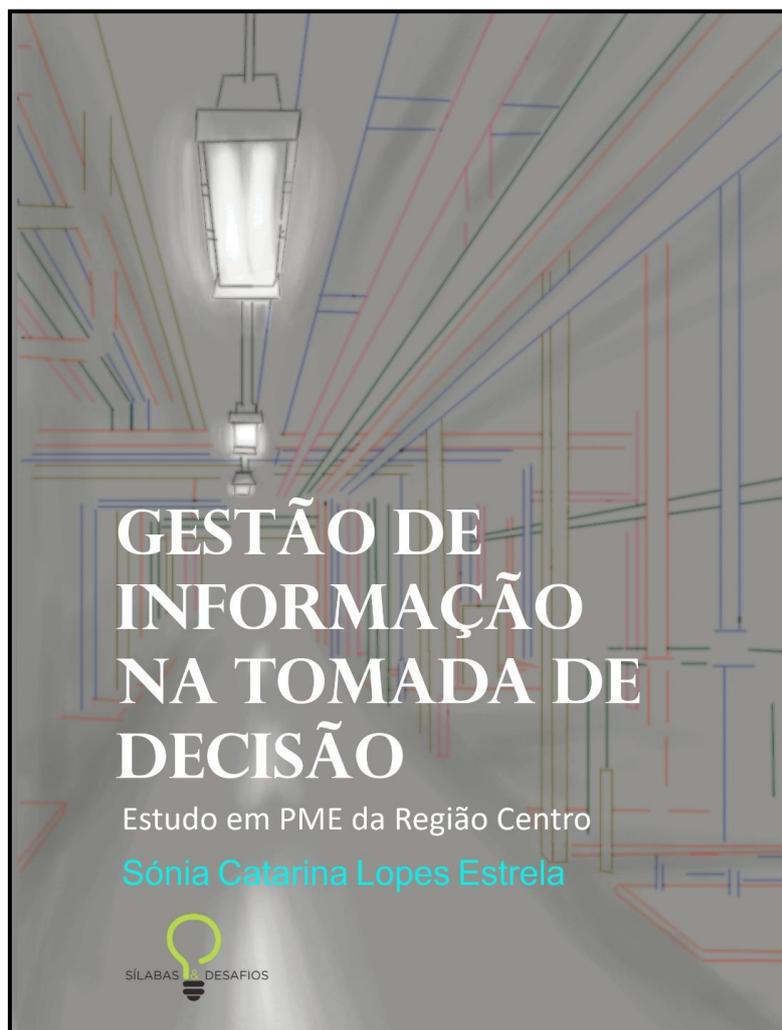


Resenha do Livro: *Gestão de Informação na Tomada de Decisão: Estudo em PME da Região Centro*

Cláudio Roberto Magalhães Pessoa

Escola de Engenharia de Minas Gerais/CITCEM

claudiormpessoa@gmail.com



Um pouco da autora

Sónia Estrela é doutorada em Ciência da Informação Arquivística e Biblioteconómica – Especialidade de Teoria e Metodologia de Estudo e Organização da Informação Arquivística e Biblioteconómica pela Universidade de Coimbra (2014), licenciada em História (1999) e detentora do curso de especialização em Ciências Documentais – Opções de Arquivo (2003) e de Documentação e Biblioteca (2004) pela mesma Universidade.

É mestre em Arquivos, Bibliotecas e Ciência da Informação pela Universidade de Évora (2008) e pós-graduada em Sistemas de Informação Empresariais pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – Instituto Politécnico do Porto (2017).

É Professora Adjunta na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda (ESTGA-UA) da Universidade de Aveiro desde 2004, onde começou por lecionar várias unidades curriculares da área da Ciência da Informação e mais recentemente disciplinas de Gestão de Informação e de Sistemas de Informação em várias licenciaturas. Lecionou ainda no Mestrado em Promoção da Leitura e Bibliotecas Escolares da Universidade de Aveiro.

Entre as várias atividades de âmbito pedagógico e científico desenvolvidas destacam-se ainda as orientações de estágio de licenciatura. Publicou artigos científicos em revistas internacionais, um livro e três capítulos de livros e tem feito várias participações em palestras.

Foi vice-diretora da Licenciatura em Documentação e Arquivística e é atualmente vice-diretora do Curso Técnico Superior Profissional de Gestão de PME, membro da Comissão de Curso da Licenciatura em Gestão Comercial e membro da Comissão de Acompanhamento de Estágios.

O Livro

O livro de Sónia Estrela possui uma contribuição ímpar por conseguir mesclar teoria e prática na gestão de empresas. Além disso, possui o foco de seu estudo nas pequenas e médias empresas da região central de Portugal que, como demonstrado no livro, com base no Instituto Nacional de Estatística (INE) em 2013, correspondiam a 99,7% das empresas portuguesas, gerando com isso mais de 72% dos empregos do país. Porém os resultados podem se estender além das fronteiras do país, pois fazendo um paralelo com o Brasil, nota-se que este quadro não é um privilégio de Portugal. Segundo estudo realizado pelo Sebrae (2018), os pequenos negócios no Brasil correspondem a 98% das empresas ativas no país. O que corrobora com a importância dos estudos.

O livro inicia com o embasamento teórico sobre gestão de informação, trazendo à tona um tema de suma importância para Ciência da Informação e empresas em geral ao demonstrar uma certa confusão de conceitos em relação à informação e conhecimento.

Baseada em trabalhos de Wilson (2002, 2006) e Silva (2012, 2013, 2013b), a autora confronta o desenvolvimento do conceito apresentados pelos autores, com conceitos de Nonaka e Takeuchi (1997), Choo (2003), Davenport (1998), que mostram, segundo a autora, uma visão simplista de informação e conhecimento, focadas em gestão de empresas.

Segundo a autora existe na academia, em diversas publicações, um sinônimo dos conceitos de conhecimento e informação, onde, nestes casos, gerenciar conhecimento é gerenciar informação. Porém Wilson, Silva e Estrela, afirmam que o conhecimento é advindo, além das informações disponíveis e adquiridas, de vivências, cultura, entre outros fatores que contribuirão para sua obtenção. Para embasar esta hipótese, a autora diferencia, em primeiro lugar o trabalho de Nonaka e Takeuchi, que traz os conceitos de conhecimento tácito, como aquele que está implícito do ser humano e de difícil exteriorização, e do conhecimento explícito, como sendo aquele que foi externalizado de alguma maneira (escrita, falada, etc.); já em um segundo momento, contrapondo com estes conceitos, considerados pela autora que possuem uma visão redutora e simplista, advinda de autores do campo da gestão e consultoria (portanto muito focado em empresas), são apresentadas as ideias de Wilson e Silva onde conhecimento:

"conhecimento envolve processos mentais de compreensão, entendimento e aprendizagem que vai na mente e só na mente, por mais que envolvam interação com os outros. Sempre que queremos expressar o que sabemos, só podemos fazê-lo proferindo mensagens de uma forma ou de outra - oral, escrita, gráfica, gestual ou até mesmo através de linguagem corporal. Tais mensagens não transportam conhecimento, constituem informação, que é o que a mente pode saber, assimilar, entender, compreender e incorporar em suas estruturas de conhecimento próprio. Estas estruturas não são idênticas para a pessoa emissora de mensagem, nem para o receptor, porque as estruturas de conhecimento de cada pessoa são, como Shutz (1967) observou, 'biograficamente determinadas'. Portanto, o conhecimento construído, a partir das mensagens, não pode ser exatamente o mesmo que a base de conhecimento a partir do qual as mensagens foram proferidas". (Wilson, 2002 apud Estrela, 2016, pg. 58)

O Autor traz, portanto, o conceito de conhecimento implícito que é o "que tomamos como garantido em nossas ações, e que pode ser compartilhado por outros através de experiência comum ou cultura". Para o autor esta "confusão conceitual" poderia ter sido evitada caso Nonaka não tivesse utilizado o termo conhecimento tácito para defini-lo. Portanto, para Wilson (2002), existem três conceitos, conhecimento implícito, tácito e informação.

Silva (2013), corrobora com este pensamento ao dizer que "não há gestão de conhecimento, há gestão de pessoas. Para a perspectiva em apreço, a distinção que se pode fazer é apenas entre cognição e informação". Segundo o autor, falar em gerir conhecimento é afirmar que "mente é administrável". Com tudo isso a autora, baseada em Silva (2013) assume que informação é:

"um conjunto estruturado de representações mentais e emocionais codificadas (signos e símbolos) e modeladas com/pela interação social, passíveis de serem registradas num suporte material (papel, filme, banda magnética, disco compacto, etc.) e, portanto, comunicadas de forma assíncrona e multidirecionada." (Silva, 2013, pg. 39)

Além de deixar claro os conceitos citados, a autora demonstra, a importância de alinhar a informação ao ambiente externo (Choo, Davenport, Prusak), e baseada em Choo (2003), traz o conceito de ciclo da informação que é de suma importância para o contexto do tema central do livro, que é a tomada de decisão nas organizações. O ciclo da informação evidencia a importância de entender quem é o usuário da informação, que deve ser definido de forma criteriosa sob pena de não conseguir entender qual informação o usuário precisará na sua tomada de decisão e quais as seriam, realmente, críticas e necessárias neste processo. Ademais o ciclo define como classificar, armazenar e disseminar a informação, visando criar um sistema de informação que entregará a informação correta e no momento oportuno a quem tomará a decisão (usuário da informação).

No segundo momento do livro, é debatido o conceito de tomada de decisão, onde a autora mostra modelos e técnicas de tomadas de decisão, que auxiliam os profissionais entenderem e embasar suas decisões utilizando conceitos técnicos e científicos. Com base em uma pesquisa realizada pela Price-Whaterhouse Coopers (2004), com mais de 200 empresas em 30 países, constatou-se que 97,5% das tomadas de decisão foram mal sucedidas por terem sido tomadas de forma precipitada, baseadas em informações pouco pertinentes e genéricas e por interpretação (ou compreensão baixa) das informações pelos gestores. Isso deixa claro que os gestores necessitam investir em gestão da informação visando a melhoria nos resultados operacionais.

Outro aspeto destacado pela autora, que chama atenção, está no fato de quanto mais alto na hierarquia da organização os gestores atuarem, eles tomam sua decisão baseadas em conhecimento próprio. Isso faz uma conexão importante dos conceitos apresentados de gestão e ciclo da informação com a tomada de decisão e evidencia a importância da Ciência e do profissional da informação para organizações.

No terceiro momento de seu livro a autora apresenta uma ampla pesquisa realizada na região centro de Portugal, com micro, pequenas e médias empresas dos três setores econômicos (primário, secundário e terciários) onde demonstra resultados importantes para uma reflexão nas organizações. Como síntese são destacados os seguintes resultados:

- 1) **A gestão da Informação não é uma prioridade e a organização da informação tende a dificultar a sua localização e uso da tomada de decisão:** este é um fato interessante pois, apesar de os gestores entenderem ser a informação importante para o negócio, não investem neste sentido. Não existe uma gestão integral das informações nas empresas e não conhecem exigências técnicas e científicas para gerir informação. Como consequência, a forma como organizam e armazenam dificulta o uso.
- 2) **A existência de um responsável (e a formalização da função) reflete positivamente na GI:** A pesquisa mostra que 68% das empresas não possuem ninguém com esta função nas empresas. Das que possuem, 54,76% não possuem formação na área e 25,4% em informática, o que totaliza 80,16% dos casos que não possuem profissionais com conhecimento de gestão da informação como deveriam. As que possuem, fica evidente na pesquisa a melhoria no grau de aquisição, controle, armazenamento, compartilhamento e uso da informação. Portanto, fica claro a necessidade de investir nesse profissional.
- 3) **A dimensão da empresa reflete-se na forma como a informação é gerida. A valorização da GI tende a aumentar proporcionalmente à dimensão da empresa:** A autora destaca que, mesmo os gestores de menores empresas utilizarem mais de informações pontuais em sua tomada de decisão, as decisões são mais colegiadas (em grupo). Outro fator que foi destacado na pesquisa, no caso das pequenas empresas, é o uso de informações internas para tomada de decisão, ou seja, são usadas como fonte de aquisição de informação documentos (atas, planilhas, etc.) próprias.

Como dito anteriormente, a tomada de decisão em empresas de médio porte (e de maior hierarquia) são baseadas em conhecimento próprio dos gestores, por isso é dado um valor maior na gestão da informação, para que possam obter uma informação mais precisa e no momento oportuno.

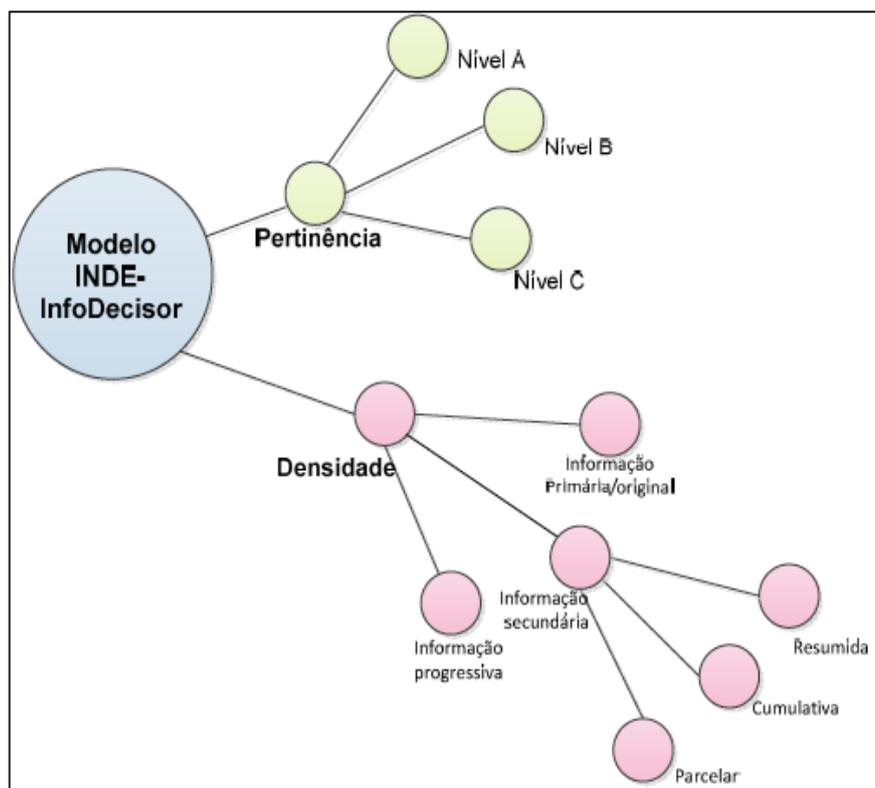
- 4) **As PME do setor terciário tendem a valorizar mais a GI do que as dos setores primário e secundário:** Apesar das empresas dos setores primário e secundário demonstrarem ter um número um pouco superior na formação de seus profissionais de GI, é no setor terciário onde apareceu um interesse e influência maior da na tomada de decisão com o uso da GI. Isso afirma o que autores como Drucker, Choo e Davenport, mostraram da necessidade de entender melhor as mudanças do mercado para se adequar. O setor de serviços deve sempre estar antenado com as necessidades de seus clientes.
- 5) **As PME das Sub-regiões litorais tendem a valorizar mais a GI do que as do interior:** Isso deve-se a dois fatores já citados. Em primeiro lugar constatou-se que as empresa no litoral englobam todos os casos onde se possuem um serviço de GI formalizado ou recorrem a uma empresa terceirizada. 80% das empresas situadas no interior não possuem esta função. Outro fator deve-se ao tamanho da empresa pois as empresas do interior são sobretudo micro e pequenas empresas e, como foi visto, como maior a empresa, mais valor é dado a GI.
- 6) **Os gestores usam exaustivamente informação, sobretudo de origem interna, pessoal e económica:** A pesquisa mostrou que o foco da gestão de informação, por parte dos gestores, está nas informações geradas internamente, em conhecimento pessoal e na área económica, ou seja, não se busca muita informação em repositórios específicos (há uso de internet); o conhecimento próprio é tido como uma forma importante na tomada de decisão; e a área de economia é a que mais incentiva os gestores a investirem em sistemas (softwares em especial) no auxílio para tomada de decisão.

Por fim, a autora apresenta um modelo de Gestão de Informação que visa auxiliar na tomada de decisão, nomeado pela autora de INDE-INFODECISOR. O modelo proposto pela autora, baseado no modelo Sistémico de Informações Ativas e Permanente (SIAP), apresentado por Silva e Ribeiro (2002), é composto por duas fases distintas, a saber:

- Fase de Diagnóstico: Fase, segundo a autora, descritiva e "radiográfica", onde será conhecida a realidade das organizações.
- Fase Interventiva: "Inclui a proposta de um esquema analítico em que as tipologias informacionais são identificadas e agrupadas de acordo com a sua densidade e pertinência". Nesta fase serão analisadas as informações visando alinhá-las ao negócio da organização. Trabalho importante para que as informações cumpram suas funções organizacionais.

O modelo, baseado nas pesquisas realizadas pela autora, enfoca três pilares que ficaram evidentes nos resultados, a necessidade de valorização da gestão da informação, a sensibilização dos gestores das PMEs sobre a importância e vantagem de se utilizar um sistema de gestão de informação e foco na pertinência e densidade da informação que possibilitará alinhar a tomada de decisão, conforme visto na figura 1.

Gráfico 1 – Modelo INDE-InfoDecisor



Fonte: Estrela (2016, pg. 338).

Modelo deixa claro como classificar as informações nas organizações para que sejam utilizadas na tomada de decisão. Em primeiro lugar analisa a pertinência da informação classificando em três níveis: nível A, caso estejam diretamente ligadas aos objetivos essenciais da empresa; nível B, se se tratar de tipologias ligadas a objetivos e funções de apoio ou funções-meio (recursos humanos, gestão de patrimônio); nível C, para tipologias marginais e periféricas aos objetivos da organização.

Já no que se refere ao parâmetro densidade, a informação será classificada como: primária/original, informação mais densa; secundária, que pode ser parcelar e é passível de ser substituída em caso de resumo ou síntese ou de informação cumulativa; e informação progressiva. A autora demonstra em seu livro, por fim, como utilizar a técnica e aplicá-la nos três estudos de caso realizados em seu trabalho.

O livro, portanto, como dito anteriormente, é de grande valia para pesquisadores e gestores que queiram aprofundar nos conceitos científicos da área, bem como para aqueles que pretendem criar um sistema de gestão de informação consistente, alinhado aos objetivos da organização e que facilita, de sobremaneira, a tomada de decisão na busca de melhores resultados na tomada de decisão e, conseqüentemente, operacionais.

Referências Bibliográficas

- CHOO, C. W. (2003) *Gestão de informação para a organização inteligente: a arte de explorar o meio ambiente*. Lisboa: Editorial Caminho. ISBN 9722115065.
- CHOO, C. W. (2006) *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Senac. ISBN 857-35-9341-5.
- DAVENPORT, T. H. (1998) *Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura.
- DAVENPORT, T. H., & PRUSAK, L. (1998) *Working Knowledge: how organizations manage what they know*. Harvard: Business School Press.
- DRUCKER, P. F. (1988) The information executives truly need. *Harvard Business Review*. New York. Vol. 73, n.º 1 (jan./fev. 1988), p. 45-53.
- DRUCKER, P. F. (1993) *Gerindo para o futuro*. 3.ª ed. Lisboa: Difusão Cultural. ISBN 972-709-174-1.
- NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. (1997) *Criação de Conhecimento na Empresa*. Lisboa: Sílabo.
- SILVA, A. M. da (2012) Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento!?: contributo para um debate mais fecundo e completo. *Anais da Conferência Internacional de Estratégia em Gestão, Educação e Sistemas de Informação*. Vol. 1, n.º 1, p. 60-100.
- SILVA, A. M. da (2013) A Gestão da Informação como área transversal e interdisciplinar: Diferentes perspetivas e a importância estratégica da “tipologia informacional”. *Coletânea Luso-Brasileira*. Goiânia: Faculdade de Tecnologia SENAI de Desenvolvimento Gerencial. Vol. 4, p. 15- 57.
- SILVA, A. M. da (2013b) Ciência da Informação e comportamento informacional: enquadramento epistemológico do estudo das necessidades de busca, seleção e uso [em linha]. *Prisma.Com*. N.º 21, p. 61. [Consult. 22 maio 2014]. Disponível em WWW:<URL:http://revistas.ua.pt/index.php/prismacom/article/view/2659/pdf_1>. ISSN1646-3153.
- SILVA, A. M. da; RIBEIRO, F. (2002) *Das ciências documentais à ciência da informação: ensaio epistemológico para um novo modelo curricular*. Porto: Afrontamento. ISBN 972-36-0622-4.
- SILVA, A. M. da; RIBEIRO, F. (2009) A gestão da informação na administração pública. *Revista Interface*. N.º 161, p. 32-9.
- WILSON, T. D. (2002) The nonsense of Knowledge management. *Information Research*. [Em linha]. Vol. 8, N 1., 2002.
- WILSON, T. D. (2006) *A problemática da gestão do conhecimento*. In *Inteligência, informação e conhecimento* [Em linha]. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. [Consult. 24 set. 2012]. Disponível em WWW:<URL:<http://livroaberto.ibict.br/handle/1/465>>. ISBN/ISSN 857652063x.
-