

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

Prof. Dr. Marcos de Castro

GESTÃO SECRETARIAL

Fevereiro/2016

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| APRESENTAÇÃO | 3 |
| UNIDADE 01..... | 5 |
| 1. Da Informação ao Saber | 5 |
| 1.1. Diferenciando a Ciência da Informação e a Biblioteconomia..... | 7 |
| 2. A Importância da Informação para a Decisão Estratégia nas Organizações | 8 |
| 2.1. Barreiras na Comunicação da Informação..... | 10 |
| 2.2. Os Pecados Informacionais | 11 |
| REFERÊNCIAS..... | 13 |

APRESENTAÇÃO

"O conhecimento pode ser de dois tipos: nós sabemos o assunto, ou sabemos onde obter a informação sobre ele".

Samuel Johnson

Esse material foi desenvolvido com o propósito de auxiliar os alunos do curso de especialização em Gestão da Informação e do Conhecimento no que diz respeito à disciplina de Gestão Secretarial.

Este material é composto por duas unidades. Já a disciplina é desenvolvida por meio de três unidades. Para a terceira unidade da disciplina o que se propõe é a análise de casos/textos específicos de relatos das experiências organizacionais e estará disponível exclusivamente na plataforma EAD.

O objetivo da disciplina é propiciar ao pós-graduando uma compreensão crítica a importância da informação e do conhecimento a partir de uma visão estratégica. E que seu papel enquanto assessoria executiva possa contribuir para o desenvolvimento das organizações no contexto público e privado.

Diante disso, a abordagem aqui adotada e durante toda a disciplina é reconhecer o papel da assessoria executiva enquanto incumbida das funções de gestão da informação, de modo que possa auxiliar executivos ou grupo de executivos (conselhos, diretorias, etc) implementando modelos de gestão da informação e do conhecimento que produzam inteligência estratégica a esse público alvo.

Para tanto, procura-se primeiramente discutir os conceitos elementares que envolvem o tema. A discussão proposta inicialmente se coloca de maneira reflexiva por entendermos que esse é o aspecto essencial que leva à compreensão integral do papel da gestão da informação nas organizações. Tal abordagem reflexiva se dá principalmente na unidade 01 deste texto, em que se apresenta conceitualmente os aspectos que envolvem a informação, sua gestão, e demais nuances.

A noção reflexiva continua na segunda unidade, no entanto, tenta-se adotar um sentido aplicado da gestão do conhecimento. Isso é possível por meio da noção de inteligência

competitiva, pois considera-se uma das aplicações mais contemporâneas da gestão do conhecimento e, ainda, tal tema é coerente com o papel da assessoria executiva no âmbito da gestão secretarial.

Desejo a todos um bom estudo e que possamos aproveitar ao máximo o conteúdo desta disciplina.

Prof. Dr. Marcos de Castro

UNIDADE 01

"Com o saber reduz-se a ignorância; mas cresce a consciência da ignorância"

Eduardo Giannetti da Fonseca

1. Da Informação ao Saber

As ideias expostas por Hannah Arendt em seu livro seminal "A condição humana", traz em seu início a discussão sobre a condição humana e a natureza humana. Em relação à condição humana, esta diz respeito às características essenciais da existência do homem em um determinado tempo e espaço, em que sem tais características não há existência humana. Por exemplo: a vida, a natalidade e a mortalidade, a mundanidade, a pluralidade e o planeta terra são pertencentes à condição humana. Já o aspecto da natureza humana se apresenta insolúvel na medida em que se direciona a questões como "quem sou eu" e "o que eu sou".

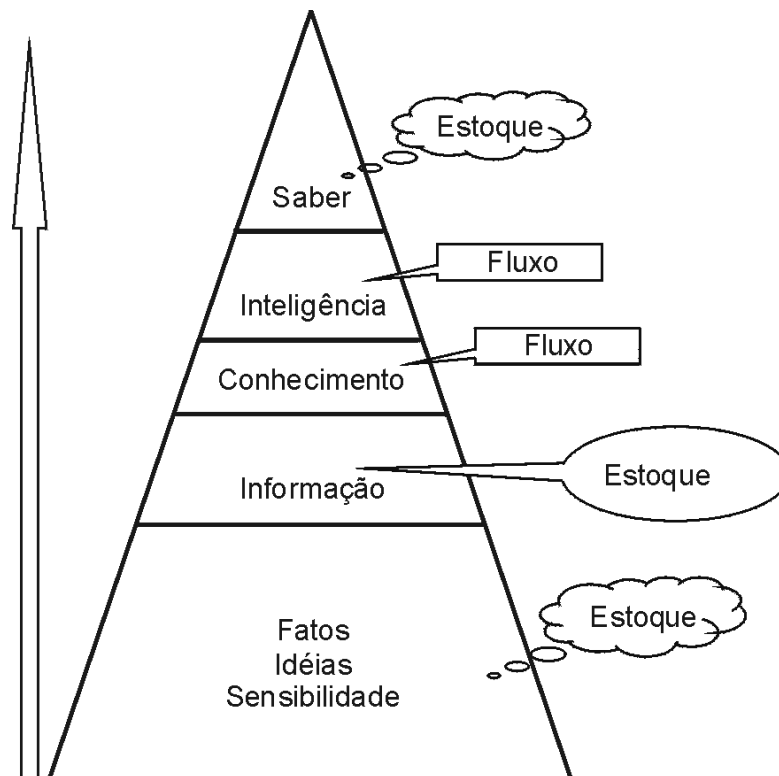
Voltando ao aspecto da condição humana ou a condição do viver na terra, aquela autora relaciona três atividades fundamentais atreladas ao que ela chama de *vita activa*: o labor, o trabalho e a ação. O labor está relacionado à atividade e aos processos biológicos do corpo humano, ao crescimento, ao metabolismo e ao seu declínio. Refere-se a aquela condição inata de como determinados conhecimentos nascem com o homem. Assim, o labor enquanto condição humana é a vida. Sua característica informativa se apresenta como um estoque inicial de informação, que, com o viver a vida, se acumula. O trabalho representa o caráter artificial da existência humana, produzindo um contexto de elementos essencialmente distintos de qualquer outro ambiente natural. Por meio do trabalho, o ser humano exerce sua condição de troca em sentido amplo para garantir sua existência na terra. Dessa forma, umas das características da condição humana é a criação e a representação de um modelo próprio da informação, a qual é apropriada e, em seu processo de elaboração, gera-se conhecimento (BARRETO, 2006).

Já a ação, é a atividade da condição humana que só pode ser exercida com a participação dos outros homens. Diz respeito à pluralidade. Por meio da ação, o homem exerce a sua qualidade de inteligência para aplicar o seu conhecimento no espaço em que vive, modificando tal espaço (BARRETO, 2006).

Para Barreto (2006), o entendimento sobre a *vita activa* é necessário para distinguir dentro do contexto da informação seus estoques e os seus fluxos, algo que gera frequentemente

confusão. Ainda segundo esse autor, os estoques de informação entendidos como um conjunto estático de itens de informação agregado de acordo com critérios de interesse de uma comunidade de receptores em potencial. São dados armazenados, seja em um dispositivo convencional ou em uma plataforma digital, os quais são inseridos em no estoque com a intenção de uma posterior recuperação e utilização. Ao se falar de fluxo de informação, o autor se refere ao surgimento, sequencia, sucessão de eventos produzidos dinamicamente, que determinam o encadeamento dos acontecimentos correspondentes às práticas da informação (BARRETO, 2006). Diante disso, pode-se ilustrar uma pirâmide de fluxos e estoques, dos elementos que integram a condição humana.

Figura 1: Pirâmide de Fluxos e Estoque



Fonte: Barreto (2006).

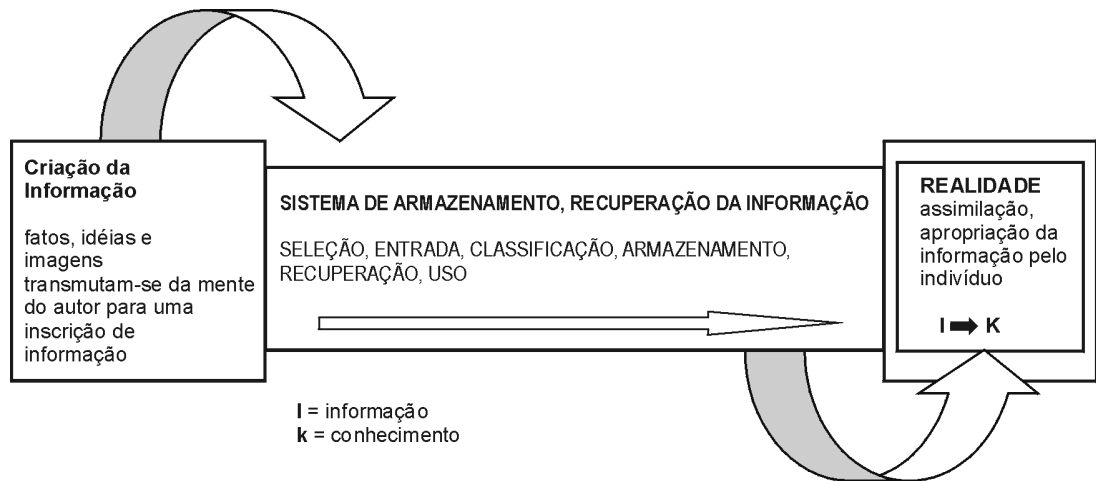
De acordo com o autor, a estrutura piramidal está primordialmente caracterizada pela quantidade em sua base, e apresenta um caráter qualitativo e subjetivo em seu topo. A pirâmide representa a condição da informação e sua evolução para conhecimento, inteligência e saber. Na base da pirâmide, existe assim um estoque de fatos, ideias e produtos da sensibilidade humana, institucionalizados ou não, que se transformam em outro estoque de informação. Assim, o

conhecimento pode ser entendido como uma sequência (fluxo) de acontecimentos, uma sucessão de eventos que ocorrem fora do estoque, na mente do homem e em um determinado espaço social. Trata-se de um caminho subjetivo e diferenciado para cada indivíduo. No que diz respeito à inteligência se considera que uma ação de introdução dinâmica de um conhecimento assimilado na realidade, que pode ser caracterizado como uma ação social, política, econômica ou técnica. Por fim, o saber diz respeito ao conhecimento que foi aceito e acumulado na mente do indivíduo. É o estoque que se pode acessar e reelaborar, que pertence ao indivíduo (BARRETO, 2006).

1.1. Diferenciando a Ciência da Informação e a Biblioteconomia.

A informação do ponto de vista da ciência, ganha um caráter reflexivo da própria informação, como um campo de estudo que se dedica a compreender a ação mediadora entre a informação e o conhecimento acontecido no indivíduo. Nesse aspecto reside a diferença entre a ciência da informação e a biblioteconomia pela valoração e o foco refletido em cada uma dessas áreas, em como tratam os fluxos de informação que são internos e os voltados para o exterior em um sistema de armazenamento e recuperação da informação. Assim, a biblioteconomia olha, em essência, para um fluxo interno ao seu sistema, que passa pela seleção, aquisição, catalogação, classificação, indexação, armazenamento, recuperação e disponibilidade para o uso de itens de informação. O olhar enquanto ciência da informação introduz um pensamento mais direcionado aos fluxos externos, localizados nas extremidades do fluxo interno em comparação à biblioteconomia. Deste modo, em uma das extremidades do fluxo de conhecimento há a criação da informação e na outra a sua assimilação pelo receptor. Em ambas as extremidades se transcende o conceito de organização da informação (BARRETO, 2006).

Figura 2: Armazenamento e recuperação da informação



Fonte: Barreto (2006)

Para Barreto (2006), a figura acima representa o esforço em caracterizar a essência do fenômeno da informação como a adequação de um processo de comunicação que se concretiza entre o momento da emissão e recepção da mensagem. As estruturas que relacionam a informação com a geração de conhecimento, são as que melhor explicam a sua condição em razão de estarem associadas ao desenvolvimento do indivíduo e à sua liberdade de ter o poder para decidir sua vida.

2. A Importância da Informação para a Decisão Estratégica nas Organizações

No contexto organizacional, a informação é o insumo básico para as decisões e o gerenciamento das informações e do conhecimento que é gerado por elas tem importância vital para qualquer organização (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Superada a fase da economia industrial, a sociedade vive a fase da economia da informação, em que a força motriz na criação de riquezas e prosperidade é a informação. Sucesso e fracasso é determinado mais pelo que se sabe e menos pelo que se possui. Lacombe (2003) cita o caso da General Motors nas décadas de 1970 e 1980, em que aprendeu que deter o capital de maior organização industrial do mundo representava pouca vantagem sobre as organizações mais "bem informadas" sobre as mudanças e exigências dos clientes e sobre a forma de organizar processos de fabricação para atender a essas exigências. Assim, aquelas vantagens competitivas obtidas pelas economias de escala eram combatidas pelo uso efetivo da informação. No contexto da economia da informação, a competição se baseia na capacidade de adquirir, processar, interpretar, armazenar, recuperar e utilizar a informação de forma eficaz (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Na economia da informação, tecnologia, competitividade e produtividade se tornam conceitos interligados. Atualmente, os investimento em tecnologia da informação não criam mais vantagem ou produtividade por si só, pois não é o investimento em tecnologia em garante competitividade, mas sim, o seu uso. Além disso, outro aspecto importante da informação é facilidade na sua recuperação. É impossível que se possua todas as informações das quais se necessita, o aumento do volume de informações e da sua qualidade e, ainda, a maior facilidade em acessá-las, foi o principal fator de aumento acelerado da produtividade econômica na década de 1990 nos países mais desenvolvidos (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Esse novo contexto, fica claro o aumento na demanda de informações por parte das organizações e isso exige certa cautela no atendimento dessa demanda. Para que uma informação contribua para o atingimento dos objetivos organizacionais, tal informação precisa ser precisa e no momento certo. Segundo Fonseca (1998) a efetividade do uso da informação envolve minimizar a incerteza sobre acontecimento atuais e futuros para ser reduzir a incerteza sobre o caminhos a serem seguidos. Mas como, em um sentido pragmático, pode-se atingir isso? Quanta informação seria necessária para que as organizações pudessem seguir caminhos seguros? Ocorre que, como insinuado anteriormente, o problema não reside em acessar as informações mas, sim, em saber quais informações são realmente úteis em um contexto de excesso de informações. Sobre isso, o autor acrescenta ainda o seguinte:

- A informação que se tem não é a que se quer;
- A informação que se quer não é a que se precisa;
- A informação da qual se precisa não é a que se pode obter;
- A informação que se pode obter custa mais caro do que se quer pagar.

O problema não está no fato de gerar informações, mas, sim, definir quais são realmente relevantes e úteis a cada necessidade, o que exige ação focalizada e cuidadosa para evitar que os tomadores de decisões sejam "soterrados" por informações irrelevantes e a um alto custo.

Starec (2006) corrobora tal constatação ao questionar sobre como lidar com o excesso de informação de maneira eficaz e como priorizar o fluxo da informação buscando agregar valor às organizações que precisam aprender a cada momento? De maneira mais específica, como a informação pode ser um estratégica numa organização? Na economia da informação, as organizações estão se tornando não mais um local de produção, mas em locais de pensamento. Assim, o componente físico diminuiu e o componente intelectual ganha importância, em que

qualquer produto possui menos material e mais ciência. Um grão de soja, por exemplo, pode ter tanta tecnologia e ciência quanto um moderno processador de computador.

2.1. Barreiras na Comunicação da Informação

As barreiras da comunicação tem um grande impacto na qualidade do processo organizacional. Todo o esforço em coletar, armazenar e acessar informações, e todos o investimento em tecnologia pode ser em vão caso não sejam superadas as seguintes barreiras de comunicação: má comunicação; cultura organizacional; falta de competência; e dependência tecnológica (STAREC, 2006).

A primeira delas diz respeito à má comunicação. O problema não está na falta de comunicação na organização mas, sim, na falta de efetividade na comunicação existente. A falta de diálogo é um dos mais graves problemas enfrentados pelas organizações. A linguagem não é única, a mensagem não é clara, objetiva, coerente, exata, transparente e confiável.

No que diz respeito à cultura organizacional, o conhecimento estratégico deve fazer parte dela, algo que seria essencial para a sobrevivência do empreendimento na economia do conhecimento. Isso parece algo elementar, no entanto é dos que apresentam maiores desafios. Caso a cultura organizacional não se sustente no fluxo informacional da organização, se não houver acesso e não estimular a comunicação, o fluxo da informação será bloqueado por tal barreira. A barreira da cultura organizacional também é um dos paradigmas organizacionais mais complexos em se transpor (STAREC, 2006).

A falta de competência tem requer cuidado especial. As pessoas são o principal componente no sistema organizacional, a essência de qualquer organização está nas pessoas. Não há organização sem pessoas. Caso não haja o comprometimento das pessoas envolvidas, poucas são as chances de se atingir os objetivos no gerenciamento a informação e do seu fluxo. Não há possibilidade de fluxo informacional sem as relações interpessoais, interdepartamentais e interdisciplinares. A tecnologia por si só é inerte sem as pessoas (STAREC, 2006).

A última barreira tecnológica é a dependência tecnológica. A estrutura organizacional (pessoas, processos, equipamentos, etc) deve ser pensada para que a informação possa fluir por todos os setores envolvidos. É necessário que se crie uma dinâmica para as informações circulem livremente pela organização, para que não haja concentração da informação e do conhecimento.

Importante também é avaliar se a informação informal está situada no mesmo nível que a informação formal (STAREC, 2006).

2.2. Os Pecados Informacionais

Para Starec (2006), em torno de cada uma das grandes áreas da informação, as quais estão em constante movimento, podem ocorrer equívocos que são didaticamente apresentados por esse autor na forma dos sete pecados informacional: avareza, gula, inveja, ira, luxúria, preguiça e soberba.

***Avareza:** Os czares da informação (concentração da informação em determinados departamentos e/ou pessoas que abusam do poder de reter informação.*

Quando um departamento ou pessoa retém e concentram as informações, seja por qualquer motivo, sem repassá-las ou disseminá-las, tem-se um grave problema. A questão que se torna problemática é evitar que a informação seja armazenada em "silos informacionais" sem que seja compartilhada pelos detentores de tais estoques.

***Gula:** A sociedade do exabyte (excesso de informação que gera o caos informacional)*

O conceito de exabyte é usado para estimar a quantidade de informação produzida pela humanidade. Um exabyte equivale a todo o conteúdo da biblioteca do congresso americano, por exemplo. A analogia aqui diz respeito ao excesso de informações e esse é um dos maiores desafios para qualquer política de gestão da informação: como recuperar a informação relevante em um "oceano" de dados e de informação?

***Ira:** Insatisfação com a falta de informação correta, precisa e eficaz.*

De modo geral, nada causa maior decepção do que informações truncadas, erradas. O sentimento da ira está presente naqueles que estão sujeitos às informações equivocadas. Grande parte dos dados coletados para pelas organizações não pode ser transformada em informação devido a uma série de fatores como duplicidade, pouca credibilidade, obsolescência, utilização de diferentes tecnologias de informação e de comunicação, falta de interatividade entre os sistemas, entre outros.

***Inveja:** Problemas com a ética informacional.*

As organizações são inundadas por todo tipo de sistema (seja informatizado ou não) destinados ao gerenciamento dos processos informacionais, são tantos sistemas utilizados que por vezes é quase impossível enumerá-los. Com tantos sistemas, que muitas vezes não "conversam entre si", é certo que boa parte deles não seriam nem um pouco amigáveis, não falam a mesma língua informacional. E como fica a informação? Esta é a questão por trás do pecado da inveja. Parte-se do princípio de que existe uma materialidade por trás da informação. Essa materialidade se expressa por meio dos sistemas encarregados da recuperação, análise e difusão da informação pela organização. Quando o sistema "sai do ar", o alerta se dá para a dependência irrestrita das novas tecnologias sem um olhar crítico ou um plano de contingência.

***Luxúria:** Problemas na estética da comunicação. São falhas no processo de comunicação da informação.*

O pecado da luxúria se dá quando há falhas na estética, ou seja, há falta de clareza e transparência na comunicação da informação. Não se trata das barreiras da comunicação, mas de ruídos inerentes e existentes no fluxo da informação. É preciso identificar os obstáculos que impedem a comunicação da informação.

***Preguiça:** A obsolescência da informação.*

O mundo "se movimenta" de forma rápida e dinâmica, as transformações e inovações se sucedem a cada instante, à velocidades cada vez mais rápidas. A crença é que não serão os maiores a devorar os menores e, sim, os mais rápidos irão abocanhar os mais lentos. O conceito de obsolescência mostra que podem acontecer variações radicais em um espaço de tempo de curto prazo, dependendo do olhar e dos interesses do indivíduo e do seu meio. Isso se agrava ao considerar que um dos recursos mais escassos das organizações é o tempo de que os gestores dispõem para lidar com essas informações. A quantidade de barreiras que impedem o fluxo de informação é enorme. Não basta ter a informação certa. É preciso tê-la na hora certa.

Soberba: Orgulho excessivo pode causar danos ao fluxo informacional.

É justamente o poder de possuir a informação que leva ao pecado informacional da soberba. Alguns relatório do congresso americano demonstraram que o FBI e a CIA possuíam dados que cruzados antecipariam os acontecimento de onze de setembro. Isso não é um fato isolado. A presunção desmedida leva a exageros ou mesmo a erros grosseiros na avaliação da relevância e da prioridade da informação, que pode ser sub ou superdimensionada.

REFERÊNCIAS

- AUGUSTO, A.J. **Data minning: fazendo o diferencial competitivo no marketing**. In: CONGRESSO CONINFO, 13-17 maio, 1997, Blumenau. Anais...Blumenau: CONINFO, 1997.
- BARCLAY, R. O.; KAYE, S. Gestão do conhecimento e funções de inteligência: uma relação simbiótica. In: MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. São Paulo: Bookman, 2002, cap. 8, p. 181-196.
- BARRETO, A. A condição da informação. In: STAREC, C.; GOMES, E. B. P.; CHAVES, J. B. L. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. Saraiva: São Paulo, 2006, capítulo 1, p. 3-16.
- COELHO, G. M. **Inteligência Competitiva: definindo a ferramenta e seu uso no Brasil**. São Paulo: IBC, 1999.
- FONSECA, E. G. **O auto-engano**. São paulo: Companhia das Letras, 1998.
- GEORGE, J. L. **A inteligência nos negócios**. Disponível em: <<http://www.informal.com.br/>>. Acesso em: 15/02/2016.
- HARRISON, T. H. **Intranet data warehouse**. São Paulo: Berkeley Brasil, 1998.
- HERRING, J. Producing CTI that meets senior management's needs and expectations. In: **SCIP COMPETITIVE TECHNICAL INTELLIGENCE SYMPOSIUM**, 1997, Boston. Proceedings... Boston: SCIP, 1997.
- HERRING, J. Tópicos fundamentais de inteligência: processo para identificação e definição de necessidades de inteligência. In: PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 274-294.
- HOHOF, B. O mercado da tecnologia da informação. In: MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. São Paulo: Bookman, 2002, cap. 7, p. 157-180.
- JACOBIAK, F. **Pratique de la veille technologique**. Paris: Éditions d'Organisation, 1996.
- JOHNSON, A. R. **What is competitive intelligence?** 2005 Disponível em: <http://www.aurorawdc.com/whatisci.htm>, acesso em 18.02.2016.
- KAHANER, L. **Competitive intelligence: How to gather, analyze, and use information to move your business to the top**. NY: Touchstone Books, 1996.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. Saraiva: São Paulo, 2003.
- LESCA, H. **Como produzir um senso útil para as ações dos dirigentes**. READ, v.2, n.2, nov., 1996. Disponível em:< <http://read.adm.ufrgs.br/read03/artigo/freitas.htm>> Acesso em: 18.02.2016.
- MILLER, J. P. O processo de inteligência. In: MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. São Paulo: Bookman, 2002, cap. 01, p. 31-52.
- NOLAN, J. A.; QUIN, J. F. Inteligência e segurança. In: MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. São Paulo: Bookman, 2002, cap. 11, p. 229-250.
- POOLEY, J.; HALLIGAN, R. M. A inteligência e a lei. In: MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. São Paulo: Bookman, 2002, cap. 9, p. 197-214.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e concorrência. Rio de Janeiro, Campus, 1991.

PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

STAREC, C. A dinâmica da informação: a gestão estratégica da informação para a tomada de decisão nas organizações. In: STAREC, C.; GOMES, E. B. P.; CHAVES, J. B. L. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. Saraiva: São Paulo, 2006, capítulo 4, p. 47-64.

TYSON, K. W. M. **The complete guide to competitive intelligence**. Lisle: Kirk Tyson International, 1998.