

GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO: a distribuição da informação e do conhecimento¹

THE STRATEGIC MANAGEMENT OF INFORMATION: distribution of information and knowledge

Ana Cristina Morado Nascimento Frade²

Denise Morado Nascimento³

Maria Inês Tomaél⁴

Rivadávia Correa Drummond de Alvarenga Neto⁵

Resumo

A informação, assim como os recursos financeiro, material e humano, necessita ser gerenciada para auxiliar as organizações a melhorar sua produtividade, competitividade e performance geral. A análise desta questão conduz aos objetivos da transferência de conhecimento, explicitadas nas abordagens sobre a recepção, demanda e distribuição da informação, que estão diretamente relacionadas às redes que distribuem e transferem informação e conhecimento. A sugestão é a de que se procure trabalhar sob a ótica da perspectiva integrativa, na qual a informação é construída e reconstruída, tendo como base o conhecimento científico e organizacional.

Palavras-chave

**GESTÃO DE RECURSOS INFORMACIONAIS
DEMANDA, RECEPÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO
TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO,**

1.INTRODUÇÃO

Esse artigo objetiva identificar conceitos significativos da Gestão Estratégica da Informação para compreender a “informação” dentro dos ambientes organizacionais. Aproveitando-se da discussão presente nas pesquisas da Professora Pierrette Bergeron, Universidade de Montreal, este estudo faz uma abordagem sobre a gestão dos recursos

¹ Esse artigo foi apresentado como trabalho final da disciplina “*Gestão Estratégica da Informação*”, ministrada pelo Prof. Dr. Jorge Tadeu de Ramos Neves, no Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Escola de Ciência da Informação / UFMG, 2002.

² Administradora de Empresas pela UNA/MG, Pós-Graduação em Marketing - FGV, Mestranda em Ciência da Informação - ECI/UFMG

³ Arquiteta e Urbanista pela FAMIH/MG, Pós-graduação em Gestão de Projetos – IETEC/MG, Mestre em Arquitetura pela York University (Inglaterra), Doutoranda em Ciência da Informação – ECI/UFMG

⁴ Bibliotecária, Professora do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Estadual de Londrina - UEL, Doutoranda em Ciência da Informação / UFMG.

⁵ Administrador pela FACE/UFMG, Professor do CCG-UNA, Pós-Graduado em Negócios Internacionais – IEC/PUC-MG, Mestre em Ciência da Informação - ECI/UFMG

informacionais através de duas perspectivas: a tecnológica e a integrativa. A Gestão de Recursos Informacionais (GRI), trata do gerenciamento da informação em diferentes níveis: estratégico, tácito e operacional. Os níveis estratégicos se configuram na análise de fusões, alianças estratégicas e *joint ventures* ou nas unidades estratégicas de negócios que compõem o portfólio de negócios de uma corporação como mais um recurso a favor da organização.

Em um segundo momento, apresentam-se reflexões sobre a tarefa de transferência de conhecimento nas organizações, baseados nos estudos de Thomas H. Davenport, Universidade do Texas, e Laurence Prusak, IBM Consulting Group. Posteriormente, as considerações acima são evidenciadas pelos conceitos de demanda, recepção e distribuição da informação e conhecimento nas organizações.

Dentro deste contexto, a distribuição da informação é um tema amplo que reúne uma gama de conceitos que perpassam do produtor ao usuário da informação. A transferência da informação e do conhecimento é um outro recurso utilizado pelas organizações para seu crescimento, que se apóia principalmente nas relações pessoais e entre as pessoas e a informação registrada. São de grande importância as redes, formadas por e entre pessoas, cada vez mais valorizadas dentro das organizações pela troca de informação e conhecimento que promovem.

Com a transferência da informação e do conhecimento, por meio das redes ou não, a demanda por informação se acentua e impõe às organizações a urgência de ser buscar uma forma de atender à esta procura. A necessidade de informação pelo usuário, como consequência, cresce, gerando novas demandas e um usuário mais exigente. Dentro desta perspectiva, está a recepção da informação pelo usuário que se encontra mais seletiva e criteriosa. É nesta abordagem que este texto foi desenvolvido, revendo a distribuição da informação por prismas diferentes e ao mesmo tempo complementares.

2. A GESTÃO DE RECURSOS INFORMACIONAIS – a visão de Bergeron

Bergeron (1996, p. 263) sugere que há um reconhecimento crescente de que a informação, como qualquer outro recurso organizacional - financeiro, material e humano - é um recurso que necessita ser gerenciado para ajudar as organizações a melhorar sua produtividade, competitividade e performance geral. Devido à importância crescente do processo decisório, da inovação, do gerenciamento de processos e da aquisição e distribuição da informação na sociedade pós-industrial⁶, a Gestão de Recursos Informacionais (GRI) surge como uma estratégia aperfeiçoada para o gerenciamento eficaz da informação e como uma resposta aos problemas informacionais das organizações – obter a informação correta, na hora certa, na forma/meio correto e endereçá-la à pessoa certa.

Essas informações podem concernir às atividades organizacionais - presentes e/ou passadas - ou a fatores ambientais e podem ser gravadas em qualquer tipo de mídia, dentro ou fora da organização. A qualidade das decisões tomadas em uma organização pode ser afetada pela disponibilidade - para os tomadores de decisões - de informações que sejam temporais, relevantes e qualitativamente suficientes para a resolução do(s) problema(s) proposto(s). Dessa maneira, as organizações devem estabelecer

⁶ Para mais informações sobre esse assunto, consultar: CHOO, C. W. *The Knowing Organization: how organizations use information for construct meaning, create knowledge and make decisions*. New York: Oxford University Press, 1998. 298p. De acordo com esse autor, as organizações do conhecimento usam informações para atuação em três arenas distintas e imbricadas: construção de sentido (*sense-making*), criação de conhecimento e tomada de decisão.

mecanismos necessários para a maximização da disponibilidade desse tipo de informações.

A idéia de GRI como uma função integrada, havia sido proposta inicialmente por Robert S. Taylor, citado por Bergeron (1996, p. 264), na década de 60. Em finais da década de 70 e na década de 80, o conceito ficou mais visível na literatura devido, em parte, à adoção nos EUA, do PRA/1980 (*Paperwork Reduction Act* – “Lei da Redução da Papelada – 1980”). A adoção e implementação do PRA/1980 despertou um grande interesse por parte de estudantes e profissionais liberais de estudos de informação, sistemas de informação gerencial, gestão pública e demais grupos de interesse público e governamental. Neste trabalho, o termo Gestão de Recursos Informativos é usado para descrever um fenômeno que alguns outros autores chamam de gestão da informação (BERGERON, 1996). Duas visões emergem da literatura: (1) a perspectiva tecnológica e (2) a perspectiva integrativa.

Bergeron (1996) apresenta as duas perspectivas, mas o foco do seu trabalho recai na perspectiva mantida pela comunidade de ciência da informação e biblioteconomia – a perspectiva integrativa: abordagem gerencial aplicada a organizações, e não a indivíduos ou sociedades em geral. A GRI é apresentada por vários autores como um termo ou a combinação de vários: um conceito, uma estratégia, uma filosofia, uma teoria ou uma função. De acordo com Trauth, citado por Bergeron (1996, p. 265), muitos estudiosos de várias disciplinas abordaram o tema, mas com pouco trabalho interdisciplinar. Afinal, qual a origem da GRI?

(1) A Perspectiva da Tecnologia da Informação:

A partir dessa perspectiva, os autores examinam a GRI como uma expansão ou uma sub-disciplina de Sistemas de Informação Gerencial. É mister perceber que essa perspectiva enfatiza o aspecto técnico da GRI, onde a informação é frequentemente igualada à tecnologia de informação ou simplesmente à tecnologia. O foco reside em informações baseadas em computadores e produzidas internamente como o único provedor da informação organizacional. As atividades previstas da GRI sob esse enfoque são as seguintes:

- planejamento de dados, de capacidade e de aplicação;
- planejamento e desenvolvimento de sistemas de informação;
- gerenciamento de projetos;
- aquisição de hardware e software;
- integração sistema-tecnologia e administração de dados.

A limitação dessa visão de GRI consiste no fato de que ela é restrita a fontes de informação baseada em computadores e também ao fato de que ela lida, se não exclusivamente, com dados produzidos internamente. A informação interna é fundamental em todos os níveis – estratégico, tático ou operacional - mas não é o suficiente. É necessário o escaneamento ambiental sistemático para dar suporte ao processo decisório. Bergeron (1996, p. 268) sugere que, pelo menos conceitualmente, há indícios de que a perspectiva tecnológica esteja caminhando para a perspectiva integrativa.

(2) A Perspectiva Integrativa:

A Perspectiva Integrativa vê a GRI como um caminho convergente para problemas informativos e essa visão é encontrada principalmente no campo de Estudos de Informação. É uma função e uma aproximação gerencial que procura integrar e

harmonizar as fontes, serviços e sistemas de informação corporativas e criar uma sinergia entre fontes internas e externas de informação organizacional. Essa perspectiva é ainda duplamente importante porque coloca a GRI no contexto do processamento de informações organizacionais e também no contexto das necessidades de informação.

Segundo Taylor, citado por Bergeron (1996, p.268), o objetivo da GRI é estabelecer os mecanismos necessários para que uma organização possa criar ou adquirir, processar e armazenar dados e informações que sejam adequados, oportunos e precisos para embasar, a custos mínimos, os objetivos organizacionais. Nessa perspectiva, a GRI é uma arquitetura integrativa baseada no usuário da informação, nos níveis disciplinares, metodológico, funcional e tecnológico. Sua preocupação concentra-se nos fluxos e ações formais de informação dentro da organização, a partir de informações internas e externas e em sistemas de informação baseados em computadores ou não. A GRI pode ser vista também como um elo entre os recursos informacionais da organização e o planejamento estratégico, na medida da utilização dos recursos supracitados *vis-à-vis* com o desenvolvimento e execução da estratégia empresarial. Trauth, citado por Bergeron (1996, p. 269), observa que o que une a comunidade informacional são os tipos e os problemas informacionais encontrados e não a similitude das tecnologias utilizadas. Desse modo, são as seguintes as crenças da Perspectiva Integrativa:

- reconhecimento da informação como recurso;
- GRI é um caminho para a gestão integrativa;
- é necessário gerenciar o ciclo de vida da informação;
- a informação deve apoiar os objetivos organizacionais e estar intimamente ligado ao planejamento estratégico;
- é necessário a existência de um 'agente vinculador', que atuará como intermediário de valor entre necessidades e fontes de informação.

Bergeron (1996, p. 272) destaca que alguns autores distinguem recursos informacionais - equipamentos, serviços e pessoas - de ativos informacionais - o conteúdo da informação. Para Synnott (*apud* BERGERON, 1996, p. 272), um ativo informacional é a combinação de conteúdo com tecnologia. Mesmo que a informação seja considerada como um recurso, algumas de suas características a tornam complexa e difícil de medir, custear e avaliar nas mesmas bases de outros recursos organizacionais. Quando nos referimos às questões de mensuração, a relação entrada/saída é de difícil previsão: como atribuir à informação incremental sua parcela de ajuda na resolução de problemas organizacionais? Segundo Hayes e Erickson, citado por Bergeron (1996, p. 272), seis fatores principais influenciam o valor percebido da informação:

- custo evidente - compras, equipamentos e pessoal;
- retorno incerto;
- retorno de curto prazo *vis-à-vis* retorno de longo prazo;
- não diretamente produtivo: ausência de ligação entre informação e o *core-business*;
- informação vista como despesas gerais;
- uso diferencial - poucas pessoas diretamente usam ou têm contato pessoal com funções de informação.

Taylor (*apud* BERGERON, 1996, p. 272), argumenta que o valor de recursos de informação deve ser julgado a partir da perspectiva do usuário. Cronin e Davenport (*apud* BERGERON, 1996, p. 272), confirmam a visão de Taylor ao sugerir que a GRI deveria mover-se em direção à ênfase ao aspecto subjetivo do valor da informação. Feldman e March (*apud* BERGERON, 1996, p. 273), sugerem que as organizações dão subsídios para que seus colaboradores subestimem o custo da informação *vis-à-vis* com

os seus benefícios. Eles sugerem que a informação é usada como símbolo ou sinal, nutrindo a atitude de quanto mais informação melhor.

A conclusão nos leva à assertiva de que existe uma tendência em direção à abordagem integrativa à GRI em termos de processos de valor agregado. Para tanto, é mister observar questões de importância capital, como a cultura organizacional, seu sistema de valores e o estabelecimento de um elo com a Gestão Estratégica organizacional, onde a GRI deve apoiar e fortalecer os objetivos corporativos, além de fornecer opções estratégicas.

3.A TRANSFERÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO – o enfoque de Davenport e Prusak

Davenport e Prusak (1998, p. 107) afirmam que a tarefa de transferência de conhecimento nas organizações se resume simplesmente a descobrir maneiras eficazes de permitir que os indivíduos conversem e escutem o que se tem a dizer. Acrescentam ainda que quando precisamos transferir conhecimento, o método utilizado deve ser sempre compatível com a cultura da organização em questão. Transferências cotidianas são localizadas e fragmentadas, visto que quanto maior e mais complexa a empresa, menor a probabilidade de se encontrar o melhor conhecimento. Esses mesmos autores sugerem que existe uma profusão de conhecimento na organização, mas a sua existência não assegura o uso. Seguem-se algumas das estratégias sugeridas por Davenport e Prusak (1998) para a transferência do conhecimento:

- BEBEDOUROS, CAFETEIRAS, JANTARES, BOATES E CONVERSAS: conversas nos bebedouros, restaurantes das empresas e até mesmo em boates, são boas ocasiões para a transferência informal do conhecimento. É bom lembrar que na ‘Nova Economia’, conversar é a mais importante forma de trabalho e também que conversas mais ou menos aleatórias acabam criando valor para a empresa;
- FEIRAS E FÓRUMS ABERTOS DO CONHECIMENTO: outra estratégia para o problema em questão é a criação de locais e ocasiões para que os colaboradores interajam informalmente. Referindo-se a passeios promovidos para criar oportunidades de intercâmbio entre funcionários que nunca tiveram oportunidades de se encontrarem e de feiras do conhecimento (que funcionam muito bem devido ao fato de serem relativamente não-estruturadas, permitindo ao colaborador que circule livremente e converse com quem queira);
- CONSIDERAÇÃO DE OUTROS MEIOS TRADICIONAIS, FORMAIS E INTENCIONAIS DE COMPARTILHAMENTO E TRANSFERÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO: via adoção de arquitetura informacional eficiente e estruturas políticas internas que viabilizem a distribuição entre funções e unidades.

Os autores reconhecem as diferenças nos tipos de conhecimento e sugerem que o conhecimento explicitado pode ser representado em documentos e bancos de dados ou embutido em procedimentos e, desse modo, transferido com razoável acurácia. Intenso contato pessoal é necessário para a transferência de conhecimento tácito. Davenport e Prusak (1998) apontam fatores críticos para o sucesso de qualquer projeto de transferência do conhecimento:

- confiança mútua e senso comum;
- adoção de índices de sucesso como elementos motivadores;

- existência de linguagem comum - (redundância x dissonância cultural); pessoas não podem compartilhar o conhecimento se não falam a mesma língua.

Existem fatores culturais (atritos) que inibem a transferência do conhecimento, os autores identificam alguns e propõem soluções possíveis:

QUADRO 1 - Fatores Inibidores do Conhecimento

Atrito	Soluções possíveis
Falta de confiança mútua	Construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões face a face
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência	Estabelecer um consenso através de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções
Falta de tempo e de locais de encontro; idéia estrita de trabalho produtivo	Criar tempo e locais para transferência do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferências
Status e recompensas vão para os possuidores do conhecimento	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes	Educar funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para o aprendizado; basear as contratações na abertura às idéias
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não inventado aqui”.	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das idéias é mais importante que o cargo da fonte.
Intolerância com erros ou necessidade de ajuda	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de status por não se saber tudo.

Fonte: DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p.117-118.

Entretanto, vale destacar que, a mera disponibilização do conhecimento não é transferência. O objetivo da transferência de conhecimento é melhorar a capacidade da organização de fazer coisas e, portanto, aumentar o seu valor.

4.DEMANDA DE INFORMAÇÃO PELOS USUÁRIOS

Percebe-se que, principalmente nas últimas décadas, a informação passa a ser um recurso estratégico com alto valor agregado para a sociedade, ainda que receba ênfases diferentes em cada segmento ou organização, conforme apontado por McGee e Prusak (1997, p. 107).

Entretanto, para que esta perspectiva possa estar materializada, é preciso entender como as estruturas organizacionais podem atender à demanda da informação gerada pelos usuários da informação. McGee e Prusak (1997, p. 115) afirmam que, de certa forma, essa é a mais importante tarefa dentro do processo da gestão estratégica da informação: identificar as necessidades e requisitos de informação. Sendo assim, faz-se o direcionamento de três abordagens: o usuário da informação, a representação da demanda da informação e sua categorização.

Ao dedicar-se a esta investigação, Barreto (1999) explicita que “[...] as demandas de informação em um determinado contexto informacional são representadas pelos estoques de informação institucionalizados disponíveis e pelas necessidades de informação da realidade onde o consumo se realiza”. McGee e Prusak (1997, p. 115)

reconhecem o estoque ou acervo de fontes, afirmando que este deve ser tão variado quanto o próprio ambiente competitivo das organizações.

Mas, por outro lado, o usuário da informação, na maioria das vezes, não sabe determinar suas necessidades e exigências. Parece não ser possível entender o usuário da informação sem entender, primeiramente, o contexto em que ele esteja inserido. Sendo assim, relaciona-se este “mundo” ao conceito de campo do sociólogo francês Pierre Bourdieu, definido por ORTIZ, 1983, p. 19): “a situação particular que enfrenta um ator social específico se encontra, portanto, objetivamente estruturada; a adequação entre o *habitus*⁷ e essa situação permite, desta maneira, fundar uma teoria da prática que leve em consideração tanto as necessidades dos agentes quanto a objetividade da sociedade”. Mesmo que não haja um senso comum entre os pesquisadores de como contextualizar este novo ambiente da informação, ou este *campo*, a literatura explicita quatro aspectos comuns presentes nas várias abordagens (HEPWORTH, 1998):

- sociológico - o papel do sujeito da informação e suas tarefas exercidas;
- contextual - o ambiente físico e ferramentas (livros, internet, etc.); o sujeito se interage, exerce seu papel e realiza suas tarefas;
- psicológico – ênfase ao domínio cognitivo e afetivo;
- comportamental – baseada na experiência, conhecimento e percepção.

Dentre os autores⁸ dedicados ao estudo sobre o usuário da informação nas estruturas organizacionais, pode-se destacar o Professor Chun Wei Choo, Universidade de Toronto, que apresenta um modelo geral do uso da informação em seu livro “The Knowing Organization” (1998). As premissas a seguir, refletem as bases do modelo como uma tentativa de identificar e resumir os elementos principais que influenciam o comportamento do indivíduo quando demanda, procura e usa a informação:

- a necessidade da informação surge quando o indivíduo reconhece falhas em seu estado de conhecimento e em sua habilidade de dar sentido à sua experiência;
- a procura da informação é um processo no qual o indivíduo propositadamente busca informação que possa mudar seu estado de conhecimento;
- o uso da informação ocorre quando o indivíduo seleciona e processa a informação ou mensagem, que leva à mudança da sua capacidade de dar sentido à sua experiência e agir ou responder em função do entendimento (CHOO, 1998).

Associa-se, então, à demanda da informação, o conceito de qualidade [ou valor] da informação, em função da especificidade e necessidade do usuário da informação inserido em seu *campo*. Pode-se, em princípio, estabelecer a premissa de que a demanda da informação é função do *campo* do usuário da informação, isto é, da subjetividade do indivíduo. Sendo assim, como olhar então a informação?

González de Gómez (2002, p. 42) propõe “[...] olhar a informação como “operador da informação”, agindo sobre distâncias entre o conhecedor e aquilo a ser conhecido, desde o ponto de vista simbólico-cognitivo assim como sobre distâncias entre lugares, regiões, tempos, desde o ponto de vista mediacional, sob o fundo da vinculação comunicacional de intersubjetividades históricas.”

⁷ *Habitus* é o conceito de Pierre Bourdieu) “[...] que diz algo concreto e dinâmico sobre os agentes sociais, pois representa o esquema de percepção e de ação de cada indivíduo, adquirido e formado pela história social de cada um deles e resultante de um longo processo de aprendizagem formal e informal” (MARTELETO, R. M. Cultura informacional: construindo o objeto informação pelo emprego dos conceitos de imaginário, instituição e campo social. *Ciência da Informação*, Rio de Janeiro, vol. 24, n. 1, 1995. Disponível em <<http://www.ibict.br/cionline/240195/24019510.pdf>> Acesso em: Jul. 2002.)

⁸ Dervin, Kuhlthau, Taylor, Wilson, Belkin também se destacam como pesquisadores sobre a informação sob o ponto de vista do usuário.

O outro aspecto para abordar a demanda da informação está baseado na categorização dos tipos principais de demanda, identificados por Barreto (1999):

- demanda básica: responsável pelas necessidades básicas de informação do indivíduo no exercício de sua cidadania, corresponde às condições de demanda que se justificam pela necessidade dos indivíduos em habitação, alimentação, vestuário, saúde e instrução;
- demanda contextual: responsável pelas transações correntes de informação para que o indivíduo possa permanecer e se manter em seus espaços de convivência profissional, social, econômica e política;
- demanda reflexiva: de informação que se orienta para o pensar, a pesquisa, o inovar – é a demanda por informação que induz ao pensamento criativo da reelaboração e reformatação da informação em nova informação, permitindo a inovação em todos os seus aspectos.

Entretanto, ao explicitar esta abordagem, Barreto (1999) atesta que parece ser difíceis a administração e controle da demanda da informação, sugerindo que a gestão estratégica da informação deva se localizar na oferta da informação. Pesquisas⁹ já realizadas indicam que, a demanda é determinada pela oferta, contradizendo as regras econômicas e administrativas do mercado, fruto de um novo cenário onde “[...] o homem da informação é substancialmente diferente do homem econômico” (URQUART *apud* BARRETO, 1999):

A demanda é frágil, fragmentada, heterogênea e se realiza na subjetividade do indivíduo, onde a forma se atenua extremamente, onde o cristal se transforma em chama. [...] Assim, pela facilidade de delineamento, a gestão da informação (mas não do conhecimento) se localiza, preferencialmente, na oferta de informação, que sofre, ainda, a sinistra influência da globalização da informação (BARRETO, 1999).

Dentro desta perspectiva, Araújo, Freire e Mendes (1997) compartilham que “[...] a oferta excede a demanda: não se trata apenas de organizar e fazer circular na sociedade o conhecimento, mas, especialmente, de fazer chegar a um receptor as informações que representem possibilidades de acesso ao conhecimento disponível e viabilizar seu uso”. Entretanto, por princípio, o usuário da informação é que representa o cerne das investigações sobre a demanda, procura e uso da informação, mesmo que não se saiba avaliar a dificuldade da gestão estratégica da informação quando focada dentro de uma perspectiva ou outra. Nestas propostas de se entender a oferta / demanda da informação, encontra-se resumido o que se precisa saber: “informação não é processo, matéria ou entidade separada das práticas e representações de sujeitos vivendo e interagindo na sociedade, e inseridos em determinados espaços e contextos culturais” (MARTELETO, 2002, p. 102).

5. RECEPÇÃO DE INFORMAÇÃO PELOS USUÁRIOS

De acordo com Araújo (2001), “a informação pode ser entendida como processo de atribuição de sentido”. Brookes, citado por Araújo (2001) afirma que “a informação é um elemento que provoca transformações nas estruturas”. Sendo assim, a informação

⁹ Em 1976, Urqhart, idealizador da British Lending Lybrary, em Boston Spa, na Inglaterra, indicava que estas propostas vinham de uma fonte que acreditava implicitamente no homem econômico e no conceito de que demanda cria oferta. URQUART, D. J., *Economic Analysis of Information Services, J. Doc.*, v.32, n.2, p.123-125.

em si pode ser entendida como um processo de representação que tem como objetivo comunicar o sentido dado à ela.

Ações de recepção/seleção das informações obtidas fazem parte do processo informacional como um todo. Ações de codificação, emissão, decodificação/uso de informação dão estrutura necessária a este processo. Entretanto é importante lembrar que o objetivo do ato de informar é o envio de sentido e sua correta apreensão. Conclui-se que se não há recepção, geração e transferência, conseqüentemente o processo informacional não ocorreu.

Araújo (2001) diz que,

quando se envia uma mensagem (conjunto de informações) a um ser consciente, baseada num código conhecido, tanto pelo sujeito-emissor, como pelo sujeito-receptor, esta mensagem pode ser interpretada e, a partir daí adquirir sentido. Ao utilizar esta informação (com sentido) para resolver determinado problema ou se informar sobre qualquer situação o sujeito social produz conhecimento.

Araújo (2001) observa que a recepção informacional desenvolve-se em dois momentos:

- primeiramente ocorre o acesso à informação, representando o momento inicial da prática de recepção, chamado de "consumo de informação";
- em um segundo momento, a seleção da informação.

A autora (1999) cita que

um dos caminhos possíveis para realizar tal análise pode ser a caracterização dos critérios de seleção utilizados pelo sujeito-receptor para decidir sobre o uso ou não da informação acessada. Antes de caracterizar tais critérios, devemos salientar que assumir sua existência significa considerar que o sujeito receptor é um sujeito ativo, uma vez que recebe passivamente as informações. Ele as recebe e em seguida desenvolve uma ação pró-positiva, ou seja, uma ação que evidencia sua postura/intenção sobre a informação acessada. Portanto, o sujeito receptor faz outras coisas com a informação e ultrapassa os limites que as determinações iniciais (oriundas do sujeito emissor) fixavam para seu uso/interpretação.

É inquestionável o estabelecimento de alguns critérios de seleção, que são responsáveis pela transformação da informação acessada/consumida em informação selecionada/útil.

Araújo (2001) nos apresenta alguns critérios básicos como se vê a seguir:

- inter-relação entre informação recebida e realidade vivenciada pelo sujeito- receptor;
- compreensão do código utilizado para o envio da informação tanto em termos da língua utilizada como do tipo de linguagem utilizada (linguagem científica, religiosa, filosófica, do senso comum, artística, etc.).

Araújo (1999) completa:

Este processo envolve o desenvolvimento de ações percepção, interpretação/compreensão da informação por parte do sujeito receptor. Através dessas ações complementares ocorre a seleção da informação recebida. Se a informação foi selecionada pelo sujeito receptor, podemos considerar que ocorreu um processo de convergência, ou seja, um processo no qual o sujeito receptor reconhece a informação acessada como sendo um conteúdo válido. Tal reconhecimento se dá a partir de uma mediação entre o acervo social do conhecimento desse sujeito, a realidade/situação vivenciada, onde ele pretende utilizar tal informação e a informação recebida.

Alguns canais de recepção de informação são exemplificados por Araújo (1999) como é mostrado a seguir:

- canais formais: periódicos, vídeos, livros, etc;
- canais informais: palestras, reuniões, troca de experiência entre organizações, conversa face a face, etc;
- canais semi-formais: participação em fóruns temáticos (utilizando simultaneamente textos, periódicos, conversa face a face e do correio eletrônico) e desenvolvimento de pesquisas, utilizando simultaneamente livros, periódicos e conversa face a face, etc.

É fato reconhecido que o usuário é fator determinante nas análises de processos informacionais. Segundo Kuhlthau, citado por Heistrom (2000), o foco agora está nos usuários, considerados incertos e confusos. Conforme estudos apresentados pela *American Library Association* (1989)¹⁰, a pessoa alfabetizada percebe a necessidade por informação, sai em busca dela, encontra, avalia e efetivamente faz uso dela de acordo com suas necessidades previamente estabelecidas. Acredita-se que o entendimento da conexão entre personalidade e procura de informação facilitará o entendimento do diferente comportamento de pesquisa de estudantes, professores, tutores, bibliotecários, etc.

Palmer, citado por Heistrom (2000), mostrou que o comportamento informacional do cientista poderia ser agrupado em 5 grupos de pesquisadores de informação caracterizados com diferentes personalidades:

- o primeiro grupo era de *não procuradores*. Eles não eram motivados pela procura de informação;
- o segundo grupo era o *solitário, os abrangentes*. Eles gostavam de trabalhar sozinhos, escreviam para mais periódicos do que os outros grupos e buscavam informação de maneira bem ampla. Possuíam mais contatos pessoais do que os outros grupos;
- o terceiro grupo era os *incertos, procuradores inseguros*. Este grupo consistia de pesquisadores novos que ainda eram novos no campo. Visitavam a biblioteca mais freqüentemente do que os outros grupos, consultavam seus colegas talvez pela insegurança sobre o assunto de pesquisa e o processo de procura de informação;
- o quarto grupo era os *coletores confiantes*. Eles não tinham colocado muitos esforços em uma procura de informação consciente, mas eles tentaram manter uma mente aberta para novas informações. Eles acreditavam neles mesmos na obtenção de informação apropriada. Eles tinham trabalhado no seu campo por um longo tempo;
- o último grupo era de *caçadores*. Tinham desenvolvido suas próprias estratégias para lidar com o fluxo de informação. Possuíam rotinas de procura de informação, visitavam a biblioteca freqüentemente e tinham amplo contato com colegas e até fora do país.

O comportamento de procura de informação também tem sido analisado por Bowlby (*apud* Heistrom, 2000). Segundo o autor, as pessoas seguras e angustiadas são mais curiosas do que pessoas tímidas. Pessoas seguras têm uma atitude construtiva e positiva em direção à informação e procuram muitas informações. Pessoas inseguras tem mais dificuldades em lidar com o imprevisível, desordem e ambiguidade. Elas têm uma tendência a finalizar o processo de pesquisa tão logo seja possível resultando em

¹⁰ American Library Association (1989). *Report of the Presidential Committee on Information Literacy*. Disponível em <Gopheer://ala1.ala.org:70/00/alagophiv/50417007>. Acesso em 05 Fev. 1998.

decisões baseadas no começo da informação recebida. Eles são menos propensos a mudar suas visões e aceitar nova informação.

Estudos abrangendo os traços básicos da personalidade e comportamento informacional também estão surgindo: extroversão, neurose, simpatia, conscientização e abertura para experiência (Heistrom, 2000) . Estas dimensões são estáveis através da vida e diretamente relacionada ao comportamento. Traços de personalidade são expressos em estilos de aprendizado, que por sua vez refletidos em estratégias de aprendizagem, e que eventualmente produzem um evidente resultado (De Raad & Schouwenburg *apud* Heistrom, 2000).

Conforme De Certau, citado por Araújo (1999)

ao qualificar a informação a partir de suas necessidades, o usuário de informação se transforma num leitor e nesse papel ele modifica o sentido atribuído pelo autor. Ele se apropria da informação selecionada e gera uma nova informação. Ele combina os seus fragmentos e cria algo não sabido no espaço organizado por sua capacidade de permitir uma pluralidade indefinida de significações.

O homem tem a capacidade de representar simbolicamente as suas experiências vividas, transformá-las em informações sobre o mundo que podem ser comunicadas (ARAÚJO, 1999). Através dessas ações, a civilização é construída e o conhecimento repassado. Toda interação humana pressupõe recepção, geração ou transferência de informação. As práticas informacionais, por sua vez, estruturam as redes sociais, pois são, em última instância, conjuntos de múltiplas relações de associações coletivas.

6. INFORMAÇÃO NA REDE

O espaço da informação está se tornando cada vez mais democrático, tanto na produção quanto no acesso à informação. A informação está em todos os espaços, relacionando idéias, textos, imagens, pessoas, empresas, etc., em uma rede multidimensional que aponta para novas concepções de mundo, onde a informação e o conhecimento são elementos essenciais para o progresso empresarial.

Toda a informação disponível só ganha *status* real de informação quando é transmitida, quando é passível de comunicação entre as pessoas. “[...] O conhecimento e a informação crescem quando são compartilhados; uma idéia ou habilidade compartilhada com alguém não se perde, dobra” (SVEIBY, 1998, p. 27).

O compartilhamento da informação traz em seu bojo a concepção da transmissão de conhecimento, o que leva à constatação da insuficiência do paradigma clássico (emissor/receptor), que se refere apenas a um processo de transmissão de mensagens. França (2001, p. 26) delinea uma outra forma de tratar a comunicação, que atribui a compreensão a “[...] um processo de produção e compartilhamento de sentidos entre sujeitos interlocutores, realizado por meio de uma materialidade simbólica (da produção de discursos)” e implantado em um contexto estabelecido sobre o qual exerce e sofre sua influência.

Esta nova forma de visualizar a comunicação resgata a inter-relação entre as partes de um todo que se fundem, alcançando uma condição nova dos sujeitos sociais de figurarem num conjunto estabelecido.

A especificidade do olhar da comunicação é alcançar a interseção de três dinâmicas básicas: o quadro relacional (relação dos interlocutores); a produção de sentidos (as

práticas discursivas); a situação sócio-cultural (o contexto) (FRANÇA, 2001, p. 26).

É portanto lugar onde os atores expressam-se e ostentam papéis e se formam como sujeitos sociais; criando novos elementos que se fundem e completam em uma nova concepção cultural (FRANÇA, 2001, p. 26).

A comunicação está imbricada ao contexto conceitual das redes. Em toda rede estão presentes elementos de comunicação, que as sustentam e são imprescindíveis a elas. Atualmente é por meio das redes que grande parte das informações são disseminadas e transformadas em conhecimento. Nas diversas redes, desde as formadas pelo contato entre as pessoas até as formalmente constituídas, a informação é um elemento disseminado e altamente valorizado pelas organizações.

Para Castells (2000, p. 498) “Redes são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede”, para isto devem utilizar os mesmos códigos de comunicação, como valores e indicadores de desempenho. Castells (2000, p. 498) afirma ainda que “Uma estrutura social com base em redes é um sistema aberto altamente dinâmico suscetível de inovação e sem ameaças ao seu equilíbrio”.

Uma grande diversidade de redes emerge na sociedade moderna. As redes sociais compõem esta diversidade, são inerentes à sociedade e se constituem tanto para a consecução de um objetivo específico, quanto acontecem espontaneamente. O fluxo de informação é intenso nestas redes, desde de informações utilitárias até as que possibilitam a criação de movimentos sociais que se constituem em uma força propulsora à cidadania.

A necessidade e a oferta de informação nas empresas são tão desarticuladas que o relacionamento entre as pessoas é cada vez mais valorizado e imprescindível para o desenvolvimento do conhecimento tecnológico e estratégico. A rede de relações que se forma através do contato informal entre as pessoas, é provedora e disseminadora de informação de grande valor para o ambiente empresarial, transformando a informação em elemento crucial nesta relação, atuando entre “[...] o conhecedor e aquilo a ser conhecido, desde o ponto de vista simbólico-cognitivo assim como sobre distâncias entre lugares [...]” (GONZÁLEZ DE GÓMEZ, 2002, p. 42).

O relacionamento entre empresas é também, uma fonte de informação e conhecimento que as estimulam a buscarem uma as outras para a conquista de objetivos comuns. Empresas não sobrevivem e prosperam unicamente através de seu próprio esforço. A performance de cada empresa depende do relacionamento direto e indireto que mantém com outras empresas e a relação interfirmas envolve um *mix* de elementos de cooperação e competitividade (WILKINSON; YOUNG, 2002, p. 123).

As empresas que são capazes de se relacionar com outras empresas e seu ambiente externo, reúnem mais informação, *know-how* e habilidade de inovação. (MINGUZZI; PASSARO, 2000, p. 188). A colaboração entre as empresas pressupõe a formação de redes e muitas vezes esta cooperação se dá informalmente e em outras, é feita através de acordos e contratos. Castells (2000, p. 497), conclui, após um amplo trabalho de pesquisa, que “[...] as funções e os processos dominantes na era da informação estão cada vez mais organizados em torno de redes”, que até o leva a denominar a sociedade atual de “sociedade em rede”.

A sociedade em rede está estruturada em diferentes níveis hierárquicos. Tomkins (2001, p. 182) identifica nos ambientes empresariais três destes níveis de colaboração: relacionamento, alianças e redes. Um relacionamento é a base com que uma aliança é formada. A rede implica em um relacionamento bilateral, como uma aliança. Redes

são mais complexas e formadas de configurações de alianças e relacionamentos, que estão ligados a parcerias para compra e venda em bases competitivas. Tidd et al. (*apud* TOMKINS, 2001, p. 164) destaca que uma rede organizacional é pensada pela consistência de um número de posições ou nós, ocupado por unidades de negócios, universidades, governos, clientes ou outros atores e *links* ou interações entre esses nós.

O relacionamento entre as empresas tem evoluído, desde a década de 70, em constante mutação, sendo marcado pelo movimento da qualidade, pelo acirramento da concorrência, pela globalização, pela adoção das tecnologias de informação e pelo acentuado crescimento da demanda. Atualmente está centrado no uso de estratégias para o crescimento, na competitividade entre as empresas, parcerias, altos investimentos, novas formas de alianças e adoção de novos meios de comunicação, aumentando o contato interpessoal (LEEK; NAUDÉ; TURNBULL, 2002)

Dos seis relacionamentos citados por Leek, Naudé e Turnbull (2002) que são praticados pelas empresas, três deles (parcerias, alianças e novas formas de comunicação) pressupõem ambientes de redes, onde a facilidade de interação possibilita a disseminação de todo tipo de informação com maior propriedade, através das relações entre pessoas e organizações.

“As relações geram diversas zonas e planos de conectividade conforme as quais, por um mesmo nó pode passar mais de uma malha de conexões – podendo responder a princípios de relação diferentes e por vezes opostos” (GONZÁLEZ DE GÓMEZ, 2002, p. 42). Da mesma forma que as relações ocorrem nas redes, a informação também segue um fluxo desordenado, mas altamente consistente e valorizado por indivíduos e organizações. Informação não é dada; informação relevante é um processo interativo. Da mesma forma que uma organização evolui em seu ambiente de negócios, assim é a informação. É necessário provê-la incessantemente.

As redes melhoraram a comunicação entre as empresas nacionais e internacionais, o que provavelmente tem consolidado e aumentado a consciência sobre o problema da convivência entre diferentes culturas, legislação e valores. Isto acaba por influenciar diretamente a forma das empresas conduzirem seus negócios (LEEK; NAUDÉ; TURNBULL, 2002). Comprovando este contexto, Castells (2000, p. 192), em relação às empresas do Leste asiático, diz que:

Quanto mais historicamente distinta é uma sociedade, mais ela se desenvolve de forma separada das outras e mais específicas são suas formas organizacionais. Contudo, quando a tecnologia amplia o escopo da atividade econômica e quando os sistemas empresariais interagem em, escala global, as formas organizacionais se difundem, fazem empréstimos mútuos e criam uma mistura correspondente a padrões de produção e concorrência muito comuns, adaptando-se simultaneamente aos ambientes sociais específicos em que operam.

A otimização da comunicação efetiva e constante entre as empresas, foi facilitada a partir do uso dos recursos das redes eletrônicas. Tanto a Internet quanto as Intranets possibilitam o acesso às informações dos ambientes externo e interno das empresas, bem como melhoram a infraestrutura de comunicação. Recursos são disponibilizados para correio eletrônico, teleconferências, *groupware*, fazendo com que as empresas se tornem dependentes dos mesmos para a veiculação da informação e criação do conhecimento.

Até a ascensão das redes eletrônicas, informação era distribuída para seus usuários por um sistema familiar e relativamente estável (WOMACK, 2002, p. 129), com restrições em termos de abrangência e acessibilidade. Com as redes eletrônicas está acontecendo uma grande transformação dos suportes da informação, transferindo-se de suportes

estanques, como: papel, disco flexível, CD-ROM, etc, para ambientes de rede, onde a informação é hipertextual, como a mente humana.

Informações científicas, tecnológicas e até estratégicas podem ser encontradas na *Web*. Estas informações estão estruturadas e são comercializadas na rede, onde é possível fazer a assinatura e consultá-las *on-line*. Assim como estas, muitas outras publicações migraram para a rede, facilitando seu acesso e uso.

Womak (2002), ressalta a importância da atividade dos intermediários da informação, que as estruturam e as organizam para facilitar seu acesso e compreensão pelo usuário. Quanto às fontes de informação disponíveis na *Web* é importante ressaltar os portais, os repositórios de informação e as bibliotecas virtuais.

Além destas informações, a Internet é uma profícua fonte de informação sobre a concorrência, sobre os clientes potenciais e sobre informações estratégicas e econômicas. Ela exerce uma positiva influência nas ações de marketing das empresas e na sua relação com clientes e fornecedores (LEEK; NAUDÉ; TURNBULL, 2002).

As redes são essencialmente formadas por pessoas e são entre todos os *medium* de comunicação e distribuição da informação, imprescindíveis para pesquisadores e empresários da sociedade atual.

7.CONCLUSÕES

É inegável que a troca de informação é uma prática social, desenvolvida por atores sociais inseridos em seu *campo* que pode ocasionar transformações diversas e novos estados de conhecimento, previstos ou não. O processo informacional somente ocorre em função de um dispositivo comunicacional, o *medium*, que oferta a informação, permite sua recepção e conseqüente transferência.

Sendo assim, as limitações da perspectiva tecnológica, no que diz respeito à Gestão Estratégica da Informação, se faz latente. Se o centro é o sistema, ou o computador, abre-se mão do caminho que possa permitir o funcionamento da prática social, ou seja, a identificação e atendimento às necessidades do *homem*.

Nessa perspectiva, a Gestão Estratégica da Informação, desenvolvida dentro de níveis interdisciplinares, é o elo entre o usuário da informação, que busca, recebe e julga a informação, e as tecnologias, apresentadas como resposta à problemática do gerenciamento prático. A real efetividade da transferência do conhecimento se resume ao reconhecimento da eficácia deste gerenciamento, se delineado com o objetivo principal de melhorar a capacidade da organização de assertivamente exercer sua função.

Por um lado, a Gestão Estratégica da Informação como prática gerencial, se volta para o controle da oferta, e não mais para a identificação da demanda. Cabe às organizações criar mecanismos que favoreçam a aproximação do homem ao que ele procura, supondo aprioristicamente a concepção do indivíduo como ator social.

Por outro lado, a Gestão Estratégica da Informação como prática social, se faz pela subjetividade do usuário da informação, no que diz respeito à recepção e distribuição da informação. Cabe ao homem representar o seu conhecimento, gerar informações, formar redes e se transformar.

Abstract

Just like financial, material and human resources, information requires to be managed to assist organisations to improve their productivity, competitiveness and general performance. An analysis of this question leads to the aims of the transfer of knowledge, expressed in the

approaches to reception, demand and distribution of information which are directly related to the networks which distribute and transfer information and knowledge. The suggestion is that we should seek to work from the optic of an integrative perspective in which information is constructed and reconstructed taking as its base scientific and organisational knowledge.

Key words

**MANAGEMENT OF INFORMATION RESOURCES
DEMAND, RECEPTION AND DISTRIBUTION OF INFORMATION
TRANSFER OF KNOWLEDGE**

Artigo aceito para publicação em 29.10.03

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, E. A. A construção social da informação: dinâmicas e contextos. **Data Gramazero Revista de Ciência da informação**, v. 2, n. 5, out. 2001. Disponível em <http://www.dgzero.org/out01/F_I_art.htm>. Acesso em: 20 jul. 2002.

_____. Informação, sociedade e cidadania: gestão da informação no contexto de organizações não-governamentais (ONGs) brasileiras. **Ciência da Informação**, v. 29, n. 2, 1999. Disponível em <<http://www.ibict.br/cionline/280299/28029908.htm-11k>>. Acesso em: 22 jul. 2002.

ARAÚJO, V. M. R. H.; FREIRE, I. M.; MENDES, T. C. M. Demanda de informação pelo setor industrial: dois estudos no intervalo de 25 anos. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 26, n. 3, set./dez. 1997. Disponível em <<http://www.ibict.br/cionline/260397/26039708.htm>>. Acesso em: 26 jul. 2002.

BARRETO, A. A. A oferta e a demanda da informação: condições técnicas, econômicas e políticas informação: condições técnicas, econômicas e políticas. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 2, mai./ago. 1999. Disponível em <<http://www.ibict.br/cionline/280299/28029909.htm>>. Acesso em: 26 jul. 2002.

BERGERON, P. Information resources management. **Annual Review of Information Science and Technology**, v. 31, p. 263-300, 1996.

BOURDIEU, P. Introdução a uma sociologia reflexiva. In: _____. **O poder simbólico**. Lisboa: Difel, Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989. cap. 2, p. 17-58.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000. 617 p.

CHOO, C. W. How we come to know – a general model of information use. In: _____. **The knowing organization**. New York: Oxford University Press, 1998. cap. 2. p. 27-64.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working knowledge**: how organizations manage what they know. Boston: Harvard Press School Press, 1998. 224 p.

FRANÇA, V. Paradigmas da comunicação: conhecer o quê? In: MOTTA, L. G. et al. **Estratégias e culturas da comunicação**. Brasília: UNB, 2001. p. 13-29.

GONZÁLEZ DE GÓMEZ, M. N. Dos estudos sociais da informação aos estudos do social desde o ponto de vista da informação. In: AQUINO, M. A. **O campo da ciência da informação**: gênese, conexões e especificidades. João Pessoa: Editora Universitária, 2002, p. 25-47.

HEINSTROM, Jannica. The impact of personality and approaches to learning on information behavior. **Information Research**, v. 5, n. 3, 2000.

Disponível em <<http://informationR.net/ir/5-3/paper78.html>>. Acesso em: 25 jul.2002

HEPWORTH, M. Investigating methods for understanding user requirements for information products, Doctoral Workshop. **Information Research**, v. 4, n. 2, 1998.

Disponível em <<http://informationr.net/ir/4-2/istic/hepworth.html>>. Acesso em: 26 jul. 2002.

LEEK, S.; NAUDÉ, P.; TURNBULL, P.W. Interactions, relationships and networks in a changing world forward to this special issue. **Industrial Marketing Management**, n. 5325, p. 1-4, 2002.

MARTELETO, R. M. Conhecimento e sociedade: pressupostos da antropologia da informação. In: AQUINO, M. A. (Org.). **O campo da ciência da informação**: gênese, conexões e especificidades. João Pessoa: Editora Universitária, 2002. p. 101-115.

McGEE, J.; PRUSAK, L. Administrando a informação sob perspectiva do processo. In: _____. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficácia de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997. cap. 4. p. 107-127.

MINGUZZI, A.; PASSARO, R. The network of relationships between the economic environment and the entrepreneurial culture in small firms. **Journal of Business Venturing**, v. 16, p. 181-207, 2000.

ORTIZ, R. Introdução. In: _____ (org.) **Pierre Bourdieu**: sociologia. São Paulo: Ática, 1983, p. 7-36.

SVEIBY, Karl Erik. Explorando os ilimitados recursos da era do conhecimento. In: _____. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998. cap. 2. p. 23-34.

TOMKINS, C. Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. **Accounting, Organizations and Society**, v. 26, p. 161-191, 2001.

WILKINSON, I.; YOUNG, L. On cooperating firms, relations and networks. **Journal of Business Research**, v. 55, p. 123-132, 2002.

WOMACK, R. Information intermediaries and optimal information-distribution. **Library & Information Science Research**, v. 24, p. 129-155, 2002.