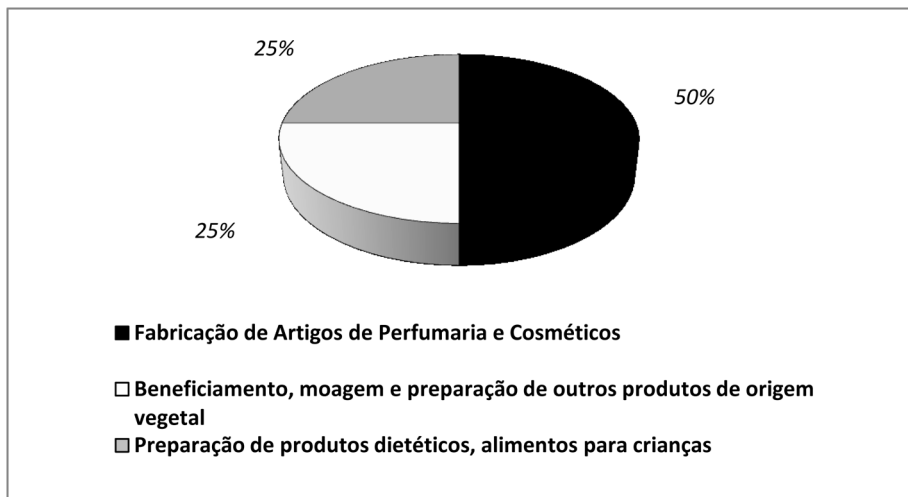


Gráfico 1: Segmento industrial.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

As empresas pesquisadas são caracterizadas como microempresas, possuindo a média de 10 funcionários, constituindo-se em empresas de cunho familiar, numa escala mais artesanal do que industrial.

Em relação ao acompanhamento dos concorrentes, notamos que as empresas do segmento de produtos naturais da Cidade de Marília, em sua maioria, estão preocupadas com a conjuntura econômica e de mercado do país. Isso demonstra que seus gestores estão preocupados com os concorrentes em nível nacional, portanto, as empresas têm planos estratégicos para atuar não apenas no mercado regional, mas também no mercado nacional.

Todas as empresas mencionaram que monitoram as ações dos fornecedores de matéria-prima, evidenciando a necessidade de acompanhar as tendências do mercado e as inovações em termos de materiais.

Há por parte das empresas pesquisadas uma preocupação explícita quanto ao monitoramento dos distribuidores dos produtos produzidos por elas.

O monitoramento da preferência dos clientes é realizado por todas as empresas pesquisadas, porém com temporalidades distintas, o que evidencia a preocupação das empresas em atender e satisfazer as necessidades de seus clientes continuamente.

Em relação ao monitoramento dos concorrentes, todas as empresas mencionaram que acompanham as ações realizadas por eles, fato que demonstra grande competitividade do setor, bem como a necessidade da empresa estar informada quanto ao mercado concorrencial.

Observamos que as empresas acompanham as tendências do mercado nacional, e parte disso se deve a estratégia de expansão do mercado local para o mercado nacional. Contudo, ficou evidenciado que as empresas não monitoram as tendências internacionais do setor, confirmando o interesse de atuação apenas no território nacional.

As empresas também monitoram mensalmente as mudanças na legislação brasileira, o que demonstra que a legislação se constitui em importante informação, que interfere na produção desse tipo de produto e, portanto, é fundamental para o andamento das atividades de produção, distribuição e venda dos produtos.

Outro aspecto interessante se relaciona ao recebimento de informações sobre as ações cotidianas desenvolvidas em seu âmbito como balanços, contas a pagar/receber, contabilidade interna, controle de qualidade, entre outras. Para as empresas esse tipo de informação é essencial para o desenvolvimento das atividades organizacionais.

No que tange ao uso das tecnologias de informação e comunicação para realizar a gestão da informação, observamos que as empresas não possuem recursos específicos para esse fim. Por isso mesmo, verificamos que a maioria das empresas não armazena adequadamente as informações coletadas, evidenciando que

não valorizam as informações para uso no processo decisório, bem como não compreendem as informações como um diferencial competitivo para o negócio da empresa e, portanto, os benefícios que elas podem trazer.

Em relação aos modernos recursos de gestão, apenas uma empresa utiliza a governança corporativa. Destacamos que é um modelo de gestão relativamente novo e, certamente, as outras empresas desconhecem as vantagens da governança para os negócios, visto que geralmente as empresas acreditam que a governança corporativa é aplicada apenas em empresas de capital aberto e não serve para empresas de capital fechado e de porte pequeno.

Em relação à inovação, observamos que a maioria das empresas introduz constantemente novos produtos no mercado de produtos naturais, inclusive submetendo pedidos de patentes. Inferimos que este setor exige inovação contínua, fato que demonstra a necessidade das empresas deste segmento usarem a informação para obter vantagem competitiva, de forma que as subsidiem na inovações de produtos, materiais e processos industriais.

Destacamos uma empresa que possui interação com uma universidade, fato que denota que as empresas do setor desconhecem as possibilidades da interação universidade-empresa, parceria tão difundida no país, mas que ainda não é usufruída pelos segmentos econômicos da sociedade brasileira.

Considerações finais

A inteligência competitiva se torna cada vez mais essencial para a sobrevivência e prosperidade das empresas, tendo em vista a atual conjuntura – econômica, social, política e tecnológica –, o uso estratégico das informações referentes ao ambiente no qual estão inseridas são de extrema importância para a inovação e a competitividade empresarial.

A partir de uma análise parcial foi possível perceber que as micros, pequenas e médias empresas de produtos naturais da Cidade de Marília desconhecem o processo de inteligência competitiva bem como suas vantagens. Contudo, é importante ressaltar que algumas delas realizam informalmente algumas práticas relativas aos procedimentos de IC, como o acompanhamento de informações relevantes e estratégicas para empresa e para os negócios.

Apesar disso, nenhuma delas sabe como aplicar essas informações em suas empresas, como utilizá-las em seus processos decisórios, como subsidiar os planejamentos estratégicos identificando as próprias forças e fraquezas e/ou as oportunidades e ameaças externas.

Não existe nenhum procedimento formal que indique isso, as atividades relacionadas à IC são realizadas informalmente, sem que a empresa tenha clareza quanto à importância dessas atividades para obter vantagem competitiva.

Os gestores dessas empresas desconhecem os termos, métodos, técnicas e práticas da inteligência competitiva, bem como a importância da IC para uma organização. Ressaltamos que a falta de recursos para desenvolver o processo de IC, pode ser um fator determinante para o não uso/aplicação dos métodos e técnicas da IC em suas empresas.

Assim, pensamos em um modelo de IC simplificado que pudesse de fato ser aplicado a essas empresas. O processo possui 5 (cinco) fases:

1. *Planejamento e Coordenação*: Identificação das necessidades informacionais e dos responsáveis pelas decisões da empresa;
2. *Coleta de informações*: colher informações relevantes para o negócio, tanto do ambiente interno quanto externo e em seguida processá-las e armazená-las.
3. *Análise*: análise e sistematização da informação.
4. *Disseminação*: disseminação das informações estratégicas, para os responsáveis pela tomada de decisão.
5. *Avaliação do processo*: avaliar o processo e dar continuidade a ele.

Será necessário definir uma pessoa para lidar com o processo de IC, que devido às circunstâncias analisadas provavelmente será o dono da empresa ou o gerente. A primeira atividade será prospectar informações relevantes e armazená-las, e para isso deverá utilizar opções de baixo custo como a rede Internet, *softwares* como *Word* e *Excel*, ou *softwares* livres que possam ser incorporados gratuitamente pela empresa.

Paralelamente será necessário realizar um trabalho voltado à cultura organizacional, em que se valorize o compartilhamento de dados e informações no âmbito organizacional, através de reuniões, troca de *e-mails*, *blogs* e o *Twitter*.

Sugerimos que as empresas criem um arranjo produtivo local (APL) de produtos naturais ou uma cooperativa com as empresas do setor, tendo em vista que na Cidade de Marília existem várias empresas que atuam neste ramo. O trabalho integrado/cooperado propicia condições de competitividade e, portanto, possibilita um desenvolvimento mais efetivo, bem como a entrada em mercados potenciais.

Referências

- LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. (Org.). *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 318p.
- MILLER, J. *O milênio da inteligência competitiva*. São Paulo: Bookman, 2002. 294p.
- VALENTIM, M. L. P. (Org.). *Informação, conhecimento e inteligência organizacional*. 2.ed. Marília: Fundepe, 2007. 278p.
- _____. et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. *DataGramaZero*, Rio de Janeiro, v. 4, nº 3, p. 1-23, jun. 2003. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm>. Acesso em: 3 jan. 2009.
- _____. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. *DataGramaZero*, Rio de Janeiro, v.3., nº 4, ago. 2002.
- _____. *Inteligência competitiva: ferramenta ou processo*. Londrina: Infohome, 2004. Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=89>. Acesso em: 3 jan. 2009.
- _____; MOLINA, L. G. Prospecção e monitoramento informacional no processo de inteligência competitiva. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Florianópolis, número especial, p.1-19, 1ª sem. 2004. Disponível em: <http://www.encontros-bibli.ufsc.br/bibesp/esp_01/5_valentim.pdf>. Acesso em: 3 jan. 2009.
- _____; WOIDA, L. M. Cultura organizacional no processo de inteligência competitiva. *DataGramaZero*, Rio de Janeiro, v.5, nº 4, p.1-8, 2004. Disponível em: <http://www.dgz.org/ago04/F_I_art.htm>. Acesso em: 3 jan. 2009.

ESTUDO DE CASO: PROCESSOS ARQUIVÍSTICOS NO ÂMBITO DA GESTÃO DOCUMENTAL EM AMBIENTES EMPRESARIAIS

*Ana Paula Ferreira Torrizella
Marta Lúcia Pomim Valentim*

Introdução

Com a evolução da escrita, o ser humano começou a compreender melhor o valor da informação, tendendo a armazenar documentos que registrassem as atividades cotidianas. Os arquivos surgem com o intuito de armazenar, guardar e preservar os documentos produzidos. Posteriormente, surge a necessidade de se tratar os documentos de arquivos como prova legal, constituindo-se em fonte de pesquisa para todas as áreas administrativas e auxiliando o processo decisório organizacional.

As organizações vêm percebendo a necessidade do gerenciamento informacional e documental eficaz, mas poucas implementam estruturas, mesmo que mínimas, para realizar esse tipo de gerenciamento. A gestão informacional e documental eficiente pode trazer benefícios significativos para as atividades organizacionais.

O arquivo deve ser utilizado pelos gestores organizacionais como um instrumento que subsidia o processo decisório e que proporciona a obtenção de vantagem competitiva, visto que as organizações vivem em constante transformação, muitas vezes decorrentes de situações externas que influenciam os fazeres organizacionais.

As informações produzidas no âmbito de uma organização possuem valor probatório, legal e jurídico, por isso mesmo os documentos possuem tempo específico de vigência e guarda. A guarda inadequada, a eliminação indiscriminada e a má gestão documental causam problemas de tempo e dinheiro e, muitas vezes, causam perdas irreparáveis à organização.

A documentação bem organizada é fundamental para evitar esse tipo de problema empresarial. Dessa forma, é necessário analisar os processos arquivísticos, os fluxos informacionais/documentais, as tipologias documentais existentes, para realizar a gestão informacional e documental em ambientes empresariais.

Conceitos e definições

Os arquivos empresariais são constituídos para o armazenamento, guarda e preservação dos documentos gerados, bem como para subsidiar as atividades e tarefas desenvolvidas pelas pessoas que atuam em uma determinada organização, propiciando eficiência no que tange à busca, acesso, compartilhamento, disseminação e uso da informação/documentos.

Na perspectiva da Arquivologia, a gestão de documentos é um conjunto de medidas e rotinas que visam à racionalização e eficiência na produção, tramitação, classificação, uso primário e avaliação de arquivos (CONARQ, 2005, p.100).

O arquivo serve como instrumento principal de controle às ações administrativas, porquanto atuam como comprovantes das ações da organização, tanto em termos administrativos quanto em termos legais. Segundo Lopes (1996, p.79), a gestão documental deve iniciar-se desde a produção do documento, cuja ação acompanhará todo o ciclo documental, ou seja, da produção à guarda definitiva ou eliminação.

Por sua característica primária, o arquivo constitui-se em uma fonte de pesquisa para todos os setores administrativos e auxilia o administrador na tomada de decisão. O arquivo atua em três fases distintas do ciclo documental: corrente, intermediária e permanente.

No âmbito da gestão documental, compreendemos da seguinte maneira as três fases: 1) Corrente: produção, utilização de documentos; 2) Intermediária: análise e avaliação dos documentos acumulados no arquivo, com o objetivo de estabelecer os prazos de guarda, ou seja, quais os documentos que serão eliminados e quais aqueles que serão mantidos permanentemente; 3) Permanente: preservação e guarda dos documentos, visando atender as demandas em relação à memória institucional e/ou a necessidade legal do município, estado, país ou de outros países (quando a organização exporta para outros países, muitas vezes há a necessidade de atender requisitos legais daquele país).

Para tanto, é necessário conhecer o valor probatório dos documentos, sendo este determinado segundo Paes (2002, p.105), em função de todas as possíveis finalidades e, também, do tempo de vigência dessas finalidades.

O valor primário do documento é baseado na própria utilização imediata e administrativa para o qual foi criado. Os arquivos correntes e intermediários são os que possuem documentos de valor primário. Em relação ao valor secundário dos documentos, ressaltamos que reflete a utilização mais tardia, isto é, o documento já cumpriu sua função e passa a ter valor histórico ou institucional (COUTURE; ROSSEAU, 1998, p.117-118).

Para Vasquez Murillo (2002, p.134.) na atividade de seleção documental (avaliação documental) é preciso estabelecer as idades dos documentos de acordo com os seguintes parâmetros: data exata da passagem de uma fase a outra, segundo o tipo documental e estabelecer o valor do documento em cada momento do ciclo, comprovando-se as razões administrativas e jurídicas. Esse parâmetro de avaliação documental implica na vigência do documento de arquivo, visto que todo documento de arquivo é produzido vinculado a uma atividade.

O ciclo documental determina a vigência do documento na Primeira Fase ou Primeira Idade, portanto determina os documentos do arquivo corrente a partir do estabelecimento das tipologias documentais e de sua tramitação intra e inter organizacional.

Na Segunda Fase ou Segunda Idade, o arquivo intermediário se configura a partir da vigência documental, ou seja, o arquivo intermediário tem por finalidade armazenar, preservar e garantir o acesso aos documentos arquivísticos de valor intermediário, produzidos e acumulados nas áreas que compõem a organização, constituindo-se em um instrumento de apoio à administração. O arquivo intermediário deve abrigar toda a documentação que já cumpriu o prazo de guarda nos arquivos correntes e aguarda a destinação final, podendo ser eliminada ou recolhida.

Segundo Paes (2002, p.119) o acesso aos documentos da Segunda Idade deve ser monitorado, pois “[...] como a propriedade da documentação continua a ser da administração que a produziu, só a esta será permitido o acesso aos documentos, podendo, porém, dar autorização para que outros o consultem”.

A Terceira Fase ou Terceira Idade constitui-se a partir da análise de valor dos documentos, seja por preservar a história/memória institucional, seja por preservar questões legais e jurídicas que envolvam a existência da organização.

Dessa forma, nesta fase é preciso proceder criteriosamente, estabelecendo prazos baseados nos valores atribuídos aos diversos documentos, considerando-se o conteúdo e as informações contidas no documento. Portanto, há que se ter uma atenção especial, visto que é nesta fase que a análise documental, balizada pelos conceitos de valor primário ou secundário dos documentos, acarretará na destinação do documento para o arquivo permanente ou a sua eliminação defi-

nitiva. Destaca-se que o estudo para tal determinação deve ser realizado por uma comissão constituída para esse fim, e nunca isoladamente pelo arquivista (PAES, 2002, p.105).

No que tange a avaliação histórica é preciso observar, no âmbito dos arquivos empresariais, o fundo no qual o documento é produzido. Ressaltamos a importância de se observar o princípio de proveniência¹. O princípio de proveniência é uma forma de manter a ordem original do documento. Os documentos são acumulados à medida que são produzidos em decorrência de atividades que são necessárias para a realização da missão de seu produtor.

Para Rousseau e Couture (1998, p.83), essa vinculação é representada na denominação adotada para os princípios: primeiro grau do princípio de proveniência e segundo grau do princípio de proveniência, este último visa o respeito ou a reconstituição da ordem interna do fundo.

Heredia Herrera (2003, p.7-8) defende dois níveis de aplicação do princípio: no primeiro nível a proveniência é identificada com a instituição ou pessoa geradora do fundo, já no segundo nível a proveniência é verificada na vinculação de uma unidade administrativa, um órgão ou função, a atividade definida pela estrutura das instituições conhecida como produtor ou sujeito.

O princípio de proveniência determina então a organicidade dos fundos e agrupamento dos documentos, e, posteriormente, a classificação dos documentos, configurando em base segura do trabalho arquivístico, a definição do arranjo na fase de descrição documental (confeção dos instrumentos de pesquisa). Percebe-se, portanto, que o princípio de proveniência e o princípio de respeito aos fundos refletem-se em todas as fases dos procedimentos arquivísticos.

Voltando às três fases, é importante a formulação dos instrumentos normativos elaborados por comissões específicas, que resultam em instrumentos de avaliação e destinação, cujas diretrizes são fixadas quanto ao tempo e vigência de guarda dos documentos, a chamada Tabela de Temporalidade (TTD).

Para tanto, é necessário a atuação de diferentes profissionais de várias áreas: jurídica, administrativa, contábil e arquivística. A TTD estipula os prazos, regidos por Lei ou pela própria instituição, de guarda e destinação dos documentos, garantindo o acesso à informação, os prazos de vigência, bem como a eliminação, evitando assim uma gestão documental ineficiente que pode ocasionar problemas de ordem legal e administrativa para a empresa.

1 “Princípio segundo o qual os arquivos originários de uma instituição ou de uma pessoa devem manter sua individualidade, não sendo misturados aos de origem diversa” (CAMARGO; BELLOTTO, 1996, p.61).

Destacamos algumas vantagens em relação à aplicação da TTD: a diminuição da ocupação do espaço físico, a agilidade na recuperação da informação, a definição de responsabilidades para com a gestão dos processos de arquivamento, a diminuição com custos operacionais, o controle geral da massa documental, a eficácia sobre a gestão documental, entre outros benefícios.

Ao se iniciar o trabalho de organização de um arquivo de uma empresa é essencial observar a rotina da organização, essas observações se constituem em uma série de passos a serem seguidos para a elaboração de um projeto de gestão documental. A primeira etapa do trabalho de levantamento de dados é uma fase em que se procura conhecer as estruturas, o funcionamento, os regimentos internos, o organograma, os documentos gerados, o volume produzido, os tipos de documentos, o fluxo documental, ou seja, a condição informacional e documental da empresa.

Após a primeira etapa inicia-se a fase de análise dos dados coletados, de forma que se possa diagnosticar a real situação em que se encontra o arquivo. Além disso, estabelecer um prognóstico para melhorá-lo, os métodos que necessitam ser aplicados e as medidas essenciais que devem ser realizadas.

A terceira etapa, o planejamento, refere-se ao estabelecimento de prioridades, responsabilidades, prazos e custos para executar as ações propriamente ditas, ou seja, desde a construção do arquivo, quais os tipos de materiais, equipamentos, quantas pessoas deverão atuar, até a criação de instrumentos, manuais recursos necessários a sua implantação.

A gestão documental é extremamente importante para o bom funcionamento da empresa, assim como para a boa comunicação entre os diversos setores que nela existem.

Lopes (2003/2004, p.118) afirma que a necessidade da gestão documental aplicada aos ambientes empresariais, surge após a II Guerra Mundial, com a Revolução Industrial e o surgimento das máquinas de produção em série. Nessa época, houve um crescimento significativo das atividades administrativas, bem como houve uma diversificação das atividades desenvolvidas por diferentes pessoas e, conseqüentemente, gerava-se mais documentos, visto que havia a necessidade de haver comunicação e controle das atividades desenvolvidas nos vários setores e pelas várias pessoas.

A busca constante pela melhoria das atividades administrativas e o aumento da instabilidade dos mercados mundiais, impôs o aprimoramento contínuo das organizações em relação as suas práticas de gestão. Dessa forma, o administrador deveria planejar, organizar, dirigir e controlar o trabalho de seus subordinados, para a obtenção da eficiência nos processos organizacionais e resultados eficazes.

A partir do final da década de 1940 surge a preocupação com a gestão documental, a fim de gerenciar o acúmulo documental nas áreas administrativas. Os princípios de gestão resultaram, sobretudo, da necessidade de se racionalizar e modernizar as organizações, conforme explica Moreno (2006 p.87) “[...] buscavam a economia e eficácia na produção, manutenção, uso e destinação final dos documentos, porquanto lidavam com massas documentais cada vez maiores produzidas pelas administrações”.

A acumulação de documentos existe há muito tempo, porém a preocupação com a gestão, em espaços empresariais, é recente. Conforme explica Jardim (1987, p.35): “[...] a gestão de documentos veio contribuir para as funções arquivísticas sob diversos aspectos”.

Sousa (2003, p.240) compreende a classificação como uma atividade crucial no âmbito da gestão de arquivos, porquanto a classificação do documento determina e é determinada pelas demais atividades que compõem a gestão documental.

Conforme a Lei Federal nº 8.159, que se refere aos arquivos públicos e privados, constituídos por pessoas físicas ou jurídicas, a gestão de documentos é “[...] o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente” (ARQUIVO, 2006).

Segundo Roncaglio, Szvarça e Bojanoski (2004, p.5) a ação de administrar ou gerenciar documentos arquivísticos, a partir da aplicação de conceitos e teorias da Arquivologia, garante às empresas, públicas ou privadas, obter o controle sobre os documentos/informações. A gestão de documentos aplicada às empresas é uma atividade estratégica na constituição do acervo arquivístico, porquanto é possível definir o ciclo vital dos documentos, ou seja, estabelecer aos documentos após o uso administrativo pelos setores das empresas quais podem ser imediatamente eliminados, quais serão transferidos ao arquivo intermediário, e quais terão a destinação final (eliminação ou guarda permanente).

As etapas referentes à gestão de documentos contam com poucas metodologias e normas arquivísticas. Portanto, é necessário que exista uma equipe com pessoas especializadas, com competências e habilidades específicas, de forma que cada pessoa exerça seu papel atuando de forma integrada, visando à gestão dos fluxos documentais, o acompanhamento da tramitação documental, o estabelecimento dos prazos definidos, bem como dos cuidados de conservação e preservação para a destinação final.

A gestão documental abrange as questões relacionadas à conservação e preservação de documentos, pois define políticas, normas, procedimentos e a conservação e preservação de documentos, deve ser contemplada em uma política específica para esse fim.

A gestão documental, também, abrange as preocupações com o suporte em que as informações são produzidas. Existem diversos tipos de suportes informacionais, como: o papel, o microfilme, o disquete, o HD, o CD-ROM, o DVD, etc. Dessa forma, existem várias maneiras de organizá-los, e cada empresa determina o método que melhor lhe convém.

Embora, atualmente, exista uma forte tendência de se privilegiar o conteúdo informacional em detrimento dos diversos tipos de suporte, é preciso lembrar que a comprovação física da existência das informações são os documentos que por sua vez está em um determinado suporte, ou seja, o suporte é tão importante quanto o conteúdo, pois sem eles não existiria a propriedade e o direito, a legalidade, as ações e as decisões (MORENO, 2006, p.69).

Por isso mesmo, há muita discussão quanto às questões de conservação e preservação documental relacionadas a esses suportes, pois alguns não são aceitos legalmente, bem como possuem sérios problemas quanto à própria preservação e conservação dos dados/informações neles contidos, visto que são tecnologicamente frágeis.

Diante disso, a gestão documental tem como um de seus focos os problemas relacionados ao suporte documental, pois se por um lado existem vantagens proporcionadas pelo acesso, compartilhamento e uso rápido, bem como há espaço de armazenamento quase ilimitado e facilidade de difundir a informação, por outro existem desvantagens em relação à preservação/conservação dos conteúdos, bem como em relação à comprovação da autenticidade dos documentos. Assim, surge uma nova área na Ciência da Informação para estudar e analisar esses novos suportes.

Em que pese ao reconhecimento do potencial dos sistemas eletrônicos, advogados, historiadores e arquivistas reconhecem a necessidade de métodos que assegurem a fidedignidade e a autenticidade dos documentos ali contidos. Tais métodos pressupõem a implantação de uma política arquivística que contemple a criação de sistemas de gerenciamento arquivístico de documentos eletrônicos (RONDINELLI, 2005, p.18).

Araújo e Rios (2007, p.3) afirmam que a maioria dos profissionais que atuam frente aos arquivos empresariais não é sensível quanto à importância da gestão documental, e destacam que um arquivo bem estruturado proporciona maior eficiência e eficácia aos processos organizacionais. Nesse sentido, esses profissionais precisam reconhecer o ambiente empresarial em que a organização está inserida para poder estabelecer parâmetros quanto ao valor dos documentos, bem como se faz necessário trabalhar uma cultura informacional em relação à gestão documental.

Para Prado (1986, p.4) os documentos arquivísticos são fontes de informação, pois se constituem no resultado das atividades rotineiras, por isso mesmo se faz necessário implantar a gestão documental, proporcionando mais agilidade na recuperação da informação/documento para o processo decisório.

Dessa forma, podemos afirmar que a gestão documental é extremamente importante para o funcionamento de qualquer tipo de organização, pois atua diretamente sobre a massa documental e os tipos de documentos produzidos decorrentes das atividades administrativas, proporcionando uma dinâmica organizacional eficiente que influi positivamente em todos os processos organizacionais.

Empresa de energia solar

A empresa foi fundada em 1980, na Cidade de São Paulo. Nessa época a empresa não produzia, apenas representava outros fabricantes e realizava negociações para a venda do produto. Em 1982, a empresa comprou um terreno em uma cidade no interior do Estado de São Paulo, com o objetivo de instalar uma fábrica, visando produzir o produto. No início havia somente um galpão, mas com o decorrer do tempo a área construída aumentou de tal forma que, no final de 1982, havia uma área administrativa, uma área química, uma área mecânica, além de uma cozinha e de um espaço de lazer com campo de futebol, piscina, churrasqueira. Havia também uma grande área verde.

Apesar dessa construção, a empresa continuou funcionando por um período na Cidade de São Paulo, mais precisamente o Departamento de Pessoal (DP). Com o passar do tempo, a empresa contratou mais funcionários especializados e aumentou seu poder de venda, logo começou a produção fotovoltaica. A tecnologia era de última geração, cujas máquinas eram extremamente complexas, porém o domínio da técnica em transformar energia elétrica em energia solar chamou a atenção de empresas estrangeiras para comprar essa tecnologia. A empresa funcionou bem até os anos 90 quando, já sofrendo por alguns problemas internos, começou a perder mercado para concorrentes mais fortes após a abertura da reserva de mercado.

Dificuldades

O Departamento de Pessoal gerenciava toda a documentação dos funcionários, contratação, atestados médicos, cartões de ponto, pagamentos, demissões, entre outros documentos. Além disso, era responsável pela guarda da documen-

tação de outros departamentos da empresa. A quantidade de massa documental acumulada era significativa e não havia pessoas qualificadas para gerenciar a documentação existente. Dessa forma, não seguiam uma organização arquivística, isto é, cada funcionário organizava à sua maneira os documentos gerados e, por isso mesmo, nem sempre se recuperava o documento/informação necessário.

Em 1982, a empresa contratou mais funcionários para iniciar a produção fotovoltaica e as vendas do produto. Os gestores buscaram pessoas qualificadas no Laboratório de Microeletrônica da Universidade de São Paulo (USP), e contratou seis especialistas da área química e de engenharia, para atuarem com a produção propriamente dita, pois a matéria-prima era trabalhada em máquinas de altíssima tecnologia e os manuais de instalação e manuseio estavam em outra língua.

Muitos problemas ocorreram, pois nem todos tinham conhecimento da língua estrangeira e, basicamente, eram ensinados a fazer apenas o próprio trabalho, em uma rotina mecânica, ou seja, o conhecimento não era repassado aos outros. Assim, quando o químico se demitiu, não havia quem continuasse o trabalho por ele desenvolvido até aquele momento, ou seja, a produção parou, pois a parte química representava 50% do processo de produção. Após muitas tentativas entre vários erros e acertos, a produção pode ser retomada.

A tecnologia avançada para a produção era tão surpreendente que chamou a atenção de uma empresa indiana, que comprou a tecnologia produzida visando levar o *know-how* para aquele país. Alguns funcionários foram até a Índia, e lá ficaram por cinco meses para compartilhar o conhecimento que detinham.

No final de 1982, a empresa contava com aproximadamente 110 funcionários, e continuava a crescer. Nessa época boa parte da documentação era gerenciada pelas secretárias dos setores, portanto, faziam o papel do arquivista. Em 1987, houve um investimento muito alto em máquinas de última geração, por sugestão dos especialistas, porém eram difíceis de manejar e, por isso, os funcionários não souberam operá-las, fato que gerou grande prejuízo para a empresa.

De 1986 a 1990, 90% da produção era exportada, assim ela atingiu o auge contando na época com aproximadamente 300 funcionários. Nessa época, o Departamento de Pessoal contava com três funcionários, um encarregado e dois auxiliares, que eram responsáveis por todo o gerenciamento da documentação da empresa, todas as relações industriais, controle de vigilância, cozinha, limpeza, etc., pelo acúmulo de documentação das diversas áreas, havia algum descontrole quanto à gestão dos documentos, contudo faziam o controle de estoque através do *cardex*, que era um sistema de arquivamento da década de 80.

Em 1990, com o Plano Collor, que permitiu a abertura das importações, a concorrência aumentou ficando mais difícil competir no mercado nacional, prin-

principalmente porque a concorrência advinha de empresas de grande porte de outros países. Havia empresas da Rússia e da China que ofereciam o produto com preços menores aos praticados no mercado nacional.

Nessa época iniciou-se uma forte crise na empresa e, portanto, ocorreram várias demissões. Foram 68 demissões e 68 processos trabalhistas. Existia um Acordo Sindical que determinava que o funcionário que participasse da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) caso fosse demitido, a empresa seria obrigada a pagar mais dois anos de salário, portanto, esse acordo sindical gerou mais problemas, pois a cada demissão de um funcionário gerava-se um novo processo trabalhista.

Não havia um trabalho eficaz voltado à gestão dos documentos, não havia Tabela de Temporalidade, assim os documentos eram eliminados de forma aleatória, um ou outro documento era preservado, mas a maioria era eliminada antes do tempo legal correto. Dessa forma, quando havia algum processo trabalhista que necessitava de comprovação legal, não havia documentos que pudessem auxiliar a defesa da empresa no processo.

A situação foi se agravando cada vez mais, até que em 2003 a empresa contava com apenas quinze funcionários. Para completar a situação dramática, a empresa teve uma grande perda, o terreno onde a empresa havia construído sua sede, foi arrematado judicialmente para pagar alguns processos trabalhistas. Apesar de ela recorrer por várias vezes, em 2005, a justiça deliberou a sentença final, favorável aos empregados. Assim, foi necessário retirar as máquinas, e tudo o mais que havia no referido terreno, para outro lugar. As instalações da empresa, construção e terreno foram avaliados em nove milhões de reais.

Destacamos outros problemas que a empresa enfrentou: perda de prazos para a entrega de produtos, visto que as vendas definiam legalmente prazos para a entrega dos produtos, assim quando os prazos não eram cumpridos, a empresa era obrigada a pagar multas altíssimas; fiscalização de diferentes naturezas, porquanto não se encontrava os documentos necessários à fiscalização e novamente a empresa recebia mais multas, repetição de projetos semelhantes, mas pelo fato de já terem sido eliminados, eles eram feitos novamente perdendo-se mais tempo, falta de um banco de dados com a memória organizacional.

Atualmente, a empresa continua aberta com 29 anos de existência, mas não produz desde 2003, e conta com seis funcionários. Diferentes variáveis contribuíram para a queda da empresa, mas podemos perceber nitidamente que houve sérios problemas relacionados à gestão documental, que se fossem evitados poderiam ter amenizado os danos causados.

Considerações finais

Foram muitos os problemas enfrentados por essa empresa, como a falta de apoio governamental e investimentos que se tornaram inutilizáveis, mas a falta de uma gestão documental acabou por:

- gerar repetições inúteis de projetos semelhantes;
- a eliminação de documentos sem qualquer legislação;
- estoque sem precedentes de comprador;
- acúmulo de mercadoria;
- falta de prova jurídica;
- perda de prazos, o que implicava em multas;
- ausência de laudos;
- paralisação da produção;
- perda de tempo na recuperação da informação.

Ressaltamos que muitos foram os motivos para a queda da empresa, mas a má gestão documental foi determinante, pois se houvesse uma gestão documental eficiente, a empresa poderia ter amenizado os danos sofridos pela falta de documentos cruciais para sua defesa em diferentes situações legais.

A gestão informacional/documental é essencial para o desenvolvimento e estabilidade de qualquer organização, só assim a organização é capaz de conquistar novas metas, superar a concorrência e melhorar suas próprias condições competitivas no mercado em que atua.

Referências

- ARAÚJO, P. C.; RIOS, F. P. *Arquivos empresariais*. In: EREBD SUL – ENCONTRO REGIONAL DE ESTUDANTES DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 7, 2007. *Anais...* Florianópolis, 2007.
- ARQUIVO NACIONAL (Brasil). Conselho Nacional de Arquivos – Conarq. *e-ARQ Brasil*. Câmara Técnica de Documentos Eletrônicos: v.1. 2006.
- CAMARGO, A. M. de A.; BELLOTTO, H. L. (Coord.). *Dicionário de terminologia arquivística*. São Paulo: AAB, 1996. 142p.
- CONARQ. *Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística*. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005. 232p.
- JARDIM, J. M. O conceito e a prática da gestão de documentos. *Acervo: Revista do Arquivo Nacional*, Rio de Janeiro, v.2, nº 2, p.35-42, jul./dez.1987.
- HEREDIA HERRERA, A. *El principio de procedencia y los otros principios de la archivística*. São Paulo: Associação de Arquivistas de São Paulo, 2003. p.3-12 (Coleção Scripta, 5).

LOPES, L. C. *A informação e os arquivos: teorias e práticas*. Niterói: EDUFF; São Carlos: UFSCar, 1996. 142p.

LOPES, U. S. *Arquivos e a organização da gestão documental*. *Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina*, v.8/9, 2003/2004.

MORENO, N. A. A informação arquivística e o processo de tomada de decisão. *Informação & Sociedade: Estudos*, João Pessoa, v.17, nº 1, p.9-19, jan./abr. 2007.

PAES, M. L. *Arquivo: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

PRADO, H. de A. *A técnica de arquivar*. São Paulo: T. A. Queiroz, 1986.

RONCAGLIO, C.; SZVARÇA, D. R.; BOJANOSKI, S. F. Arquivos, gestão de documentos e informação. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Florianópolis, 2ª sem. 2004.

RONDINELLI, R. C. *Gerenciamento arquivístico de documentos eletrônicos: uma abordagem teórica da disciplina arquivística contemporânea*. 4.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 160p.

ROUSSEAU, J.-Y.; COUTURE, C. *Os fundamentos da disciplina arquivística*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1998. 355p.

SOUZA, R. T. B. *A Informação orgânica arquivística*. S.l.p.: S.c.p., 2003.

VÁZQUEZ MURILLO, M. *Cómo seleccionar documentos de archivo*. Córdoba (Argentina): Ad Sidera Editorial, 2002. 231p.

SOBRE OS AUTORES

Ana Paula Ferreira Torrizella

Bacharel em Arquivologia pela Universidade Estadual Paulista (Unesp/Marília). Pesquisadora na área de Gestão Documental/Informacional, Organização de Arquivos.
e-mail: anatorrizella@yahoo.com.br

Bárbara Fadel

Doutora em História Social pela Faculdade de Filosofia Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, em 1994. Mestre em História da América Latina pelo Instituto de História, Direito e Serviço Social da Unesp, em 1986. Docente do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. Docente do Departamento de Administração e Coordenadora do “Centro de Documentação e Memória” do Centro Universitário Uni-Facef. Pesquisadora do CNPq. Líder do Grupo de Pesquisa “Administração em Unidades de Informação”, no período de 1995 a 2005; Membro do Grupo de Pesquisa “Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional”. Coordenadora do “Laboratório de Preservação de Documentos” do Campus da Unesp/Marília, de 1996 a 2005. Organizadora e coautora de um dos capítulos do livro (CD-ROM) “A informação nas Organizações Sociais: desafios em face de multiplicidade de enfoques”.

e-mail: bafadel@terra.com.br

Cássia Regina Bassan de Moraes

Doutoranda em Ciência da Informação na Universidade Estadual Paulista (Unesp/Marília), em 2010. Mestre em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista (Unesp/Marília), em 2004. Especialista em Administração de Recursos Humanos pela FAAP. Bacharel e Licenciada em Psicologia pela Unesp/Assis. Experiência profissional em Psicologia Organizacional. Docente da Fatec/Garça. Membro do Grupo de Pesquisa “Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional”. Pesquisadora na área de gestão da informação em ambientes organizacionais.

e-mail: cassiabassan@gmail.com

Cíntia Gomes Pacheco

Mestre em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista (Unesp/Marília). Bacharel em Biblioteconomia pela Universidade Estadual Paulista (Unesp/Marília), em 2007. Bolsista de mestrado da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp). Ex-bolsista de iniciação científica da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp). Membro do grupo de pesquisa “Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional”. Pesquisadora na área de prospecção e monitoramento informacional no contexto da inteligência competitiva.

e-mail: cynthia.sjc@marilia.unesp.br

Cristiane Luiza Salazar Garcia

Mestranda em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista (Unesp/Marília). Bacharel em Biblioteconomia pela Unesp de Marília, em 2009. Ex-bolsista de iniciação científica da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp). Membro do Grupo de Pesquisa “Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional” Pesquisadora na área de Mapas Conceituais, Gestão do Conhecimento, Gestão da Informação e Inteligência Competitiva Organizacional.

e-mail: cris_luiza_salazar@yahoo.com.br

Danilo André Bueno

Bacharel em Arquivologia pela Universidade Estadual Paulista (Unesp/Marília). Arquivista da Unimed/Bauru. Pesquisador na área de Gestão Documental/Informacional, Organização de Arquivos.

e-mail: danilobuenoarq@hotmail.com

Elaine Cristina Lopes

Doutoranda do Programa de Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista (Unesp/Marília). Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação pela Unesp de Marília, em 2010. Especialista em Controladoria e Finanças. Bacharel em Administração de Empresas. Atualmente é docente convidada na Fundação de Ensino Eurípedes de Marília – Univem nos cursos de pós-graduação nas áreas de Mercado de Capitais, Ética e Governança Corporativa. Membro do grupo de pesquisa ‘Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional’. Bolsista de mestrado da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp). Especialista e consultora na área de investimentos em mercado de capitais, com certificações Anbid e Ancor. Possui experiência de docência em graduação e pós-graduação nas áreas de Administração, Gestão de Serviços no Mercado de Capitais, Mercado Financeiro, Administração Financeira e Gestão de Negócios. Pesquisadora na área de Governança Corporativa, Gestão Estratégica da Informação.

e-mail: lainelopes@hotmail.com

Laís Munin Pires

Bacharel em Biblioteconomia pela Universidade Estadual Paulista (Unesp/Marília). Pesquisadora na área de Inteligência Competitiva Organizacional.

e-mail: Lalinhaa1@hotmail.com

Letícia Gorri Molina

Doutoranda do Programa de Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista (Unesp/Marília). Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação pela Unesp de Marília, em 2008. Especialista em Psicologia Organizacional. Bacharel em Biblioteconomia pela Universidade Estadual de Londrina (UEL), em 2003. Recebeu o prêmio “Láurea Acadêmica”. Docente do Curso de Biblioteconomia da UEL. Participou entre 2004 e 2005, do projeto de pesquisa “Centro de Referência em Alimentos Funcionais: estruturação do referencial informacional básico necessário à sua implantação e operação”. Entre 2005 e 2006 participou do projeto de pesquisa “Núcleo de Inteligência Competitiva em Alimentos Funcionais: estruturação/gestão da Rede de Cooperação e Inovação em Alimentos Funcionais”. Autora do capítulo “Gestão da informação e do conhecimento e as tecnologias de informação e comunicação aplicadas aos portais corporativos”. Autora do capítulo “Prospecção e monitoramento informacional no processo de inteligência competitiva organizacional”. Membro do Grupo de Pesquisa “Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional” entre 2006 e 2010. Atualmente exerce o cargo de secretária do Arranjo Produtivo Local de Tecnologia de Informação de Londrina e região.

e-mail: lgmolina@uol.com.br

Luana Maia Woida

Doutoranda do Programa de Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista (Unesp/Marília). Bolsista da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação pela Unesp de Marília, em 2008. Bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Londrina (UEL), em 2005. Docente substituto, em nível de graduação da Fundação Universidade Federal de Rio Grande (Furg-RS), em 2006. Ex-bolsista de pós-graduação da Fapesp. Ex-bolsista de iniciação científica do CNPq. Membro do Grupo de Pesquisa “Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional”. Pesquisadora na área de cultura organizacional, cultura informacional e inteligência competitiva organizacional.

e-mail: luanamwoida@yahoo.com.br

Luciane de Fátima Beckman Cavalcante

Doutoranda do Programa de Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista (Unesp/Marília). Mestre pelo Programa de Pós Graduação em Ciência da Informa-

ção pela Unesp de Marília). Bolsista de doutorado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp). Bacharel em Biblioteconomia pela Unesp de Marília, em 2007. Membro do Grupo de Pesquisa ‘Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional’. Pesquisadora na área de Cultura Organizacional e Cultura Informacional. Possui conhecimento nas áreas de Ciência da Informação, Biblioteconomia; Inteligência Competitiva; Gestão do Conhecimento e da Informação; Comportamento Organizacional, Comportamento Informacional. Ex-bolsista CNPq.
e-mail: lucifbc@gmail.com

Mariana Lousada

Mestranda em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista (Unesp/Marília). Bolsista de mestrado da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp). Bacharel em Arquivologia pela Unesp de Marília. Bolsista de iniciação científica do CNPq. Membro do Grupo de Pesquisa “Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional”.
e-mail: marianalousada@hotmail.com

Marta Lígia Pomim Valentim

Livre Docente em “Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional” pela Universidade Estadual Paulista (Unesp/Marília), em 2009. Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP), em 2001. Mestre pela PUC-Campinas em 1995. Docente de graduação e pós-graduação da Universidade Estadual Paulista (Unesp/Marília). Pesquisadora do CNPq na área de inteligência competitiva organizacional. Líder do Grupo de Pesquisa ‘Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional’. Coordena o projeto de pesquisa “Ambientes e fluxos de informação em ambientes empresariais”. É editora responsável da revista *Brazilian Journal of Information Science*. Organizadora e uma das autoras do livro “Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação”. Organizadora e uma das autoras do livro “Informação, conhecimento e inteligência organizacional”. Organizadora e uma das autoras do livro “Métodos Qualitativos de Pesquisa em Ciência da Informação”. Organizadora e uma das autoras do livro “Atuação do Profissional da Informação”. Organizadora e uma das autoras do livro “Avaliação de Fontes de Informação na Internet”. Organizadora e uma das autoras do livro “Formação do Profissional da Informação”. Organizadora e uma das autoras do livro “Profissionais da Informação: formação, perfil e atuação profissional”. Autora do livro “O Custo da Informação Tecnológica”. Exerce o cargo de Presidente da Asociación de Educación e Investigación en Ciencias de la Información de Iberoamérica y el Caribe. Exerceu o cargo de Presidente da Associação Brasileira de Educação em Ciência da Informação (Abecin), gestão 2001-2004.
e-mail: valentim@valentim.pro.br

Oswaldo Francisco de Almeida Júnior

Doutor e Mestre em Ciências da Comunicação, pela ECA/USP. Bacharel em Biblioteconomia e Documentação pela Fesp/SP. Professor Associado do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Estadual de Londrina (UEL). Docente do Mestrado Profissional em Gestão da Informação da UEL. Docente do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Unesp/Marília. Autor dos seguintes livros: “Biblioteca pública: avaliação de serviços”, “Bibliotecas Públicas e Bibliotecas Alternativas” ambos pela Editora da UEL; “Sociedade e Biblioteconomia”, “Bibliotecas e Bibliotecários: situações insólitas” (em parceria com Justino Alves Lima) os dois últimos pela Editora Polis. Autor de capítulos em vários livros. Possui artigos publicados em revistas especializadas da área, tanto nacionais como internacionais. Coordena o projeto de pesquisa: “A Mediação da Informação e a Leitura Informacional”. É mantenedor do site “Infohome” (www.ofaj.com.br). Foi editor responsável da revista Informação&Informação, da Coleção Ensaio APB, da revista Palavra Chave. Membro do Conselho Editorial da revista *Brazilian Journal of Information Science* e avaliador *ad hoc* de várias revistas especializadas da área. Foi professor no Departamento de Biblioteconomia e Documentação da ECA/USP por mais de dez anos. Eleito Bibliotecário do Ano em 1988. Homenageado em 2008 com o título de Honra ao Mérito pelo CRB-8, por serviços prestados à Biblioteconomia. Participou ativamente do movimento associativo bibliotecário brasileiro.

e-mail: ofaj@uel.br

Regina Célia Baptista Belluzzo

Pós-Doutorado em Gestão Escolar pela Universidade Estadual Paulista (Unesp/Araraquara). Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP), em 1995. Mestre em Ciências da Comunicação pela USP, em 1989. Bacharel em Biblioteconomia e Documentação pela Escola de Biblioteconomia e Documentação de São Carlos, em 1966. Bacharel em Direito pela Faculdade de Direito de São Carlos, em 1972. Autora do livro “Construção de mapas: desenvolvendo competências em informação e comunicação”. Uma das autoras do livro “Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente”. Tem experiência na área de Ciência da Informação e em Ciências da Comunicação, com ênfase em Gestão do Conhecimento, atuando principalmente nos seguintes temas: Competência em Informação ou *Information Literacy*, Gestão de Pessoas e de Competências, Gestão Integrada em Serviços de Informação, Gestão da Qualidade, Gestão do Conhecimento e Redes de Relacionamento ou *Networking*.

e-mail: rbelluzzo@gmail.com

SOBRE O LIVRO

Formato: 16 x 23 cm

*Tipologia: Horley Old Style 10,5/14
2010*

Copyright © dos autores

Capa: Lúcio Kume

Revisão: Oswaldo F. de Almeida Júnior

Diagramação: Nobuca Rachi

Ana Paula Ferreira Torrizella
Bárbara Fadel
Cássia Regina Bassan de Moraes
Cíntia Gomes Pacheco
Cristiane Luiza Salazar Garcia
Danilo André Bueno
Elaine Cristina Lopes
Laís Munin Pires
Letícia Gorri Molina
Luana Maia Woida
Luciane de F. Beckman Cavalcante
Mariana Lousada
Marta Lúgia Pomim Valentim
Oswaldo Francisco de Almeida Júnior
Regina Célia Baptista Belluzzo

ISBN 978-85-7983-067-9



9788579830679