



Curso de Bacharelado em Biblioteconomia na Modalidade a Distância

Marta Lúgia Pomim Valentim

Gestão da Informação
e do Conhecimento

Semestre

8

Curso de Bacharelado em Biblioteconomia na Modalidade a Distância

Marta Lúgia Pomim Valentim

Gestão da Informação e do Conhecimento

Semestre

8

Brasília, DF



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Rio de Janeiro

Faculdade de Administração
e Ciências Contábeis
Departamento
de Biblioteconomia

2018



Permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito ao autor e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

Presidência da República

Ministério da Educação

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)

Diretoria de Educação a Distância (DED)

Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB)

Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Núcleo de Educação a Distância (NEAD)

Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC)

Departamento de Biblioteconomia

Leitora

Juliana Flávia Palazzo da Costa

Comissão Técnica

Célia Regina Simonetti Barbalho

Helen Beatriz Frota Rozados

Henriette Ferreira Gomes

Marta Lúcia Pomim Valentim

Comissão de Gerenciamento

Mariza Russo (*in memoriam*)

Ana Maria Ferreira de Carvalho

Maria José Veloso da Costa Santos

Nadir Ferreira Alves

Nysia Oliveira de Sá

Equipe de Apoio

Eliana Taborda Garcia Santos

José Antonio Gameiro Salles

Maria Cristina Paiva

Miriam Ferreira Freire Dias

Rômulo Magnus de Melo

Solange de Souza Alves da Silva

Coordenação de

Desenvolvimento Instrucional

Cristine Costa Barreto

Desenvolvimento Instrucional

Cíntia Barreto

Diagramação

André Guimarães de Souza

Revisão de Língua Portuguesa

Patrícia Sotello

Projeto Gráfico e Capa

André Guimarães de Souza

Patrícia Seabra

Normalização

Lamas Consultoria

V155g Valentim, Marta Lúcia Pomim.

Gestão da informação e do conhecimento / Marta Lúcia Pomim Valentim ;
[leitora] Juliana Flávia Palazzo da Costa. - Brasília, DF : CAPES : UAB ; Rio de Janeiro, RJ : Departamento de Biblioteconomia, FACC/UFRJ, 2018.

132 p. : il.

Inclui bibliografia.

ISBN 978-85-85229-14-6 (brochura)

ISBN 978-85-85229-15-3 (e-book)

1. Gestão da informação. 2. Gestão do conhecimento. I. Palazzo da Costa, Juliana Flávia. II. Título.

CDD 658.402

CDU 001.1:005

Catálogo na publicação por: Solange Souza CRB-7 / 6646

Caro leitor,

A licença CC-BY-NC-AS, adotada pela UAB para os materiais didáticos do Projeto BibEaD, permite que outros remixem, adaptem e criem a partir desses materiais para fins não comerciais, desde que lhes atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. No interesse da excelência dos materiais didáticos que compõem o Curso Nacional de Biblioteconomia na modalidade a distância, foram empreendidos esforços de dezenas de autores de todas as regiões do Brasil, além de outros profissionais especialistas, a fim de minimizar inconsistências e possíveis incorreções. Nesse sentido, asseguramos que serão bem recebidas sugestões de ajustes, de correções e de atualizações, caso seja identificada a necessidade destes pelos usuários do material ora apresentado.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dinâmica informacional.....	15
Figura 2 - Mundo informacional.....	16
Figura 3 - Visão estratégica.....	16
Figura 4 - Contexto mundial	17
Figura 5 - Sujeito cognoscente	19
Figura 6 - Dinâmica dos dados, informação e conhecimento	19
Figura 7 - Cultura organizacional	21
Figura 8 - Cena do curta-metragem	23
Figura 9 - Cena do vídeo.....	24
Figura 10 - Funções principais da comunicação interna	29
Figura 11 - Cena do vídeo.....	31
Figura 12 - Níveis hierárquicos organizacionais.....	44
Figura 13 - Cena do vídeo.....	44
Figura 14 - Estrutura organizacional.....	45
Figura 15 - Cena do vídeo.....	46
Figura 16 - Fluxos de informação	47
Figura 17 - Cena do vídeo.....	48
Figura 18 - Estruturas, processo e fluxos organizacionais.....	49
Figura 19 - Cena do vídeo.....	50
Figura 20 - Ambientes organizacionais e fluxos informacionais.....	50
Figura 21 - Fluxos de informação e o espaço de mediação	51
Figura 22 - Percepção, análise e uso da informação	53
Figura 23 - Fluxos de informação empresarial.....	55
Figura 24 - Fluxos de informação organizacionais.....	56
Figura 25 - Os cinco anéis de informação.....	64
Figura 26 - Natureza da informação em ambientes organizacionais	65
Figura 27 - Gestão da informação.....	65
Figura 28 - Cena do vídeo.....	66
Figura 29 - Natureza dos dados e informações em ambientes organizacionais	67

Figura 30 - Necessidades e demandas informacionais.....	68
Figura 31 - Dados e informações estratégicos	69
Figura 32 - Dados e informações financeiros	69
Figura 33 - Dados e informações comerciais.....	70
Figura 34 - Dados e informações estatísticos	70
Figura 35 - Dados e informações gerenciais	71
Figura 36 - Dados e informações tecnológicos	71
Figura 37 - Fontes de informação.....	73
Figura 38 - Ambiente da informação.....	74
Figura 39 - Modelo ecológico de gestão da informação	75
Figura 40 - Modelo processual de administração da informação.....	77
Figura 41 - Cena do vídeo.....	77
Figura 42 - Modos de conversão do conhecimento	84
Figura 43 - Dinâmica do conhecimento organizacional.....	86
Figura 44 - Comparação entre GI e GC	87
Figura 45 - Espiral do conhecimento	88
Figura 46 - Contexto “Ba”	89
Figura 47 - Fluxos de conhecimento.....	90
Figura 48 - <i>Brainstorm/brainstorming</i>	91
Figura 49 - Redes de colaboração/redes de cooperação.....	92
Figura 50 - <i>Benchmarking</i>	93
Figura 51 - <i>Storytelling</i>	93
Figura 52 - Páginas amarelas.....	95
Figura 53 - Mapas conceituais.....	96
Figura 54 - Cena do vídeo.....	99
Figura 55 - Comparativo: GI, GC e IO	109
Figura 56 - Elementos constitutivos do processo de IO	112
Figura 57 - Alicerce, atividades-base e pilares da IO.....	113
Figura 58 - Cena do vídeo.....	114
Figura 59 - Prospecção informacional.....	115
Figura 60 - Fatores influenciadores da prospecção e do monitoramento da informação.....	115

Figura 61 - Etapas da prospecção e do monitoramento informativo	117
Figura 62 - <i>Data Mining</i>	121
Figura 63 - Cenários futuros	124
Figura 64 - <i>Delphi</i>	126
Figura 65 - Cena do vídeo.....	127

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dados, informação e conhecimento	18
Quadro 2 - O que a cultura engloba	21
Quadro 3 - Distribuição, disseminação e transferência	30
Quadro 4 - Fluxos formais e informais.....	54
Quadro 5 - Características da GI e da GC	87
Quadro 6 - Modelos	98
Quadro 7 - Inteligência competitiva: conceitos e definições	107
Quadro 8 - Etapas/Fases da GI, da GC e da IO.....	110
Quadro 9 - Fases/Etapas da inteligência organizacional	111

SUMÁRIO

	APRESENTAÇÃO	11
1	UNIDADE 1: AMBIENTES ORGANIZACIONAIS	13
1.1	OBJETIVO GERAL	13
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.3	OS DESAFIOS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NO NOVO MILÊNIO	15
1.4	A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO	17
1.5	CULTURA ORGANIZACIONAL	20
1.5.1	Atividade	25
1.6	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	29
1.6.1	Atividade	31
	RESUMO	38
	SUGESTÃO DE LEITURA	38
	REFERÊNCIAS	38
2	UNIDADE 2: FLUXOS DE INFORMAÇÃO	41
2.1	OBJETIVO GERAL	41
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	41
2.3	DINÂMICA DOS FLUXOS DE INFORMAÇÃO	43
2.4	NÍVEIS HIERÁRQUICOS	43
2.5	FLUXOS DE INFORMAÇÃO	51
2.5.1	Atividade	57
	RESUMO	57
	SUGESTÃO DE LEITURA	58
	REFERÊNCIAS	58
3	UNIDADE 3: GESTÃO DA INFORMAÇÃO	61
3.1	OBJETIVO GERAL	61
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	61
3.3	INFORMAÇÃO COMO INSUMO ORGANIZACIONAL	63
3.4	OS CINCO NÍVEIS INFORMACIONAIS	63
3.5	NATUREZA E TIPOS DE INFORMAÇÃO	67
3.6	ATIVIDADES DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO	72
3.7	MODELOS DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO	74
3.7.1	Atividade	78
	RESUMO	79
	SUGESTÃO DE LEITURA	79
	REFERÊNCIAS	79
4	UNIDADE 4: GESTÃO DO CONHECIMENTO	81
4.1	OBJETIVO GERAL	81
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	81

4.3	A CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO.....	83
4.4	CONHECIMENTOS TÁCITO E EXPLÍCITO	83
4.4.1	Relação entre gestão da informação e gestão do conhecimento	85
4.5	MÉTODOS, TÉCNICAS E FERRAMENTAS DE GC	90
4.5.1	<i>Brainstorm</i>	91
4.5.2	Redes colaborativas	92
4.5.3	<i>Benchmarking</i>	93
4.5.4	<i>Storytelling</i>	93
4.5.5	Páginas amarelas.....	95
4.5.6	Mapas conceituais.....	96
4.5.7	Programa de competência em informação	97
4.5.8	Atividade	100
	RESUMO	101
	SUGESTÃO DE LEITURA	101
	REFERÊNCIAS	101
5	UNIDADE 5: INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL	105
5.1	OBJETIVO GERAL	105
5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	105
5.3	DIFERENCIAIS COMPETITIVOS	107
5.4	CONCEITOS E DEFINIÇÕES	107
5.5	PROSPECÇÃO E MONITORAMENTO INFORMACIONAL	114
5.6	MÉTODOS E TÉCNICAS APLICADOS À INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL.....	122
5.6.1	Painel de especialistas	122
5.6.2	Cenários	123
5.6.3	Método <i>Delphi</i>	125
5.6.4	Atividade	128
	RESUMO	129
	SUGESTÃO DE LEITURA	129
	REFERÊNCIAS	130

APRESENTAÇÃO

Ambientes e fluxos de informação. Mapeamento informacional. Prospecção e monitoramento informacional. Auditoria informacional. Redes sociais. Métodos e técnicas aplicados à gestão da informação e do conhecimento. Inteligência organizacional.

OBJETIVO GERAL:

Propiciar ao aluno competências para atuar no contexto da gestão da informação (GI) e da gestão do conhecimento (GC).

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a) introduzir ao aluno os processos que envolvem a GI e a GC;
- b) capacitar o aluno a desenvolver as atividades básicas inerentes a à GI e a à GC;
- c) habilitar o aluno a reconhecer as dimensões que esses modelos de gestão possuem para as organizações.

UNIDADE 1

AMBIENTES ORGANIZACIONAIS



1.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar o ambiente organizacional e os elementos determinantes para a realização da gestão da informação e do conhecimento.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

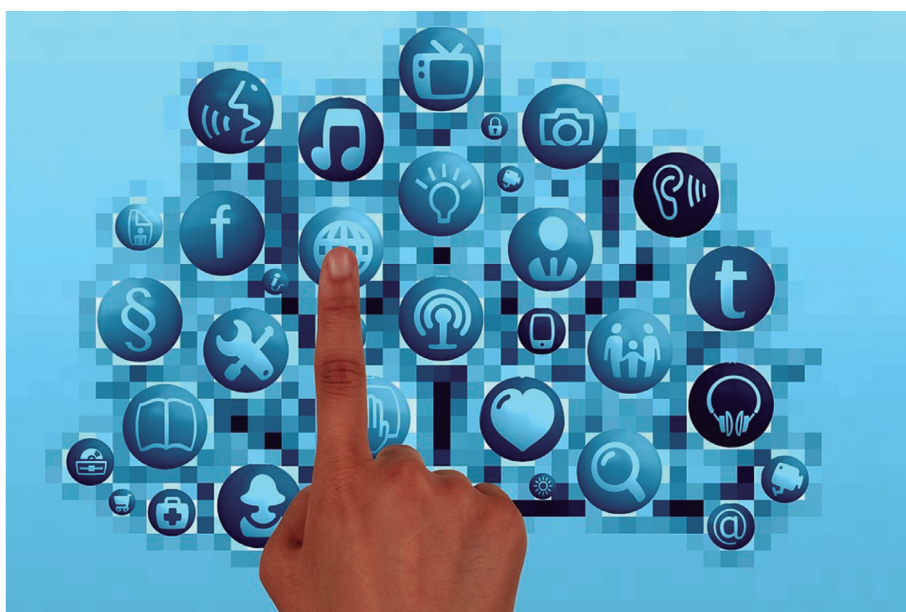
Espera-se que, ao final desta unidade, você seja capaz de:

- a) reconhecer os elementos constitutivos de uma organização;
 - b) identificar a importância da cultura e da comunicação organizacional;
 - c) identificar a importância da cultura e da comunicação informacional.
- 

1.3 OS DESAFIOS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NO NOVO MILÊNIO

Gerenciar a informação e o conhecimento tornou-se um desafio neste novo milênio, porquanto as transformações sociais, culturais, científicas e tecnológicas têm impactado diretamente nas estratégias de ação, nos objetivos e metas e na criatividade e inovação organizacional. As organizações brasileiras estão mais conscientes do valor da informação e do conhecimento para obter eficiência e eficácia bem como para o desenvolvimento local, regional e nacional.

Figura 1 - Dinâmica informacional



Fonte: Pixabay¹

Há um significativo desafio para os gestores organizacionais no que tange à aprendizagem, à interação com as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), cuja dinâmica é transformadora e exige uma nova forma de atuar, um novo papel a cumprir.

Destacam-se, nesse contexto, as novas formas de aprendizagem; as novas tecnologias de informação e comunicação móveis (celular, *tablet*, *smartphone* etc.); as novas formas de mediação da informação realizadas a partir de novas necessidades/demandas, competências e comportamentos informacionais (redes sociais).

¹ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/dedo-toque-m%C3%A3o-estrutura-internet-769300/>.

Figura 2 - Mundo informacional



Fonte: Pixabay²

Compreender as organizações em sua complexidade redimensiona o papel da informação e do conhecimento nesse contexto. Para atender a essas transformações, o gestor organizacional necessita planejar o futuro, mas, para tanto, necessita, primeiramente, desenvolver a “visão de futuro”.

Figura 3 - Visão estratégica



Fonte: Pixabay³

² Disponível em: <http://pixabay.com/pt/informa%C3%A7%C3%B5es-info-globo-mundo-terra-275708/>.

³ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/alternativa-terra-olho-globo-155991/>.

Essa ação não pode ser realizada de forma individualizada, ao contrário, necessita ser desenvolvida de maneira colaborativa (em rede), cujos atores possam trazer contribuições a partir de contextos distintos e de experiências locais que, somadas, podem propiciar uma percepção mais ampliada das questões globais que, por sua vez, impactam as questões locais. Destaca-se que essa ação pode ser estruturada e aplicada tanto entre organizações (interorganizacional), como também entre setores de uma unidade de trabalho (intraorganizacional).

1.4 A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

Vivencia-se um contexto econômico, social e tecnológico que exige novas formas de gerenciar organizações. Nessa perspectiva, os gestores precisam ampliar os papéis e as responsabilidades das unidades de trabalho, inovando constantemente e promovendo mudanças incrementais e radicais. A **gestão da informação** e a **gestão do conhecimento (GIC)** são modelos de gestão que podem ser aplicados, porquanto investem na eficiência e na eficácia dos processos, atividades e tarefas e, o mais importante, ambos os modelos investem no sujeito organizacional responsável por essa dinâmica.

A sociedade complexa é uma realidade e, por isso mesmo, há que se investir em modelos de gestão que atendam às diversificadas necessidades. Os indivíduos necessitam de informação para qualquer tipo de atividade, a tecnologia permeia tanto atividades profissionais, quanto pessoais. No **ambiente organizacional**, esse cenário é mais evidenciado porque a informação e o conhecimento têm papel fundamental nos ambientes empresariais, uma vez que todas as atividades desenvolvidas (e em especial o processo decisório) são apoiadas por ambos os elementos.

Figura 4 - Contexto mundial



Fonte: Pixabay⁴

⁴ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/globo-bokeh-plano-de-fundo-terra-706982/>.

Gestão da informação
(*information management*,
em inglês):

Conjunto de atividades relacionadas com o ciclo da informação em uma organização, o qual inclui a coleta, processamento, armazenamento, fluxo, recuperação da informação e o seu uso efetivo, geralmente com o apoio de sistemas automatizados (CUNHA; CAVALCANTE, 2008, p. 180).

Gestão do conhecimento
(*knowledge management*,
em inglês):

Estuda as leis, princípios e os procedimentos pelos quais se estrutura o conhecimento especializado em qualquer disciplina. "O gerenciamento do conhecimento se nutre de aportes recebidos da Informática, da Linguística, da Terminologia e das Ciências da Informação" (BARM, p. 106). [...] O termo foi utilizado pela primeira vez por Karl Wiig, em 1986 (CUNHA; CAVALCANTE, 2008, p. 180).

Ambiente organizacional
(*organizational environment*, em inglês) refere-se aos distintos níveis hierárquicos e áreas de trabalho existentes em uma determinada organização.

As organizações buscam gerar diferenciais competitivos para subsistirem em um mercado econômico internacionalizado. Definem planejamentos, objetivos e metas, visando a determinar um caminho mais seguro para desenvolver o negócio. A complexidade do mercado e as variáveis não previstas impõem um novo modo de pensar aos executivos para gerir esse contexto. A informação e o conhecimento são insumos do fazer organizacional e, por esse motivo, devem ser mais bem gerenciados, desde o macroambiente até os distintos microambientes que compõem a organização, os quais, por sua vez, interagem com o conjunto da sociedade. Para melhor compreender as diferenças entre dados, informação e conhecimento, apresenta-se a explicação de Davenport e Prusak (1998), no quadro a seguir:

Quadro 1 - Dados, informação e conhecimento

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
Simple observações sobre o estado do mundo ▪ Facilmente estruturado ▪ Facilmente obtido por máquinas ▪ Frequentemente quantificado ▪ Facilmente transferível	Dados dotados de relevância e propósito ▪ Requer unidade de análise ▪ Exige consenso em relação ao significado ▪ Exige necessariamente a mediação humana	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto ▪ De difícil estruturação ▪ De difícil captura em máquinas ▪ Frequentemente tácito ▪ De difícil transferência

Fonte: Davenport e Prusak (1998, p. 18)

Sujeito cognoscente

É aquele que conhece ou que tem a capacidade de conhecer. O sujeito cognoscente, por conseguinte, é quem realiza o ato do conhecimento. Este conceito é abordado por diversos ramos da filosofia.

Fonte: CONCEITO de cognoscente. **Conceito.de**, [S.l.], 2014. Disponível em: <http://conceito.de/cognoscente>.

É aquele que aprende. Mas aquele que aprende não é apenas o aluno que sai de casa com o seu material e uniforme, com dever de casa pronto, e vai para a escola para adquirir novos conhecimentos.

O ser que aprende é o todo e não apenas o cognitivo, e é aí que a psicopedagogia conseguiu desatar o nó que havia no momento em que o processo de aprendizagem não se dava da forma desejada ou esperada.

Fonte: RODRIGUES, Eliza. Quem é o ser cognoscente? **Neuropsicopedagogia em foco**. [Brasília], 2009. Disponível em: <http://neuropsicopedagogiaemfoco.blogspot.com.br/2009/08/quem-e-o-ser-o-ser-cognoscente.html.algo>.

A informação precede a comunicação, a tecnologia, o conhecimento e a ação (ILHARCO, 2003). Considera-se a informação insumo do saber e do fazer em diferentes contextos e, portanto, é gerada por meio de diferentes estratégias para atingir distintos objetivos. No ambiente organizacional, essa afirmativa concretiza-se de forma contundente, visto que a informação é, ao mesmo tempo, insumo e produto do fazer organizacional de qualquer setor, especialidade ou segmento econômico.

Somente podemos nomeá-la “informação” se a compreendemos, isto é, se existe por parte do indivíduo as condições cognitivas para a sua apropriação, caso contrário, não é informação. Outro aspecto importante refere-se às qualidades relevância e propósito, inerentes ao termo “informação”, visto que o **sujeito cognoscente** busca a informação com determinado objetivo, seja consciente ou não consciente. A informação está totalmente imbricada ao sujeito, pois requer mediação humana própria, o que é informação para um pode não ser informação para outro. Assim, o sujeito cognoscente significa e/ou ressignifica a informação, uma vez que infere análise, síntese e contexto a ela.

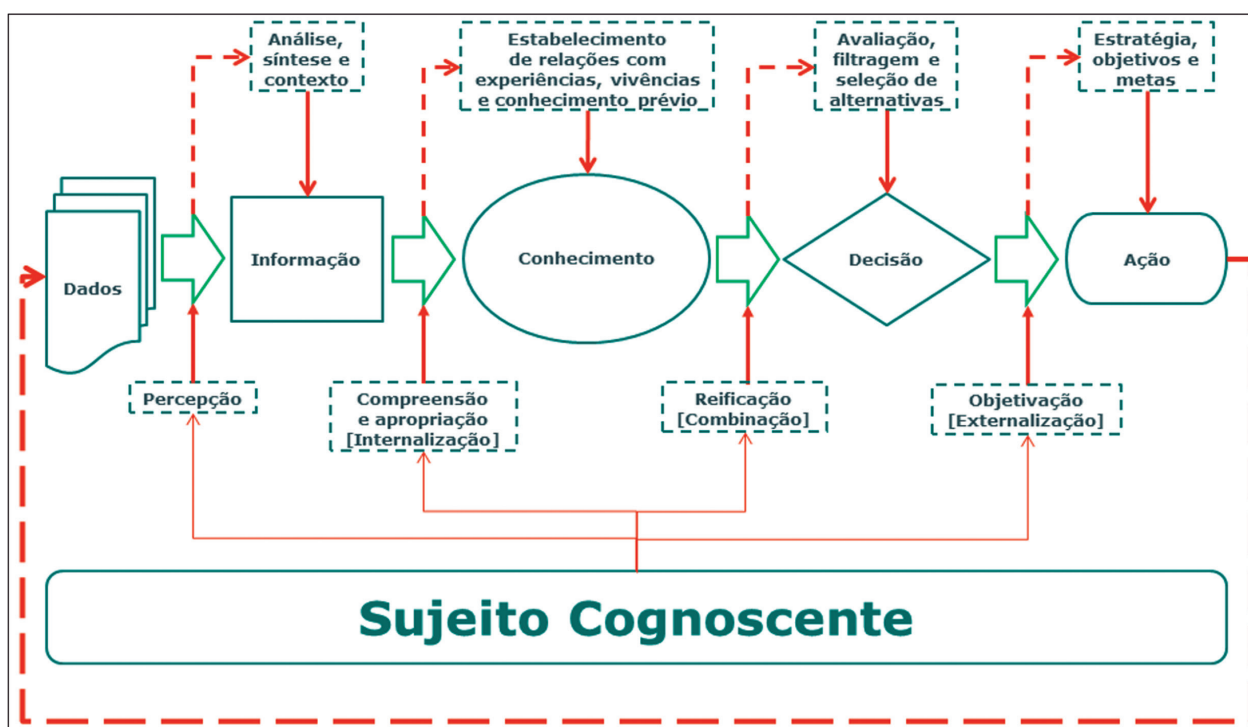
Figura 5 - Sujeito cognoscente



Fonte: Pixabay⁵

O conhecimento é produto de um sujeito cognoscente que, a partir da percepção, da compreensão, da apropriação e da internalização de diferentes informações, elabora ou reelabora seu “novo” conhecimento. No ambiente organizacional, o conhecimento é construído por um indivíduo que, por sua vez, alimenta a construção do conhecimento coletivo e, em contrapartida, o conhecimento coletivo alimenta a construção do conhecimento individual em uma espiral contínua.

Figura 6 - Dinâmica dos dados, informação e conhecimento



Fonte: Valentim (2013, p. 60).

⁵ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/raios-pensamentos-constru%C3%A7%C3%A3o-faz-516326/>.

A partir dessas considerações sobre o ambiente organizacional e o papel dos sujeitos organizacionais nesse contexto, evidenciamos a importância das pessoas para qualquer tipo de organização. Sem elas, a organização não existe.

1.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional

(*organizational culture*, em inglês):

"Conjunto de valores e convenções, formais e informais, existentes dentro de uma determinada instituição" (CUNHA; CAVALCANTE, 2008, p. 112).



A **cultura organizacional** permeia toda a organização e sua essência é a relação entre as pessoas, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo a ela. A cultura se constitui na base de todo o processo de geração/construção e compartilhamento/socialização de conhecimento e informação. Além disso, influi na comunicação organizacional e nos fluxos de informação, estabelecendo uma cultura informacional própria no modo de busca, compartilhamento e uso da informação e no uso de TIC.

A cultura engloba alguns elementos presentes em qualquer tipo de organização, sendo determinantes para a formação da cultura organizacional. A cultura e a comunicação são elementos presentes em qualquer tipo de organização. Constituem-se em elementos fundamentais para os profissionais que trabalham com a informação e o conhecimento. Ao abordarem a cultura e a comunicação enfocando a informação e o conhecimento, as pessoas necessitam conhecer desde a missão, a visão, os objetivos e as metas organizacionais, até os valores que regem a organização. Nessa perspectiva, os profissionais da informação precisam desenvolver valores voltados à informação e ao conhecimento, de modo que os sujeitos organizacionais estejam mais bem preparados para o desenvolvimento de processos, atividades e tarefas estratégicas de curto, médio e longo prazos.

A gestão da informação e do conhecimento também depende desses valores, por isso, é fundamental trabalhar a cultura e a comunicação organizacional, uma vez que, sem criar valores positivos em relação à geração, ao compartilhamento e ao uso de dados, informação e conhecimento, dificilmente esses modelos de gestão contemporâneos podem ser implantados com efetividade.

As pessoas são essenciais para o êxito da GIC e, por isso mesmo, o comprometimento dos sujeitos organizacionais é vital para viabilizar sua continuidade. Do contrário, o trabalho desenvolvido pode perder-se ao longo do tempo. Nesse sentido, Srour (2005, p. 211) destaca que "[...] a cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não ocorre de uma herança biológica ou genética, mas resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada."

A cultura engloba alguns elementos presentes em qualquer tipo de organização, os quais são determinantes para a formação da cultura organizacional (Quadro 2):

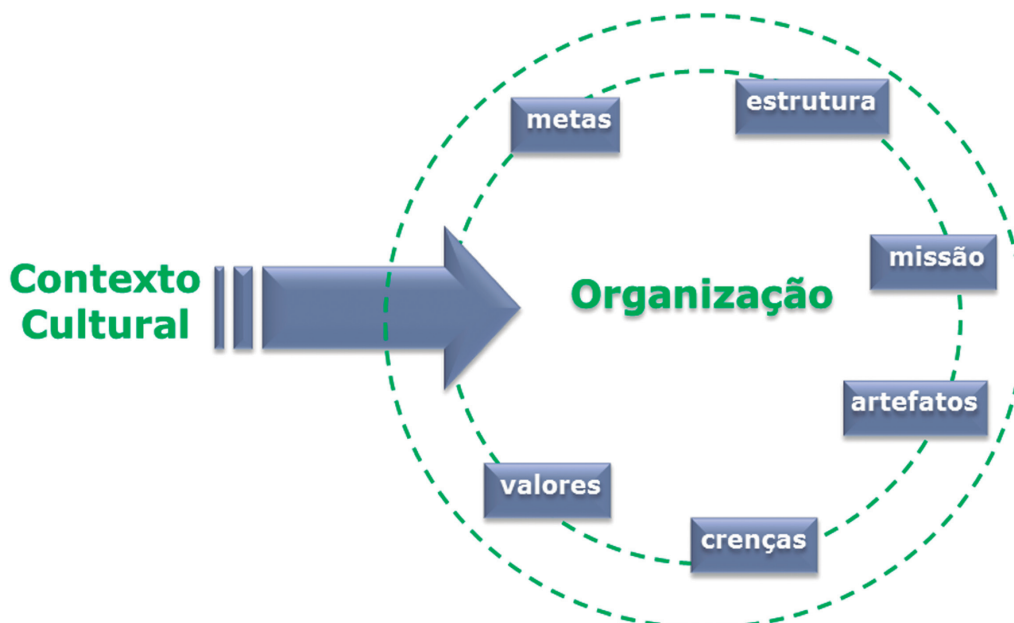
Quadro 2 - O que a cultura engloba

QUESTÕES DE SOBREVIVÊNCIA EXTERNA	QUESTÕES DE INTEGRAÇÃO INTERNA	QUESTÕES RELATIVAS ÀS CERTEZAS E CRENÇAS
Contexto: missão, estratégia, objetivos	Manifestações: linguagem e conceito comuns	Relacionamentos humanos: dominação, passividade, equilíbrio;
Meios: estrutura, sistemas, processos	Símbolos: identidades e limites do grupo	Realidade e verdade: no que a organização acredita, como a organização se vê;
Avaliação: sistemas de detecção de erros e de correção	Naturezas: autoridade e relacionamentos	Natureza humana: colaborativa, competitiva; Relacionamentos humanos: confiança, desconfiança;
	Prêmios: <i>status</i> e recompensas	Tempo e espaço: relações simbólicas. Exemplo: tempo é dinheiro

Fonte: Adaptado de Schein (2001, p. 46)

Os elementos constitutivos da cultura se relacionam diretamente com a estrutura organizacional, por isso, a missão, a visão, as estratégias de ação devem ser disseminadas para o coletivo organizacional. Nessa perspectiva, as manifestações organizacionais terão mais consistência e identidade organizacional, influenciando no comportamento e atitudes dos sujeitos organizacionais.

Figura 7 - Cultura organizacional



Fonte: Valentim (2013, p. 70)

Schein (2001, p. 32) explica que a cultura possui diferentes níveis: “certezas básicas fundamentais” compostas por pressupostos, crenças, percepções e sentimentos; “valores casados” compostos por estratégias, objetivos e metas; e “artefatos” compostos por estruturas e processos organizacionais. Para o mesmo autor, “[...] a essência da cultura são esses valores, crenças e certezas aprendidos em conjunto, que são compartilhados e tidos como corretos à medida que a organização continua a ter sucesso” (SCHEIN, 2001, p. 35).

Pode-se compreender a cultura organizacional como um processo de construção da realidade coletiva, conduzido por um líder, que define os melhores elementos e processos culturais, assim como os comportamentos inerentes ao clima organizacional, visando a motivar os indivíduos, por meio de relações de compartilhamento de informações, conhecimentos, experiências e condutas que visam a atingir o objetivo organizacional (SCHEIN, 2001).

Cada organização, seja pública ou privada, tem seu próprio modo de percepção de mundo. À maneira de agir convencionada (valores, comportamentos, atitudes etc.) dos sujeitos organizacionais denomina-se cultura organizacional. É importante destacar que, se por um lado, cada sujeito organizacional influencia diretamente a formação da cultura organizacional; por outro lado, o coletivo organizacional também influencia a formação de valores, comportamentos, atitudes. A cultura organizacional permeia toda a organização, sendo sua essência a relação entre as pessoas, tanto no ambiente interno como no ambiente externo a ela (VALENTIM, 2007).

Os valores, comportamentos e atitudes positivos em relação ao acesso, apropriação, geração, compartilhamento, disseminação, uso e reúso de dados, informação e conhecimento são essenciais para a efetividade da GLC em contextos organizacionais, uma vez que estimulam a consolidação da cultura organizacional.

Para Ritter (2008, p. 53, tradução nossa) a cultura organizacional “[...] proporciona um marco comum de referência que permite ter uma concepção mais ou menos homogênea da realidade e, portanto, um padrão similar de comportamentos frente a situações específicas.”



Multimídia

“Vida Maria” é um curta-metragem de animação lançado em 2006, no Ceará. A história, de forma poética e contundente, reflete a cultura organizacional de uma família, que pode ser considerada uma micro-organização.

Confira em: <https://www.youtube.com/watch?v=g8LBDULEnvg>.

Figura 8 - Cena do curta-metragem



Fonte: Print Screen do vídeo

A cultura informacional é parte integrante da cultura organizacional, cujo enfoque volta-se aos dados, informação e conhecimento em espaços organizacionais.

Davenport e Prusak (1998, p. 110) explicam que a cultura informacional pode ser compreendida como “[...] o padrão de comportamentos e atitudes que expressam a orientação informacional de uma empresa.” Corroborando a explicação desses autores, Cavalcante e Valentim (2010) evidenciam que a cultura informacional está relacionada aos sujeitos organizacionais, mais especificamente quando desempenham atividades relacionadas a interpretar, acessar, apropriar, gerar, compartilhar, usar e reusar dados, informação e conhecimento, cujos comportamentos e atitudes informacionais são alinhados aos valores e objetivos da organização.

A cultura informacional é essencial para o desenvolvimento da GIC, porquanto pode inviabilizar as atividades e tarefas desenvolvidas no contexto organizacional. Alves e Barbosa (2010, p. 126) chamam a atenção para esse fator, evidenciando que a cultura informacional favorável propicia

[...] o surgimento e a manutenção de padrões de comportamentos perante a informação e seus fenômenos [e] a interação e as parcerias voltadas para os processos de criação, disseminação e uso dos conhecimentos coletivos.

A cultura informacional é essencial para o êxito organizacional, dado que quando há o compartilhamento de princípios, valores, crenças etc., naturalmente desenvolve-se maior unidade entre os sujeitos organizacionais, mesmo considerando-se os distintos níveis hierárquicos. Ela também promove mais segurança em relação aos objetivos e metas organizacionais que se pretende atingir.

Além disso, a cultura informacional dissemina modelos mentais e comportamentos voltados aos dados, informações e conhecimentos mais comprometidos com as estratégias organizacionais, evidenciando uma

identidade coletiva que valoriza esses elementos para seu êxito. Por último, a cultura informacional promove o reconhecimento e a valorização dos sujeitos organizacionais que acessam, compartilham e usam eficazmente dados, informações e conhecimentos em benefício da organização (SANTOS; VALENTIM, 2013).

Davenport e Prusak (1998) evidenciam que a cultura e o comportamento em relação à informação se constituem em dois fatores importantes para haver, de fato, um ambiente informacional bem-sucedido em qualquer tipo de organização. O comportamento em relação à informação, seja positivo ou negativo, molda a cultura informacional de uma organização que, por sua vez, determina se os sujeitos organizacionais valorizam e compartilham dados, informação e conhecimento em prol dos objetivos da organização.



Multimídia

Figura 9 - Cena do vídeo



Fonte: Print Screen do vídeo

Esse divertido filme de animação apresenta uma pesquisa realizada em macacos, sobre um dos elementos que compõem a cultura organizacional: as **certezas básicas fundamentais**, que congregam pressupostos, crenças, percepções e sentimentos.

Para assisti-lo, acesse: <https://www.youtube.com/watch?v=3R7FhKj8koE>.



1.5.1 Atividade

Esta atividade pretende destacar como a cultura é determinante para qualquer tipo de organização.

Leia o texto e procure identificar:

- a) valores do fundador da organização;
- b) ritos da organização;
- c) artefatos da organização.

A CULTURA ORGANIZACIONAL DO BRADESCO*

Rita de Cássia Guedes**

A cultura organizacional do Bradesco está moldada nas crenças, nos valores e na ideologia de seu fundador Amador Aguiar. A formação de uma cultura organizacional é um processo relativamente longo de adaptação externa e integração interna da organização e quando se afirma que o fundador “molda” a cultura da organização quer se dizer que a sua visão de mundo, seus valores, sua visão do negócio etc. são apresentados como desejáveis e, portanto, merecem ser acatados, internalizados e incorporados pelos demais membros da organização. Para compreensão da cultura organizacional do Bradesco estudamos o trabalho de Liliana Segnini (1989) sobre o Banco e de como o fundador acabou impondo à organização seus valores.

Valores e ideologia do fundador: identificados através dos valores da modernidade

Amador Aguiar acreditava na existência de uma sociedade móvel e aberta, com grande predominância do indivíduo como construtor da sua própria vida e também da sociedade em que está inserido, e que tudo isso poderia ser viabilizado pela energia suprida por uma *moral do trabalho*. Aqui se percebe a influência científica do modernismo, pois Weber em seu trabalho “A ética protestante e o espírito do capitalismo”, chegou à conclusão de que o protestantismo calvinista com sua ênfase no trabalho como um dever cristão deu forte ímpeto ao desenvolvimento do capitalismo: “Devoção ao negócio e aplicação ao trabalho.”

O mundo de Amador Aguiar era uma realidade meritocrática, com claros *tons darwinistas*, em que os componentes, dedicados e trabalhadores ascenderão e os menos empenhados não terão os benefícios. Tal visão conduziu a uma visão profissionalizada da organização e a uma redução, pelo menos em princípio, da importância relativa de acionistas. Aqui percebemos valores da administração científica clássica com a predominância do estilo administrativo burocrático de Max Weber norteando os valores e as crenças de Amador Aguiar: impessoalidade; profissionalismo; fim ao nepotismo; aderência a procedimentos; promoção por mérito; responsabilidades por cargos definidas; cadeias de comando; regras fixas; descrições claras.

A opção estratégica de tornar o Bradesco um negócio de massa (banco de varejo) e não um negócio segmentado ou especializado foi também uma decorrência dos valores adotados pelo fundador. Segundo Bertero, “[...] o relato de Liliana Segnini permite deduzir-se que a modelagem da cultura organizacional do Bradesco, pelas vias do ‘comportamento exemplar’ sempre foi vista como imprescindível.”

Aparentemente Amador Aguiar desde cedo se preocupou em “institucionalizar” a cultura, “recrutando” pessoas que tivessem os mesmos valores que ele ou se dispusessem a adotá-los. A disposição para ser socializado e aculturado no Bradesco até hoje integra e norteia os critérios de recrutamento e seleção. Em princípio, não se admitem pessoas que tenham trabalhado em outros bancos. O recurso humano é visto como “matéria-prima” a ser moldada e trabalhada tendo-se em vista valores, crenças e comportamentos da cultura organizacional do Bradesco.

Valores e crenças do fundador: identificados através dos ritos organizacionais de Beyer e Harrison:

Existem seis tipos de ritos nas organizações modernas. São eles, ritos: de passagem; de degradação; de confirmação; de reprodução; para redução de conflitos; de integração. Os ritos são facilmente identificáveis, porém dificilmente interpretáveis. Ritos de passagem funcionam para criar e manter a cultura: normas e valores afirmados e comunicados de forma tangível e como mecanismos de poder e de controle organizacional.

No Bradesco identificamos os seguintes ritos de passagem: o processo de Educação Bradesco, de seleção de pessoal e de treinamento básico. O Bradesco desde 1971 dedica-se à formação de sua mão de obra. Seu processo educacional é “[...] *apolítico, não se permitem discussões sobre temas que possam questionar as autoridades constituídas e a hierarquia, o objetivo é trabalhar [...].*” Inseridas nesse contexto de valores e crenças “[...] as Escolas Bradesco são instaladas em regiões pobres caracterizadas pela miséria e falta ou inexistência de escolas públicas.”

Nesse cenário acaba-se por estabelecer “[...] alto grau de dependência das famílias em relação ao processo educacional do Bradesco. Questionar ou até mesmo não aceitar o conteúdo disciplinador a que são submetidos pode significar o rompimento da única oportunidade que teriam de alfabetização, alimentação, atendimento médico-dentários e possivelmente de um emprego futuro.” Esse é um processo que acaba por funcionar como um mecanismo de controle organizacional, informalmente aprovando ou proibindo comportamentos que dão significado, direção e mobilização para os seus membros (e isso ocorre antes mesmo do ingresso à organização).

Ainda inserido dentro dos ritos de passagem funciona a seleção de pessoal do Bradesco. O critério norteador do processo de seleção de pessoal do Bradesco está baseado nas variáveis comportamentais do candidato. As características comportamentais exigidas são: “[...] ser oriundo de família de baixa renda, ter vivenciado vínculos familiares, ter crença religiosa, não ter trabalhado em outra instituição financeira, ser jovem e de preferência do interior dos estados.”

Percebemos também que cada uma das características acima acaba por funcionar como mecanismo de controle e de poder. Por exemplo: ao privilegiar trabalhadores de origem familiar de baixa renda determina-se o sentimento do medo com relação à perda do emprego; a vivência de vínculos hierárquicos no interior de uma família reforça o objetivo de “fabricar” um trabalhador em concordância com a concepção reichiana de família: “[...] instituição repressora, criadora de homens obedientes; ansiosos por autoridade — família é o modelo reduzido do Estado autoritário [...].”

Podemos ainda analisar que a crença religiosa também pode ser entendida como mecanismo de controle organizacional que pelo respeito a um ser superior, respeita normas e hierarquias. E, ao exigir um trabalhador jovem que não tenha trabalhado em outra instituição financeira previnem-se conflitos e comparações entre processos de trabalho e também de controle organizacional.

Uma vez que o poder disciplinar necessita de um campo construído por uma população homogênea para poder tecer suas malhas (FOCAULT, 1977) verificamos que o processo de Educação Bradesco (aprender a lidar com problemas de adaptação externas) e o processo de seleção de pessoal (problemas de integração internas) são antecipadamente trabalhados para, a partir dessa *homogeneização do trabalhador* iniciar-se o longo processo de construção do “Homem Bradesco.”

O processo de construção do “Homem Bradesco” se dá em todos os momentos do dia a dia de trabalho no conglomerado de empresas e a expressão dos valores encontra na *Declaração de Princípios* sua expressão maior.

Concomitantemente os mitos vão sendo delineados pelo trabalhador e o rito *Dia Nacional de Ação de Graças* realiza a síntese do processo de ritos de integração: as festas organizacionais.

Beyer e Harrison (1986) definiram os ritos de reprodução atividades de desenvolvimento organizacional (exemplo: treinamento *on the job*). “No Bradesco identificamos como rito de reprodução o processo de treinamento no qual a empresa enfoca o sistema de *carreira fechada*, no qual o treinamento assume papel bastante relevante porque não apenas formam profissionais capazes para os seus cargos, como também formam profissionais submissos à ideologia da empresa por entendê-la como degrau para o ingresso e promoção.” A promoção é meritocrática e busca mobilizar aspirações profundas do trabalhador ao lhe oferecer respostas às contradições que vivencia na sociedade e na organização uma vez que “[...] todo contínuo pode sonhar com a presidência desde que trabalhe com total dedicação e de acordo com o ideário organizacional.” Percebemos que o pressuposto básico da *moral do trabalho* de Amador Aguiar tem origem nos primórdios do espírito do capitalismo: “só o trabalho produz riquezas.” Esse ideário também pode ser “visto” através dos elementos tangíveis da cultura organizacional: “artefatos” (legendas) – uma frase frequente encontrada em locais de destaque da Cidade de Deus, em Osasco, matriz do Bradesco: “O homem deve ter a paciência e a disciplina do burro de carga.”

O critério de promoção no Bradesco tem como base a “percepção da chefia” quanto ao “grau de conhecimento sobre a filosofia do banco”; estabelece-se assim alto grau de dependência superior/subordinado. Os aspectos negativos mais marcantes na cultura são: arbitrariedade, despotismo, insegurança, atitudes bajuladoras, submissas e deladoras.

Artefatos: identificados por meio da arquitetura

Analisando a arquitetura do Bradesco, podemos dizer que “[...] foi o primeiro banco a eliminar paredes divisórias, colocando todos juntos trabalhando próximo ao cliente. O negócio do banco tem que ser às claras, diz nosso fundador” (Departamento de Organização e Métodos – Bradesco).

Sob o ponto de vista da arquitetura como mecanismo de controle e disciplina é possível afirmar que ela pode ser e é usada para se verificar presenças e ausências (onde estão, o que estão fazendo, quantidade e qualidade do trabalho realizado) e principalmente possibilitar a comparação e adesão às normas e princípios da organização que se traduz em última instância pelo cumprimento de longas jornadas de trabalho (pressuposto básico do Bradesco).

BIBLIOGRAFIA

DIB, V. C. O paradigma ecológico e a epistemologia transdisciplinar. **Revista da Associação de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo**, São Paulo, n. 14, 1998.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, N. M. B. **Impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas, conforme mensurado por indicadores contábeis**: um estudo disciplinar. 1992. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1992.

* Artigo extraído do Bradesco S.A. – Uma cultura organizacional forte dentro do sistema bancário brasileiro

** Rita de Cássia Guedes é Bacharel em Administração pela Fundação Getúlio Vargas-SP, Pós-Graduada em Administração pela Harvard University e Mestre em Administração pela PUC-SP.

Fonte: GUEDES, R. C. A cultura organizacional do Bradesco. **Ricardo Coelho Consult**, Curitiba, [2016?]. Disponível em: <http://www.ricardocoelhoconsult.com.br/perola1.php>.

Resposta comentada

A Atividade 1 enfoca os valores do fundador, bem como os ritos e artefatos presentes na organização. Todos compõem a cultura organizacional e, por essa razão, são elementos que devem ser necessariamente trabalhados no âmbito da gestão da informação e do conhecimento:

- a) valores do fundador da organização: impessoalidade, profissionalismo, fim ao nepotismo, aderência a procedimentos, promoção por mérito, responsabilidades por cargos bem definidos, cadeia de comando, regras fixas, descrições claras;
- b) ritos da organização:
 - processo de educação;
 - seleção de pessoal;
 - “Homem Bradesco”;
 - Dia Nacional de Ação de Graças (festas organizacionais).

- c) artefatos da organização: a eliminação das paredes divisórias é usada para se verificar presenças e ausências e possibilitar a comparação e a adesão às normas e princípios da organização.

1.6 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Não é possível abordar a cultura organizacional sem relacioná-la à **comunicação organizacional** porque a comunicação é responsável pela disseminação de valores, crenças, ritos, mitos etc. no âmbito organizacional. Além disso, a comunicação também tem papel fundamental para a GIC, pois propicia que os sujeitos organizacionais se relacionem e interajam.

A comunicação organizacional também pode ser compreendida como um processo que viabiliza os fluxos de dados, informações e conhecimento existentes no ambiente organizacional.

Comunicação organizacional

(*organizational communication*, em inglês):

"Comunicação realizada no âmbito de uma organização." (CUNHA; CAVALCANTE, 2008, p. 112).

Para Moran (1998, p. 12, grifo nosso):

Na comunicação interagimos, **nos transformamos e transformamos o nosso ambiente**, nossas situações pessoais, profissionais... Uma interação importante interfere indiretamente em outras formas de comunicação que desenvolvemos.

A comunicação pode ser verbal, não verbal ou escrita. No âmbito da comunicação verbal, esta pode ser formal (debate sobre um problema organizacional em uma reunião) ou informal (debate sobre um problema organizacional durante o *happy hour*).

A comunicação não verbal não se utiliza da oralidade ou da escrita para ser realizada, ao contrário, ocorre a partir de gestos corporais, tom da voz, maneira de olhar etc. Ela se dá também por meio de símbolos organizacionais, como as roupas que o sujeito organizacional usa no contexto profissional, a decoração da sala que ocupa no ambiente organizacional, entre outros.

Quanto ao processo de comunicação escrita, esta também pode ser formal (ata de reunião, relatório de viagem, memorando etc.) ou informal (**post-it** colado no computador informando algo ao colega que não se encontrava no momento da comunicação). Para melhor compreender a importância da comunicação organizacional para a GIC, apresenta-se a Figura 10:

Figura 10 - Funções principais da comunicação interna

1. Fortalecer, promover ou mudar a cultura organizacional existente.
2. Apoiar a realização dos objetivos, políticas, planos e programas organizacionais.
3. Gerar a compreensão de temas complexos nos distintos públicos internos.
4. Satisfazer as necessidades de informação e comunicação dos públicos internos.
5. Construir uma identidade organizacional em um clima de confiança e motivação.
6. Aprofundar o conhecimento da organização como uma entidade.
7. Desarticular as subculturas negativas.
8. Divulgar os êxitos organizacionais.
9. Permitir que os funcionários se expressem perante a direção geral, qualquer que seja a posição no nível hierárquico da organização.
10. Promover a comunicação entre os membros da organização em todos os níveis.
11. Contribuir para a criação de espaços de informação, participação e opinião.
12. Facilitar a integração das realizações individuais com as organizacionais.
13. Reduzir os focos de conflito interno, a partir do fortalecimento da coesão dos sujeitos organizacionais.

Fonte: Ritter (2008, p. 10, tradução nossa, grifo nosso).

Nessa perspectiva, os modelos de gestão organizacional influenciam os modelos comunicacionais, ou seja, o modelo de gestão existente terá uma influência direta sobre a maneira que a comunicação ocorre na organização. Do mesmo modo, os sujeitos organizacionais também influenciam a comunicação organizacional, propiciando maior ou menor grau de efetividade à gestão da informação e do conhecimento. A comunicação organizacional é o meio que a GIC utiliza para distribuir, disseminar e transferir dados, informação e conhecimento no ambiente.

A comunicação informacional é compreendida como um

[...] processo contínuo que alimenta, reconhece, gera, usa e compartilha dados, informação e conhecimento existentes no ambiente corporativo, entendido aqui de forma lato (ambiente interno e externo) (VALENTIM, 2007, p. 17).

A comunicação informacional necessita de uma mediação eficiente. Para tanto, se vale da distribuição, da disseminação ou da transferência de dados, informações e conhecimento, atividades relacionadas ao nível de complexidade da comunicação desejada no âmbito da GIC. Para melhor compreender as diferenças entre distribuição, disseminação e transferência de dados, informação e conhecimento, apresenta-se a explicação de Valentim (2007) (Quadro 3):

Quadro 3 - Distribuição, disseminação e transferência

Distribuição	Disseminação	Transferência
Simple envio de dados ▪ Requer seleção, mas não requer análise ▪ Não existe a preocupação com o formato a ser utilizado ▪ Não existe a preocupação com a linguagem utilizada ▪ Não existe a preocupação com o acesso do público que irá acessar/usar	Informação com relevância e propósito ▪ Requer prospecção, monitoramento, seleção e análise ▪ Existe a preocupação com o formato a ser utilizado ▪ Existe a preocupação com a linguagem utilizada ▪ Existe a preocupação com o acesso do público que irá acessar/usar	Informação com relevância, propósito e acompanhamento ▪ Requer seleção, análise, contextualização e agregação de valor ▪ É necessário conhecer o público que irá acessar/usar, visando a elaborar o formato adequado e utilizar linguagem compreensível ▪ Requer acompanhamento do público quanto ao uso, geração e aplicação de novos conhecimentos [inovação]

Fonte: Adaptado de Valentim (2007, p. 17)

A comunicação informacional se alicerça nas redes de relacionamento internas e externas à organização, gerando os fluxos formais e informais no contexto da organização. Os fluxos, portanto, se constituem em eficientes canais para a distribuição, a disseminação e a transferência de informação no contexto da organização.



Multimídia

Figura 11 - Cena do vídeo



Fonte: Print Screen do vídeo

Este filme faz parte do módulo Administração, do Telecurso TEC, da *Fundação Roberto Marinho* em parceria com o *Governo do Estado de São Paulo*. Ele apresenta a comunicação no contexto organizacional.

Confira em: <https://www.youtube.com/watch?v=WchxnfrHkpE>.



1.6.1 Atividade

Esta atividade destaca a comunicação em contextos organizacionais e sua influência na ação em si e nos resultados obtidos a partir dela. Ressalta também o papel essencial para a diminuição de ambiguidades, divergências, diferenças e desordem, assim como para obter um clima harmonioso e coeso.

Leia o texto e procure explicar:

- Quais as características que uma organização deve possuir para ser comunicativa?
- Quais são as sete funções que a comunicação desempenha em uma determinada organização?
- Quais são os dois vetores principais para a divisão das áreas de comunicação em uma determinada organização?
- Quais são as técnicas de comunicação organizacional?

A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES*

Helena Maria Ferreira Pinto Ramos**

A comunicação é permanente no seio da equipe, no seio da empresa, entre serviços, direções, estabelecimentos [...] mas também com o ambiente exterior. Tornou-se uma variável estratégica, uma condição sine qua non do êxito da empresa (BEÓN, 1993).*

A Comunicação nas Organizações

A empresa é um sistema aberto para o exterior que tem de corresponder às expectativas dos seus públicos [1] que, atualmente, estão mais informados e mais exigentes e afirmam o direito de saber e compreender tudo.

Uma organização está sempre a comunicar a sua imagem, o que se pensa dela, forma-se através de todas as comunicações e mensagens que dela recebemos. Através dessas mensagens, os públicos da organização formam uma imagem, em função da qual devem ser canalizados os diferentes sinais exteriores da imagem, num sentido que lhe seja favorável. A comunicação da organização transforma a identidade institucional em imagem, da qual é indissociável.

De acordo com Bartoli (1991), uma organização que quer ser comunicativa tem determinadas características, devendo:

- estar aberta à comunicação com o ambiente externo através da receção e emissão de mensagens interativas;
- regular e equilibrar a comunicação formal e a comunicação informal;
- ser explicitamente determinada para dar um fio condutor à comunicação formal;
- ser responsável por todos para evitar a procura, por algumas pessoas, de um poder artificial através da retenção da informação;
- ser evolutiva, ou seja, não ser rotineira, nem excessivamente formalizada;
- ser enérgica para criar através da informação, da formação e da comunicação, potencialidades internas e saber realizá-las [2].

A comunicação é imprescindível para qualquer organização social. A dinâmica organizacional, que visa a coordenar recursos humanos e materiais para atingir objetivos específicos, processa-se pela interligação e relacionamento de seus membros. Toda a organização comunicativa pressupõe que a organização do trabalho favoreça o espírito de equipe, a implicação e o desenvolvimento de todas as pessoas, a definição de orientações claras e uma determinada gestão participativa. É dessa forma que podemos falar da imprescindibilidade da comunicação para as organizações.

Segundo Jardillier *apud* Bartoli (1991) [3] uma comunicação organizada deve apresentar determinadas características:

1. ser definida - estar dependente de um plano geral e de objetivos específicos;
2. ser multidirecional - estabelece-se de cima para baixo, de baixo para cima, transversalmente, interna e externamente;
3. ser instrumental - é acompanhada de indicadores, dispositivos e instrumentos de comunicação, selecionados de acordo com os objetivos;
4. ser flexível - para poder integrar a comunicação informal, criando estruturas que lhe sejam favoráveis;
5. ser adaptada e integrar sistemas de informação que possam ser geridos e adaptados às necessidades específicas de cada área organizacional.

Bartoli (1991) faz um paralelo entre organização e comunicação, ressaltando que ambas são simultaneamente: estado, ação e resultado, porque têm um papel essencial na diminuição de divergências, de diferenças e na desordem, assim como para conseguir um clima de harmonia e coesão. O funcionamento de uma empresa é o resultado de várias interações entre as estruturas, as estratégias, os fenômenos socioculturais e os comportamentos humanos. Para melhorar seu funcionamento é necessário agir sobre esses elementos e interligações, o que só se consegue por meio de uma política global de comunicação. A empresa contemporânea não pode pensar em ser eficiente ao nível social e econômico sem valorizar as formas da comunicação organizacional e as formas organizadas de comunicação (BARTOLI, 1991) [4].

“Comunicar é edificar um capital-confiança que permite à empresa ser escolhida, apreciada e defendida” (LAMPREIA, 1992) [5]. Lampreia nos refere que a comunicação empresarial centra-se na projeção da imagem que a empresa quer transmitir aos vários públicos, enquanto entidade que faz parte de um corpo social com direitos, deveres e obrigações. A comunicação tornou-se num instrumento indispensável à gestão pelo papel fundamental que desempenha para a notoriedade da empresa. Para este autor, a comunicação se constitui, ainda, em um processo contínuo, com objetivos de longo prazo, porquanto tem a necessidade de ser periodicamente revista, no sentido de se fazer uma adequação necessária às mudanças significativas que possam surgir motivadas pela concorrência, pelo comportamento do consumidor ou pelas variáveis do macroambiente da empresa (LAMPREIA, 1992) [6].

Tal como refere Brault (1992) “[...] uma empresa só existe através da comunicação” [7]. Por isso, é importante que os responsáveis compreendam que a comunicação inteligente pode contribuir para a mudança, contribuindo esta, por sua vez, para a gestão. Em síntese, cada vez mais a comunicação da organização deve ser vista como um investimento e não como um gasto supérfluo. Apenas as empresas mais aptas poderão estar em condições de sobreviver ao clima concorrencial. E, ser mais apto, significa, entre outros fatores, ter uma imagem positiva, forte e convincente junto do público.

1.1 As Funções da Comunicação nas Organizações

A comunicação de uma organização não tem como objetivo único transmitir uma boa imagem da empresa. Segundo Brault (1991) [8] a comunicação desempenha sete funções na organização: função informativa, de integração, de retroação, de sinal, comportamental, de mudança e de imagem.

Função informativa - é a função de comunicação que tem a finalidade de veicular o conhecimento da empresa. O domínio desta função é essencial para não gerar efeitos perversos, motivados por uma informação deficiente.

Função de integração - tem a finalidade de desenvolver nos colaboradores o sentimento de inclusão no grupo, que ultrapassa a função econômica. Consiste em veicular os valores fundamentais da empresa ao público interno e ao público externo. A partilha desses valores atua favoravelmente no nível interno, sobre a coesão e a continuidade da empresa, exercendo influência também no nível externo.

Função retroação - assenta no retorno das mensagens enviadas num determinado eixo, vertical ou horizontal, com a finalidade de verificar e controlar a sua compreensão. A retroação permite o diálogo, fazendo da comunicação uma relação de retorno. É através dela que o público interno exprime o seu descontentamento ou satisfação.

Função sinal - consiste na emissão e multiplicação de sinais e de micro mensagens que permitem ao público identificar a personalidade e a continuidade da empresa em um mesmo sentido. Tem a finalidade de fazer entender a empresa como um todo coerente, por meio de cores, logotipos, discursos, palavras-chave, comportamentos, atitudes e valores. É muito importante para a comunicação interna, porque induz a cultura da empresa.

Função comportamental ou argumentista - é uma função interna muito importante que existe para indicar ordens claras e indispensáveis e pedir explicitamente que se caminhe numa direção específica. Tem por base a função imagem, a função informação e a função retroação e permite a concretização coletiva de decisões. Na comunicação externa, tem uma continuação lógica junto aos vários públicos, numa tentativa de sedução relativamente à empresa ou ao produto.

Função mudança - permite a mudança de imagem e passa pela mudança real das mentalidades, das atitudes e das relações. Internamente motiva as pessoas, cria retroação e modifica as relações. O diálogo permanente entre o interior e o exterior é um fator favorável à mudança, porque atua no comportamento das pessoas, modificando-o.

Função imagem - tem a finalidade de transmitir ao público interno e externo uma imagem favorável da empresa.

1.2 Tipos de Comunicação das Organizações

Tajada (s.d.) divide a comunicação em dois tipos básicos: a comunicação baseada em técnicas estruturadas e a comunicação baseada em técnicas não estruturadas. No primeiro grupo, integra a publicidade, o patrocínio, o mecenato e algumas ações de relações públicas, consideradas no nível estrutural da gestão. Essas técnicas permitem o desenvolvimento estruturado da comunicação através do planejamento, controle e difusão das mensagens responsáveis pela imagem institucional da empresa. As técnicas não estruturadas incluem todas as ações de comunicação de carácter especial, maioritariamente as relações públicas e a cobertura informativa dessas ações, que são controladas pelos mais altos níveis da estrutura organizacional.

Para estabelecer uma política de empresa, devem considerar-se os elementos e os meios de comunicação controláveis pela organização que ultrapassam a comunicação comercial nos seus quatro suportes básicos – o produto, a rede de vendas, a publicidade e a promoção de vendas – e vão até às relações públicas e à comunicação institucional ou corporativa, que é uma tarefa da responsabilidade da direção geral (TAJADA, s.d.) [9].

Por outro lado, Lampreia (1992) [10] estabelece também uma divisão das diversas áreas de comunicação da empresa segundo dois vetores principais:

1. A comunicação de marketing - que é o vetor das comunicações de um produto, serviço ou marca;
2. A comunicação empresarial - que é o vetor das comunicações da empresa propriamente dita.

Ambos os tipos de comunicação utilizam os mesmos meios e técnicas de comunicação, embora com finalidades diferentes. A comunicação de marketing tem a finalidade de divulgar e promover os produtos, serviços ou marcas e a comunicação empresarial visa à divulgação da imagem da instituição como entidade que integra um corpo social e que tem direitos, deveres e obrigações.

O importante na comunicação empresarial é a própria imagem da organização que deve ser divulgada, através dos fatores de posse e dinâmicos [11] de que dispõe. Embora a comunicação de marketing influencie a comunicação empresarial, o inverso acontece com mais incidência, interferindo com todas as outras formas de comunicação.

1.3 Técnicas de Comunicação das Organizações

Para Tajada (s.d.) as relações públicas, a publicidade e a propaganda são três formas de comunicação que a empresa tem ao seu dispor, com responsabilidades e objetivos diferentes.

A publicidade é uma técnica de comunicação que utiliza um conjunto de meios adequados, que visam persuadir e convencer um determinado tipo de pessoas, com características previamente definidas, a utilizar certo produto.

A propaganda é uma técnica de comunicação, no sentido de que não é emocional e tem a ver com ideias, crenças ou convicções, dando a conhecer o objetivo de se obter o apoio para uma opinião ou crença. É neste aspecto que Tajada (s.d.) distingue a propaganda da publicidade e das relações públicas.

As relações públicas são uma forma especial de comunicação, cujo objetivo é o esforço deliberado, planejado e sustentado para estabelecer e manter o entendimento mútuo entre uma organização e os seus públicos. Desempenha um papel institucional muito amplo, porque avalia as atitudes dos públicos relativamente à instituição e desenvolve ações positivas que possam contribuir para eliminar atitudes desfavoráveis. Esta é a grande responsabilidade das relações públicas na comunicação empresarial, que ultrapassa a tarefa especializada da publicidade. As relações públicas dizem respeito a todas as comunicações dentro e fora da organização (TAJADA, s.d.) [12].

Essas três formas de comunicação das empresas são suscetíveis de serem planificadas e aplicadas individualmente. Apesar de terem objetivos instrumentais concretos e distintos, devem reger-se por um objetivo geral e único da empresa, o que exige a implementação de uma ação integrada de comunicação (TAJADA, s.d.) [13]. Uma planificação integrada da comunicação permite à empresa atuar com mais solidez e coerência. A integração de todos os elementos de comunicação comercial e institucional num plano permite, através das várias técnicas existentes, coordenar a comunicação. Qualquer organização necessita de apoiar nas técnicas de publicidade, promoção de vendas e relações públicas, as quais, melhorando a imagem institucional da empresa, contribuem para os resultados comerciais. Na opinião do mesmo autor, a comunicação institucional está ao serviço da imagem pública, tanto interna como externa. A coerência da comunicação deve orientar todas as linhas de ação da empresa, individualmente e na sua coesão, para uma comunicação própria (TAJADA, s.d.) [14].

NOTAS

[1] Consideramos “público” o grupo de pessoas com que a organização se relaciona, com um interesse em comum. A toda a empresa corresponde uma pluralidade hierárquica e específica de públicos. Os que praticam e estudam as relações públicas conhecem a divisão em dois grandes grupos, ligada ao critério da proximidade, o qual dá primazia aos públicos mais próximos da empresa. O público interno engloba essencialmente os empregados e os acionistas; o público externo, a imprensa, a comunidade local, o governo, as associações e o público em geral.

[2] BARTOLI, A. *Communication et organisation: Pour une politique générale cohérente*. Paris : d’Organisation, 1991. p.102-103.

[3] JARDILLIER, P. *apud* BARTOLI, A., Op.cit., p.102.

[4] BARTOLI, A., Op. cit, p.123.

[5] LAMPREIA, J. M. *Comunicação empresarial: as relações públicas na gestão*. Lisboa: Texto, 1992. p. 9.

[6] Idem, *ibidem*, p. 67.

[7] BRAULT, L. *A comunicação da empresa para além do modelo publicitário*. Lisboa: CETOP, 1992. (Prefácio)

[8] Idem, *ibidem*, p.82-88.

[9] TAJADA, L. A. S. de la. *Integración de la identidad y la imagen de la empresa: Desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Madrid: ESIC, s.d., p. 87.

[10] LAMPREIA, J. Martins. Op. cit., p. 63.

[11] Para um esclarecimento mais completo e desenvolvido sobre os fatores de posse e dinâmicos das organizações, consulte: LAMPREIA, J. M., 1992, p. 42-60.

[12] TAJADA, L. A. S. Op. cit., p. 89-91.

[13] Idem, *ibidem*, p. 91.

[14] Idem, *ibidem*, p. 99.

* BÉON, P. *Como desenvolver a comunicação na empresa*. Lisboa: Europa-América, 1993. 112p.

Fonte: RAMOS, Helena Maria Ferreira Pinto. **A comunicação interna**: estudo de caso no C.E.T. [S.l.: s.n.], 1997. Disponível em: <http://www.prof2000.pt/users/secjeste/heletese/Pg000300.htm>.

Nota: O texto foi editorado e normalizado a partir da gramática portuguesa atual, bem assim como com as normas atualizadas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

Resposta comentada

A Atividade 2 enfoca a importância da comunicação em qualquer contexto organizacional. Gerenciar informação nesses distintos contextos é um desafio que requer uma dinâmica comunicacional; por essa razão, também se constitui em elemento que deve ser necessariamente trabalhado no âmbito da gestão da informação e do conhecimento:

a) características de organização comunicativa:

- estar aberta à comunicação com o ambiente externo por meio da recepção e da emissão de mensagens interativas;
- regular e equilibrar a comunicação formal e a comunicação informal;
- ser explicitamente determinada para dar um fio condutor à comunicação formal;
- ser responsável por todos para evitar a procura, por algumas pessoas, de um poder artificial por meio da retenção da informação;
- ser evolutiva, ou seja, não ser rotineira, nem excessivamente formalizada;
- ser enérgica para criar por meio da informação, da formação e da comunicação, potencialidades internas e saber realizá-las.

b) funções da comunicação em uma organização:

- informativa;
- integração;
- retroação;
- sinal;
- comportamental ou argumentista;
- mudança;
- imagem.

c) vetores para a divisão das áreas de comunicação:

- comunicação de marketing;
- comunicação empresarial.

d) técnicas de comunicação organizacional:

- relações públicas;
- publicidade;
- propaganda.

RESUMO

Nesta primeira unidade, vimos a importância do ambiente organizacional, assim como da cultura e da comunicação para desenvolver atividades relacionadas à informação e ao conhecimento. A gestão da informação, a gestão do conhecimento e a inteligência organizacional dependem desses elementos para que possa ser realizada de maneira eficiente em qualquer tipo de organização.



Sugestão de Leitura

MARCHIORI, M. R. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão, 2010. 351 p. (Série Comunicação Organizacional, v. 2).

REFERÊNCIAS

ALVES, A.; BARBOSA, R. R. Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 39, n. 2, p. 115-128, maio/ago., 2010.

CAVALCANTE, L. de F. B.; VALENTIM, M. L. P. Comportamento informacional em ambientes empresariais: uma abordagem centrada em modelos mentais. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO (ENANCIB), 9., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: IBICT, 2010. p.1-22. (CD-ROM).

CONCEITO de cognoscente. **Conceito.de**, [S.l.], 2014. Disponível em: <http://conceito.de/cognoscente>.

CUNHA, M. B. da; CAVALCANTE, C. R. de O. **Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia**. Brasília: Briquet de Lemos, 2008. 451 p.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316 p.

GUEDES, R. C. A cultura organizacional do Bradesco. **Ricardo Coelho Consult**, Curitiba, [2016?]. Disponível em: <http://www.ricardocoelhoconsult.com.br/perola1.php>.

ILHARCO, F. **Filosofia da informação**: uma introdução à informação como fundação da acção, da comunicação e da decisão. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2003. 207 p.

MARCONDES, C. H. de A. Processo de inteligência competitiva organizacional. *In*: MARCONDES, C. H. de A. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. Marília: FUNDEPE, 2007. p. 9-24.

MORAN, J. M. **Mudanças na comunicação pessoal**: gerenciamento integrado da comunicação pessoal social e tecnológica. São Paulo: Paulinas, 1998. 192 p. (Coleção Comunicação e Estudos).

RAMOS, Helena Maria Ferreira Pinto. **A comunicação interna**: estudo de caso no C.E.T. [S.l.: s.n.], 1997. Disponível em: <http://www.prof2000.pt/users/secjeste/heletes/Pg000300.htm>.

RITTER, M. **Cultura organizacional**. Buenos Aires: La Crujía, 2008. 152 p.

RODRIGUES, Eliza. Quem é o ser cognoscente? **Neuropsicopedagogia em foco**, [Brasília], 2009. Disponível em: <http://neuropsicopedagogiaemfoco.blogspot.com.br/2009/08/quem-e-o-ser-o-ser-cognoscente.html>.

SANTOS, C. D.; VALENTIM, M. L. P. A influência da cultura e da comunicação para a geração de conhecimento em contexto organizacional. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, Salvador, v. 6, n. 2, jul./dez. 2013.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001. 192 p.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 399 p.

VALENTIM, M. L. P. A importância do compartilhamento de conhecimento em ambientes empresariais. *In*: CIANCONI, R. de B.; CORDEIRO, R. I. N.; MARCONDES, C. H. de A. (Org.). **Gestão do conhecimento, da informação e de documentos em contextos informacionais**. Niterói: EDUFF, 2013. p. 59-79. (Coleção Estudos da Informação, 3).

UNIDADE 2

FLUXOS DE INFORMAÇÃO

2.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar os fluxos de informação existentes no ambiente organizacional e sua relação com a gestão da informação e do conhecimento.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Espera-se que, ao final desta unidade, você seja capaz de:

- a) identificar os fluxos de informação de uma organização;
 - b) diferenciar os fluxos formais dos informais;
 - c) aplicar procedimentos para o mapeamento dos fluxos de informação.
-

2.3 DINÂMICA DOS FLUXOS DE INFORMAÇÃO

Os fluxos de informação estão presentes nas organizações, formais ou informais, como será visto nesta unidade. A dinâmica dos fluxos é essencial para a realização da gestão da informação e do conhecimento, uma vez que ambos os modelos de gestão dependem de como ocorrem os fluxos no contexto organizacional. Os fluxos sustentam a comunicação e disseminam os valores que compõem a cultura organizacional. Nessa perspectiva, é possível observar a relação existente entre cultura, comunicação e fluxos de informação que, por sua vez, influem na gestão da informação e do conhecimento.

É importante destacar que uma organização é compreendida como uma totalidade integrada, por meio de diferentes níveis de relações. Sua natureza é dinâmica e suas estruturas não são rígidas, mas sim flexíveis, embora estáveis. Ela é resultante das interações e interdependência de suas partes, ou seja, entende-se organização dentro de uma visão sistêmica, de modo que o todo influencia suas partes e as partes influenciam o todo (CAPRA, 1982). É isso que esta unidade irá abordar.

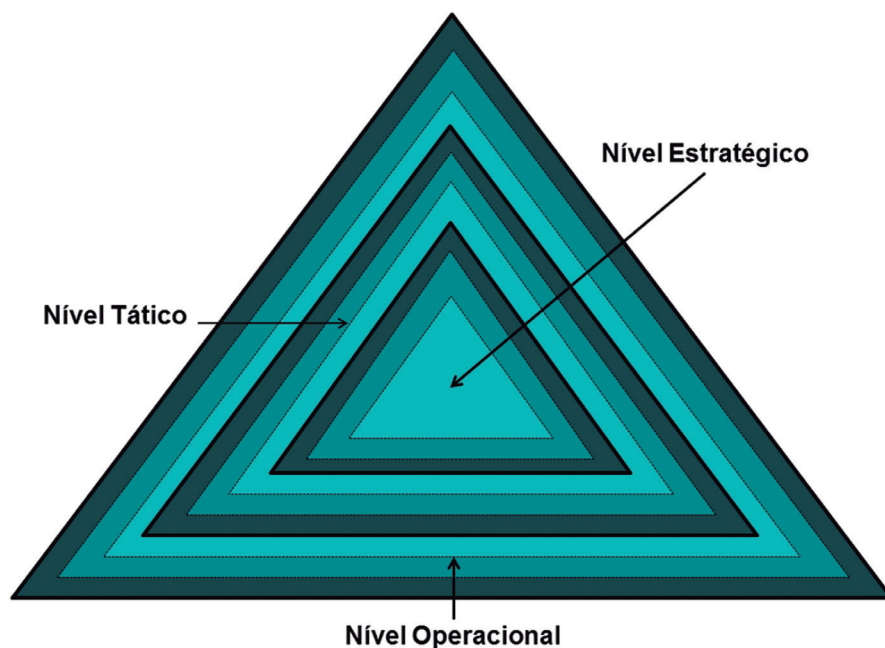
2.4 NÍVEIS HIERÁRQUICOS

A informação se constitui em elemento natural dos ambientes organizacionais, uma vez que toda ação se origina de uma informação recebida, apropriada e reelaborada que, por sua vez, pode resultar em nova informação. As organizações são constituídas de distintos ambientes informacionais, cujos fluxos de informação perpassam todos os níveis hierárquicos e as distintas áreas organizacionais, influenciando nas atividades, tarefas e tomadas de decisão (VALENTIM, 2010).

Os níveis hierárquicos (Figura 12) existentes em uma organização são constituídos a partir de sua macroestrutura e, portanto, influem diretamente na origem, na manutenção e/ou na extinção dos fluxos de informação, cuja dinâmica perpassa todas as áreas de uma determinada organização (VALENTIM, 2010).



Figura 12 - Níveis hierárquicos organizacionais



Fonte: Adaptada de Valentim (2010, p. 14)

O ambiente organizacional é resultado da interação entre a própria estrutura organizacional, os sujeitos organizacionais, as tecnologias de informação e comunicação, a cultura organizacional, a comunicação organizacional e a informação e o conhecimento gerados a partir das funções, atividades e tarefas desenvolvidas.

De modo geral, as organizações possuem pelo menos três níveis organizacionais: o nível estratégico, o nível tático e o nível operacional.



Multimídia

Figura 13 - Cena do vídeo



Fonte: Print Screen do vídeo

Qualquer organização precisa ter uma estrutura que funcione. O vídeo mostra, com detalhes, a estrutura de funcionamento do time *São Paulo Futebol Clube*.

Confira em: <https://www.youtube.com/watch?v=avgr7L3bJ4Y>.



Explicativo

A estrutura organizacional define a autoridade e as responsabilidades dos sujeitos organizacionais (Figura 14):

Figura 14 - Estrutura organizacional

DIVISÃO DO TRABALHO	▪ indica como as responsabilidades estão distribuídas internamente à organização, bem como quais são as responsabilidades inerentes.
AUTORIDADE E HIERARQUIA	▪ demonstra como a autoridade está graduada desde a alta administração até a base organizacional.
COMUNICAÇÃO	▪ demonstra a interdependência entre as unidades de trabalho, a partir da hierarquia, autoridade e responsabilidade.

Fonte: Adaptada de Maximiano (2004, p. 112)



Multimídia

Figura 15 - Cena do vídeo



Fonte: Print Screen do vídeo

Organograma, divisão do trabalho e estabelecimento de responsabilidades e tarefas são fundamentais para o bom funcionamento de uma organização.

Veja um bom exemplo assistindo ao vídeo disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=XZTBCJmYiVQ>.

Geralmente, em cada nível organizacional, desenvolvem-se microambientes organizacionais próprios. Consequentemente, têm-se os microambientes informacionais inerentes aos saberes e fazeres de cada um desses níveis hierárquicos.

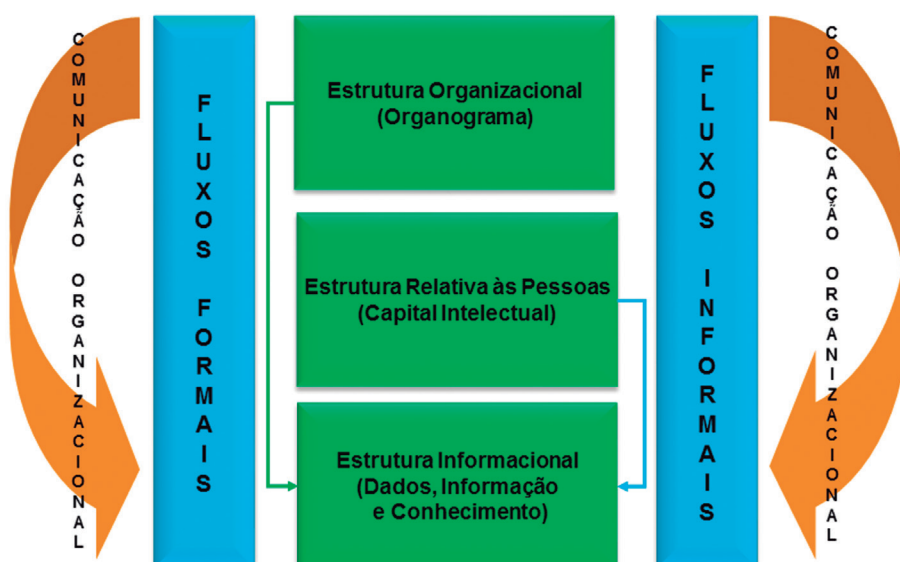
Nessa perspectiva, no nível estratégico, o microambiente organizacional está voltado à elaboração de políticas, planos e planejamentos, à tomada de decisão estratégica e ao estabelecimento de estratégias de ação de médio e longo prazos. Assim, o microambiente informacional está diretamente relacionado a esses saberes e fazeres; portanto, a informação e o conhecimento que proporcionam à dinâmica ali existente estão diretamente relacionados às atividades ali desenvolvidas. Nesse contexto, a informação estratégica, a prospecção e o monitoramento do mercado e da concorrência, a informação voltada à inovação tecnológica, a informação voltada à relação com o cliente e a informação que apoia o processo decisório são imprescindíveis (VALENTIM, 2010).

No que tange ao nível tático de uma organização, percebe-se um microambiente organizacional voltado ao estabelecimento de programas de ação, à elaboração de normas de procedimentos, ao estabelecimento de cronogramas de atividades, ao controle de qualidade, ao acompanhamento de gastos e custos de produção, à tomada de decisão gerencial, à análise

de questões jurídicas, entre outros saberes e fazeres inerentes a esse nível hierárquico. Assim, o microambiente informacional também está diretamente relacionado a esses saberes e fazeres, porquanto a informação se constitui em insumo para o desempenho de processos, atividades, tarefas e tomada de decisão de médio e curto prazos. Nesse contexto, a informação tecnológica, relativa à produção, financeira, comercial, relativa às vendas, jurídica, entre outras, são fundamentais (VALENTIM, 2010).

No nível operacional de uma organização, observa-se um microambiente organizacional direcionado à execução de processos, atividades e tarefas, cujo enfoque é voltado ao controle e à manutenção de máquinas e equipamentos, à aplicação de normas e especificações, ao uso de manuais de procedimentos, ao cumprimento de cronogramas de produção, à produtividade, à qualidade dos processos, entre outros. O microambiente informacional novamente está diretamente relacionado a esses saberes e fazeres, assim, a informação se constitui em base para a boa execução das tarefas propriamente ditas (VALENTIM, 2010).

Figura 16 - Fluxos de informação



Fonte: Adaptada de Valentim (2007, p. 14)

Os fluxos de informação ou fluxos informacionais se constituem em elemento fundamental dos ambientes informacionais, de tal forma que não há ambiente informacional sem haver fluxos de informação e vice-versa. Os fluxos informacionais são reflexos naturais dos ambientes ao qual pertencem, tanto em relação ao conteúdo quanto em relação à forma (VALENTIM, 2010).

Dessa maneira, enfatiza-se que o microambiente organizacional naturalmente impõe um microambiente informacional, cujos fluxos de informação trafegam conteúdos integrados aos saberes e fazeres daquele microambiente. Entretanto, é importante ressaltar que outros conteúdos informacionais, gerados em outros microambientes hierárquicos organizacionais, perpassam vários fluxos informacionais, independentemente do microambiente em que foram gerados (VALENTIM, 2010).



Multimídia

Figura 17 - Cena do vídeo



Fonte: Print Screen do vídeo

No vídeo, você pode conferir a importância dos fluxos de informação e de documentos para uma organização.

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=sFeiqHRZwSk>.

A macroestrutura organizacional – composta por distintas microestruturas organizacionais – é sem dúvida a grande influenciadora do surgimento, da manutenção e da extinção dos fluxos de informação, pois, conforme explica Valentim (2007), os fluxos estão diretamente relacionados aos sistemas de responsabilidade, de autoridade e de comunicação.

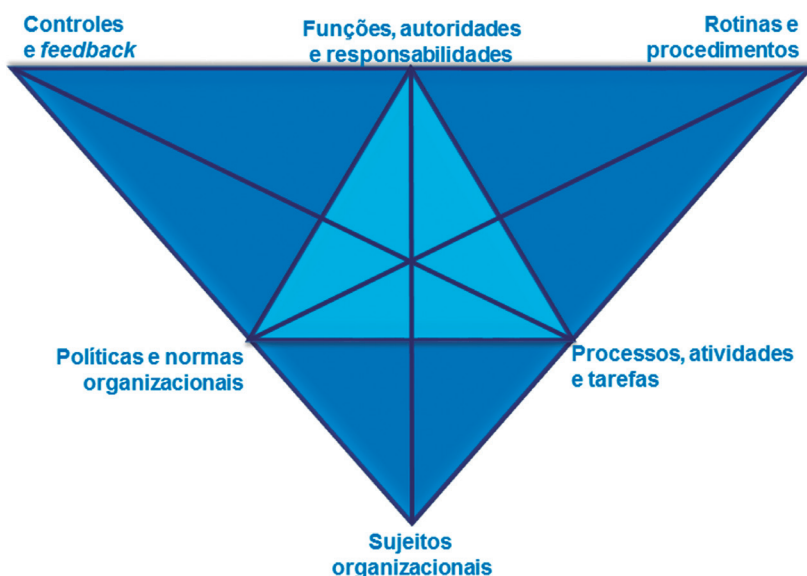
A cultura e a comunicação organizacional são o alicerce para que a dinâmica dos fluxos informacionais funcione efetivamente. Os ambientes influenciam esta dinâmica consideravelmente, uma vez que cada microambiente organizacional possui sua própria cultura (subcultura) e modo de comunicação. Como os fluxos possuem uma dinâmica não uniforme, cada área e/ou setor organizacional estabelece seu próprio mecanismo de comunicação.

Destaca-se, também, que cada sujeito organizacional possui maneira própria de interagir. A conduta (responsabilidade, autoridade e função) recebe influência direta da subcultura da área/setor; desse modo, não há uniformidade nos fluxos de informação, dificultando sua gestão (VALENTIM, 2010).

A estrutura organizacional se constitui a partir da definição das funções, responsabilidades, autoridades e processos necessários para atingir a missão, visão e objetivos organizacionais. A estrutura organizacional formal é planejada e formalmente representada por meio do

organograma institucional. A estrutura organizacional informal é constituída pelas redes de relacionamentos existentes no ambiente e, nesse caso, os líderes têm papel fundamental (OLIVEIRA, 2004).

Figura 18 - Estruturas, processo e fluxos organizacionais



Fonte: Adaptada de Blackler⁶ (1993 apud CHOO, 2003, p. 354)

Nessa perspectiva, é importante mencionar que os níveis hierárquicos de uma organização influem no grau de uniformidade dos fluxos de informação; entretanto, isso depende essencialmente das condições ambientais existentes na organização.

As condições a que nos referimos são relacionadas às TIC, por exemplo, os sistemas de gerenciamento eletrônico de documentos (GED), os sistemas de informação gerencial (SIG) e os sistemas de apoio à decisão (SAD), entre outros. Eles criam as condições mínimas para se realizar a gestão da informação e do conhecimento, e também influem significativamente na cultura e na maneira em que os sujeitos organizacionais se comunicam no ambiente organizacional, independentemente do nível, área ou setor.

As condições infraestruturais e ambientais (cultura e comunicação) fornecem maior ou menor grau de estabilidade, influenciando na dinâmica e uniformidade dos fluxos informacionais. Os sujeitos organizacionais se constituem em elementos-chave dessa dinâmica e são influenciados pelas condições existentes, as quais, por sua vez, influenciam os fluxos de informação.

Nesse contexto, os fluxos de informação se constituem no resultado das ações organizacionais, isto é, são imbricados tanto às relações dos sujeitos organizacionais no ambiente interno quanto às relações dos sujeitos organizacionais no ambiente externo.

É importante lembrar que as alterações ambientais influem de alguma maneira nos fluxos informacionais existentes; por esse motivo, a gestão da informação é essencial para a eficiência e a eficácia organizacional, pois propicia às pessoas mais agilidade e confiabilidade no acesso, na obtenção e no uso de informações para as distintas finalidades organizacionais (VALENTIM, 2010).

Gerenciamento eletrônico de documentos (GED):

(abrev.: GED) *electronic document management, electronic records management*: "[...] tecnologia que facilita o armazenamento, localização e recuperação de informações estruturadas ou não, em formato digital, durante todo o seu ciclo de vida." (MUS, p. 1)" (CUNHA; CAVALCANTE, 2008, p. 179).

Tecnologias de informação e comunicação (TIC):

Baseada na eletrônica e dirigida ao tratamento da informação, compreendendo toda a tecnologia informática e das telecomunicações, juntamente com partes da eletrônica de consumo e radiodifusão. Suas aplicações são industriais, comerciais, administrativas, educativas, médicas, científicas, profissionais e domésticas (CUNHA; CAVALCANTE, 2008, p. 356-357).

Sistema de informação gerencial (SIG)

Information management system: "[...] tem por objetivo a organização, o armazenamento, a recuperação e a disseminação da informação" (CUNHA; CAVALCANTE, 2008, p. 343).

Sistema de apoio à decisão (SAD)

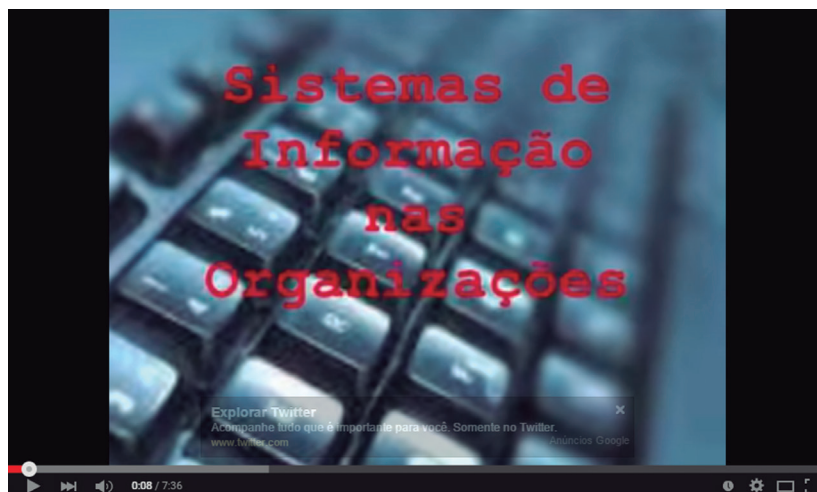
Decision support system: "[...] dirigido para auxiliar o processo decisório, em nível tático e estratégico" (CUNHA; CAVALCANTE, 2008, p. 341-344)..

⁶ BLACKLER, F. Knowledge and the theory of organizations: organizations as activity systems and the reframing of management. *Journal of Management Studies*, [S.l.], v. 30, n. 6, p. 863-884, nov. 1993.



Multimídia

Figura 19 - Cena do vídeo

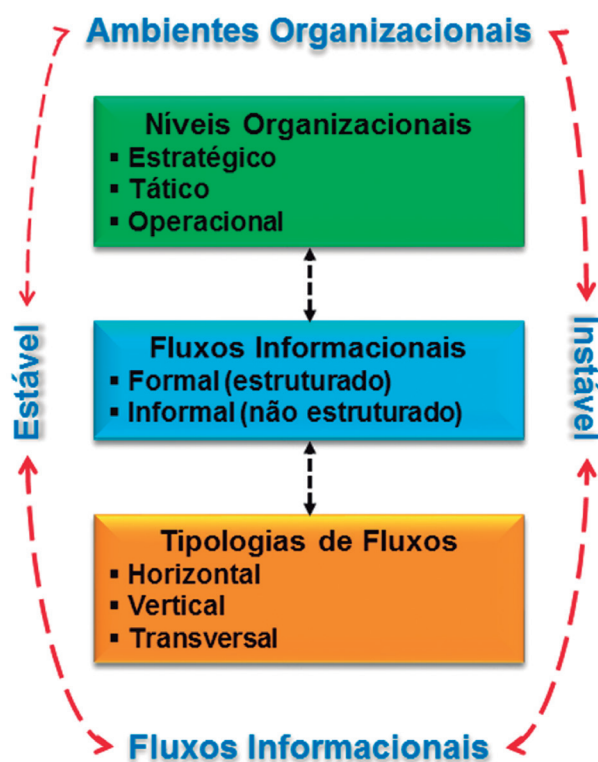


Fonte: Print Screen do vídeo

O vídeo apresenta, de maneira bastante didática, os conceitos básicos, os níveis organizacionais e os tipos de sistemas organizacionais (SIG, SAD e SIT).

Acesse: <https://www.youtube.com/watch?v=Eyy63gN29kg>.

Figura 20 - Ambientes organizacionais e fluxos informacionais



Fonte: Adaptada de Valentim (2010, p. 16)

O ambiente organizacional estável propicia fluxos mais uniformes, uma vez que atuam de forma mais integrada e, muitas vezes, padronizada. Isso ocorre devido às condições de trabalho adequadas (infraestrutura e sistemas de informação) e à cultura e comunicação organizacional positiva existente, conforme mencionado anteriormente. Além disso, pode-se mencionar os produtos e serviços produzidos/prestados, os tipos de clientes e fornecedores existentes, o tipo de mercado em que a organização atua, o nível de concorrência existente, entre outros fatores influenciadores da criação, manutenção e extinção dos fluxos de informação.

O ambiente organizacional instável propicia fluxos não uniformes, porquanto é resultado da própria instabilidade do ambiente organizacional, tanto interno quanto externo. Isso ocorre devido às condições de trabalho não adequadas (infraestrutura e sistemas de informação) e à cultura e à comunicação organizacional negativa existente. Além disso, destaca-se a imprevisibilidade e a insegurança quanto às questões políticas, econômicas, legais, tecnológicas etc. (VALENTIM, 2010).

Na próxima seção, os fluxos de informação serão mais bem explicados, enfocando como ocorrem nos ambientes organizacionais, e detalhando os tipos e as características inerentes a eles.

Fluxos de informação – information flows:

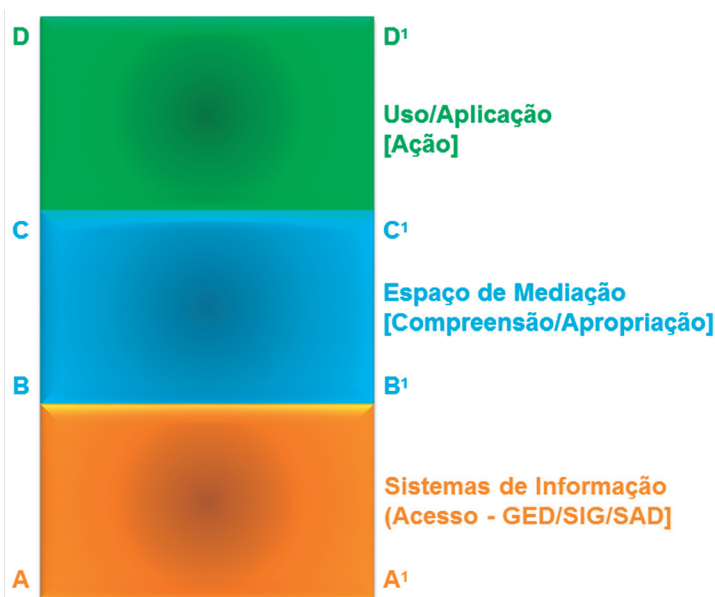
"[...] caminho percorrido pela informação desde o momento em que é produzida até o momento de sua utilização" (MED, p. 139). "[...] conjunto de procedimentos relacionados a veicular e manipular informações no seio de uma organização, através de relações públicas, na forma de relatórios, jornais de empresa, correspondência administrativa, avisos, mass-media e contatos pessoais de membros da organização com o ambiente" (RAB87, p. 209). (CUNHA; CAVALCANTE, 2008, p. 170).



2.5 FLUXOS DE INFORMAÇÃO

Os **fluxos de informação** trafegam com dados e informação, de modo a subsidiar a construção de conhecimento nos indivíduos organizacionais, objetivando uma ação. Taylor (1986) explica que o valor da informação é diretamente proporcional ao contexto de uso. Certamente, a necessidade informacional do sujeito organizacional é que de fato caracteriza o valor que a informação tem para o indivíduo, uma vez que existe um contexto específico, assim como objetivos e metas definidos para realizar uma determinada ação (VALENTIM, 2010). Taylor (1986) acredita que, a partir da necessidade informacional do sujeito organizacional, inicia-se o processo de mediação entre a informação existente recebida/apropriada e o uso/aplicação da referida informação para uma determinada finalidade, em um determinado contexto.

Figura 21 - Fluxos de informação e o espaço de mediação



Fonte: Adaptada de Taylor (1986, p. 34)



Os fluxos de informação existentes nos distintos ambientes organizacionais são produzidos naturalmente pelos sujeitos organizacionais que neles atuam, a partir das funções, responsabilidades e autoridades, visando a desenvolverem processos, atividades, tarefas e decisões. No ambiente organizacional, as informações geradas utilizam um jargão próprio, porquanto são relacionadas ao setor e ao sujeito organizacional que as geraram, assim como são relacionadas aos objetivos e metas definidos. No decorrer do fluxo, a mesma informação pode ser usada/aplicada para outros objetivos e metas, ajustando-se a novos jargões e agregando-se ou não outros valores que inicialmente a informação original não possuía, ou seja, a informação é mutável e não estática, como em outros tipos de ambientes informacionais. Nessa perspectiva, destaca-se que essa característica torna os ambientes organizacionais extremamente complexos quanto à geração, ao compartilhamento, ao acesso, à apropriação e ao uso de dados e informações (VALENTIM, 2010).

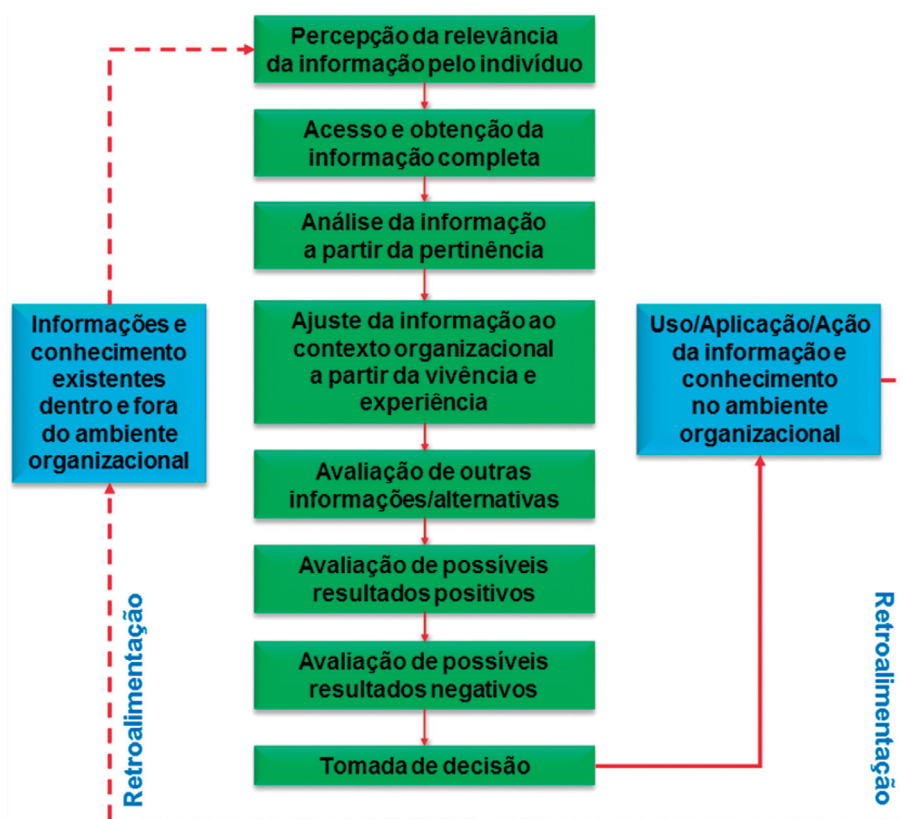
Cada nível hierárquico organizacional produz dados, informações e conhecimento específicos, gerando fluxos distintos, cuja aplicação diversa é dependente dos conteúdos produzidos, dos objetivos com que foram produzidos, assim como dos objetivos de uso por parte de outros sujeitos organizacionais – fator que valorará a relevância e pertinência da informação. Além disso, os fluxos informacionais, em cada um dos níveis hierárquicos da organização, possuem maior ou menor impacto em determinados processos e/ou atividades. O nível estratégico, por exemplo, influenciou no processo decisório e no estabelecimento de estratégias de ação da organização, porquanto os conteúdos informacionais ali produzidos são diretamente proporcionais a esses processos e atividades e, portanto, o impacto é direto (VALENTIM, 2010).

Os fenômenos informacionais em ambientes organizacionais podem existir sob diferentes perspectivas, ou seja, podem atender às necessidades/demandas (VALENTIM, 2008):

- a) funcionalista (informação como objeto – **prova**);
- b) estruturalista (informação como poder – **subjugação**);
- c) humanista (informação como emancipação – **decisão**);
- d) interpretativista (informação como significado – **criação de novo conhecimento**).

A informação como objeto/prova se refere ao que está registrado, por exemplo, uma ata de reunião; a informação como subjugação/poder se refere a uma informação a que apenas uma pessoa teve acesso, mas não a disseminou aos demais sujeitos organizacionais; a informação como emancipação se refere ao acesso à informação relevante por um sujeito organizacional, de modo a propiciar mais segurança para a tomada de decisão; a informação como significado/criação de novo conhecimento se refere às condições de compartilhamento da informação e do conhecimento existentes no ambiente organizacional.

Figura 22 - Percepção, análise e uso da informação



Fonte: Adaptada de Valentim (2010, p. 18)

Os fluxos de informação podem ser categorizados como formais (estruturados) ou informais (não estruturados). Os fluxos formais se caracterizam por sua visibilidade, se constituem no resultado dos processos, atividades e tarefas desenvolvidos nos distintos ambientes organizacionais, são apoiados por normas de procedimentos e especificações claras, são registrados em diferentes suportes (papel, digital, eletrônico), circulam em distintos meios de comunicação: malote/correio interno, sistemas de informação internos (GED, SIG etc.), intranet, ambiente *web* (internet). Os fluxos formais, geralmente, são gerenciados por um ou mais sujeitos organizacionais que, por sua vez, desenvolvem várias atividades informacionais, como: seleção, organização, tratamento e disseminação de informações geradas por eles ou por outras pessoas da organização, mas que perpassam, em algum momento, os processos, atividades e/ou tarefas desenvolvidos por eles (VALENTIM, 2010).

Os fluxos informais se constituem no resultado de vivências e experiências individuais e grupais dos sujeitos organizacionais. Esses tipos de fluxo são apoiados pela aprendizagem organizacional e pelo compartilhamento/socialização do conhecimento entre as pessoas que atuam no ambiente organizacional, considerando-se tanto o ambiente interno quanto o externo. É importante ressaltar que nem sempre esse tipo de fluxo é registrado, contudo, também circulam em distintos meios de comunicação: colégio invisível, sistemas de informação internos específicos para esse fim, como o SAD. Para esse tipo de fluxo, é necessário aplicar a gestão do conhecimento, cujo trabalho é realizado por todos os sujeitos organizacionais, uma vez que é baseada no compartilhamento e na socialização de vivências e experiências individuais e grupais. Os fluxos informais são de difícil gestão, pois requerem uma cultura organizacional/informacional

que permita as ações de compartilhamento e socialização contínua, mas nem sempre isso é possível, principalmente em ambientes organizacionais mais conservadores (VALENTIM, 2010).

No caso dos fluxos informais, as redes que se formam no ambiente organizacional são essenciais para sua efetividade, por isso, é importante que as redes internas e externas sejam mapeadas. Nessa perspectiva:

[...] (ii) mapear a estrutura da rede: os atores atuais e potenciais; seus papéis nos processos existentes ou “em projeto”; sua disposição em contribuir nos processos (de criação, gestão e operação) da rede; seus objetivos, conhecimentos e experiências no contexto destes processos; (iii) mapear a dinâmica dos elos de interação entre os atores; quem conhece quem; que papel (dentro da rede e em seus processos) cada ator atribui a si próprio e aos demais a quem conhece; (iv) mapear a dinâmica dos elos de cooperação: que recursos, conhecimentos ou competências são ofertados, demandados ou trocados pelos atores, no contexto dos processos; que ações cooperadas são chave para os processos da rede; (v) mapear e avaliar o valor gerado pelos processos: que valor é gerado pelo encadeamento de fluxos e atores para a realização de cada processo crítico; como o valor gerado está alinhado ou não com os objetivos estratégicos da rede; como atores, conhecimentos, competências e recursos podem ser recombinaados para gerar mais valor tangível ou simbólico para a rede e seu entorno (D’IPOLITTO, 2007, p. 6).

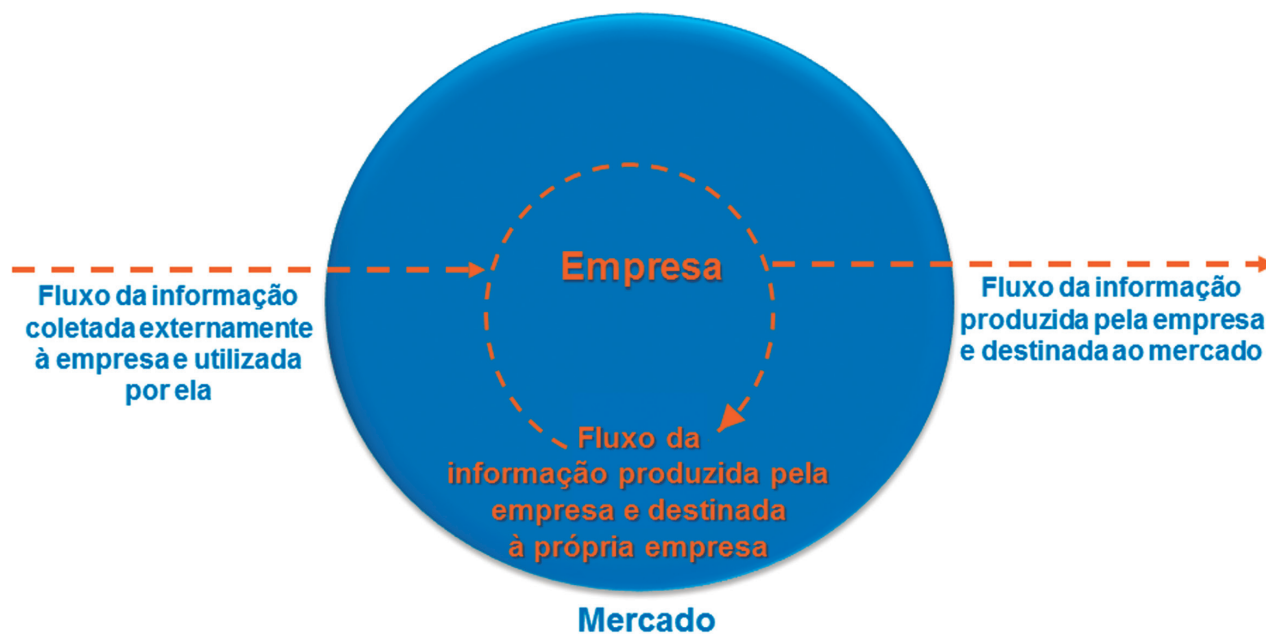
Quadro 4 - Fluxos formais e informais

Fluxos Informacionais	Formais [Estruturados]	Informais [Não Estruturados]
	▪ Dados e informações repetitivos.	▪ Dados, informações e conhecimento não repetitivos.
	▪ Resultado das atividades e tarefas desenvolvidas no ambiente organizacional.	▪ Resultado de vivências e experiências individuais e grupais dos sujeitos organizacionais.
	▪ São apoiados por normas de procedimentos e especificações claras.	▪ São apoiados pela aprendizagem organizacional e pelo compartilhamento/socialização do conhecimento entre as pessoas.
	▪ São registrados em diferentes suportes (papel, digital, eletrônico).	▪ Nem sempre são registrados, mas, quando são também, podem ser encontrados em distintos suportes.
	▪ Os dados e as informações circulam em distintos meios de comunicação (malote/correio interno, sistemas de informação internos, GED, SIG, intranet, ambiente web, internet).	▪ Os conhecimentos gerados circulam em distintos meios de comunicação (sistemas de informação internos específicos para esse fim, como a SAD, entre outros).
	▪ Gestão da informação por um ou vários sujeitos organizacionais, cuja responsabilidade se refere à seleção, à organização, ao tratamento e à disseminação dos dados e informações, visando ao acesso e ao uso/aplicação/ação.	▪ Gestão do conhecimento por todos os sujeitos organizacionais que atuam na organização, cuja responsabilidade se refere ao compartilhamento e à socialização de vivências e experiências individuais e grupais.

Fonte: Adaptado de Valentim (2010, p. 20)

Lesca e Almeida (1994) explicam que os fluxos de informação de uma organização podem ocorrer a partir do ambiente externo, no próprio ambiente organizacional, assim como a partir do interno direcionado ao mercado em que a organização atua. Enfocam também a dinâmica que os fluxos propiciam no ambiente (Figura 23):

Figura 23 - Fluxos de informação empresarial



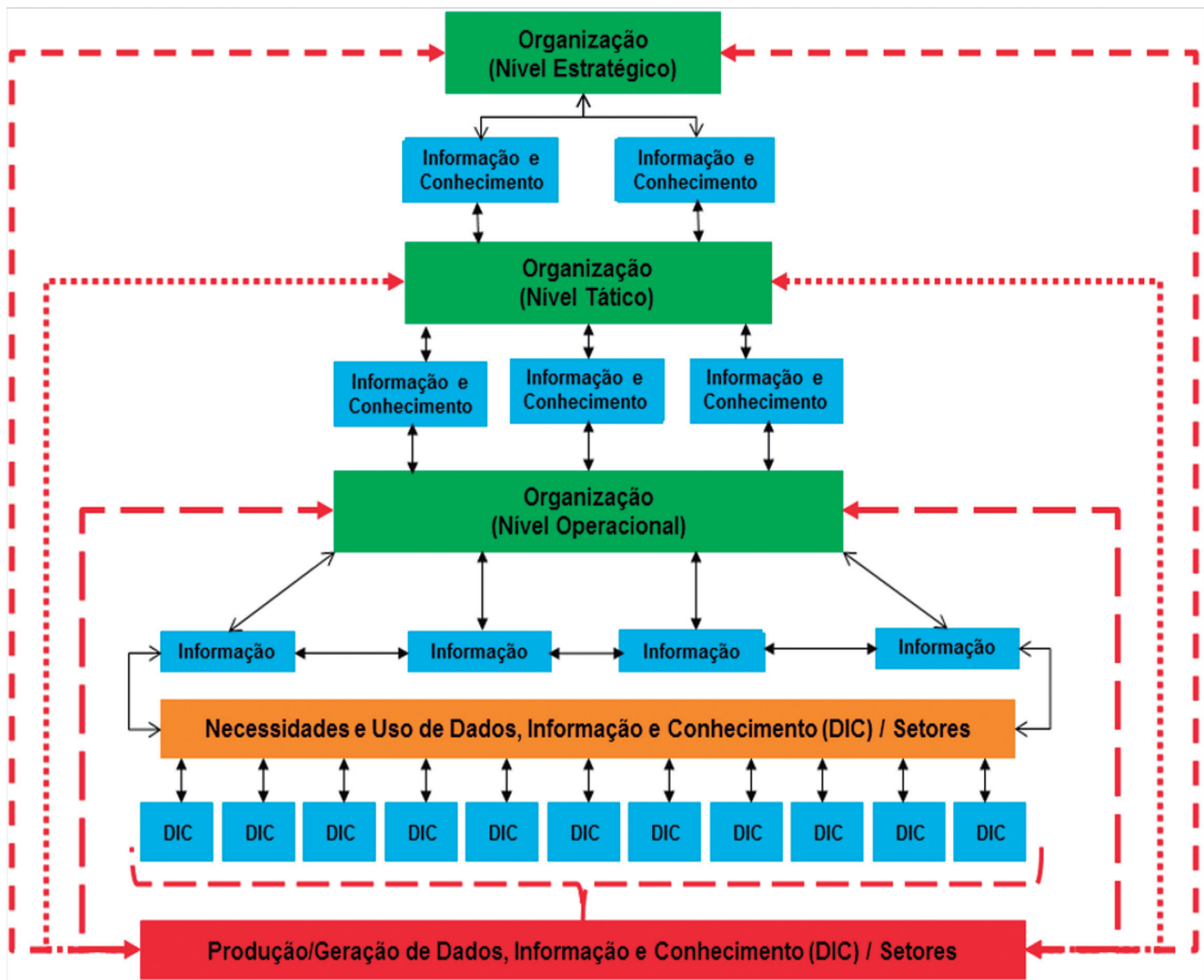
Fonte: Lesca e Almeida (1994, p. 71)

Os fluxos de informação formais e informais perpassam vários níveis hierárquicos (fluxos verticais), setores de um mesmo nível hierárquico da organização (fluxos horizontais), assim como vários setores de diferentes níveis hierárquicos de distintas organizações (fluxos transversais).

Os fluxos formais podem ocorrer de forma horizontal, transversal e vertical. Os fluxos informacionais horizontais são constituídos por diferentes unidades organizacionais do mesmo nível hierárquico; os fluxos informacionais transversais ocorrem por meio de diferentes unidades organizacionais de diferentes níveis hierárquicos; e, os fluxos informacionais verticais são construídos por meio de diferentes níveis hierárquicos de uma mesma área organizacional. Ressalta-se que os fluxos ocorrem por meio de interações formalizadas e sistematizadas no ambiente organizacional (MONTEIRO; VALENTIM, 2007).

Dados, informação e conhecimento alimentam os fluxos informacionais, cuja dinâmica perpassa os diversos níveis hierárquicos de uma organização, alimentando todos os sujeitos organizacionais a partir de suas necessidades e demandas. Valentim *et al.* (2008) observam que é por meio dos fluxos de informação que as necessidades e demandas informacionais são sanadas parcialmente ou totalmente e, muitas vezes, os fluxos de informação são responsáveis pelo real desempenho e efetividade de um processo, atividade ou tarefa.

Figura 24 - Fluxos de informação organizacionais



Fonte: Adaptada de Valentim et al. (2008, p. 189)

A produção de dados, informação e conhecimento é uma constante no ambiente organizacional. Dados, informações e conhecimento são gerados e trafegados nos distintos fluxos informacionais existentes no ambiente organizacional, cujo uso/aplicação será diretamente proporcional às necessidades/demandas dos sujeitos organizacionais para atingir a missão, a visão e os objetivos da organização. Nessa perspectiva, o valor da informação também será diretamente proporcional ao uso/aplicação e aos resultados obtidos (VALENTIM, 2010).

Cada nível organizacional (estratégico, tático e operacional) possui necessidades e demandas específicas. Dessa maneira, os fluxos informacionais se constituem em insumo para o desenvolvimento de processos, atividades, tarefas e tomadas de decisão. A partir de cada ação desenvolvida por um sujeito organizacional, é possível agregar valor à informação recebida, cuja dinâmica propicia a geração de conhecimento novo ou incremental, alimentando novamente o fluxo, ou seja, potencialmente, seu uso agrega novo valor em uma espiral sem fim (VALENTIM, 2010).



2.5.1 Atividade

Esta atividade visa a propiciar uma maior compreensão no que tange à importância dos fluxos de informação para as organizações.

Acesse o link: <http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/10651/7764> para aprofundar seus conhecimentos, e leia o artigo:

VALENTIM, M. L. P.; TEIXEIRA, T. M. C. Fluxos de informação e linguagem em ambientes organizacionais. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 22, n. 2, p. 151-156, maio/ago. 2012.

O texto discorre sobre os fluxos de informação, explica de que maneira são constituídos e como perpassam os níveis organizacionais, refletindo e impactando os processos desenvolvidos.

Identifique no texto de que maneira os fluxos de informação influenciam os processos de compartilhamento e disseminação das informações gerados no ambiente organizacional.

Resposta comentada

Os fluxos de informação são oriundos de cada nível organizacional e, assim, possuem características próprias.

Há diferentes tipos de fluxos: os formais, que são sistematizados por meio de documentos, sistemas e redes de informação; e, os informais, que não são sistematizados, pois percorrem a organização informalmente, por meio da comunicação entre os sujeitos organizacionais.

Os fluxos podem ocorrer horizontalmente (em um mesmo nível hierárquico); verticalmente (perpassando diferentes níveis hierárquicos); e, transversalmente (tanto no mesmo nível, quanto em diferentes níveis hierárquicos).

É por meio dos fluxos de informação que ocorre a comunicação organizacional.

RESUMO

Nesta unidade, evidenciamos de que maneira os fluxos de informação devem ser trabalhados no âmbito da gestão da informação e do conhecimento, destacando algumas atividades que devem ser realizadas inicialmente, como o mapeamento dos fluxos e o uso destes para a disseminação da informação.



Sugestão de Leitura

LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. de. Administração estratégica da informação. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 66-75, jul./set. 1994.

REFERÊNCIAS

CAPRA, F. **O ponto de mutação**: a ciência, a sociedade e a cultura emergente. São Paulo: Cultrix, 1982. 444 p.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003. 425 p.

CUNHA, M. B. da; CAVALCANTE, C. R. de O. **Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia**. Brasília: Briquet de Lemos, 2008. 451 p.

D'IPOLITTO, C. Reflexões sobre fluxos de conhecimento, cooperação e valor em redes humanas. **Inteligência Empresarial**, Rio de Janeiro, n. 30, p. 2-7, 2007.

LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. de. Administração estratégica da informação. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 66-75, jul./set. 1994.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 516 p.

MONTEIRO, N. A.; VALENTIM, M. L. P. Necessidades informacionais e aprendizagem no ciclo de vida de um projeto. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 5, n. 2, p. 53-66, jul./dez. 2007.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas, organização e métodos**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 493 p.

TAYLOR, R. S. **Value-added processes in information systems**. New Jersey: Ablex, 1986. 257 p.

VALENTIM, M. L. P. Ambientes e fluxos de informação. *In*: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Ambientes e fluxos de Informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 282 p.

VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento em organizações complexas. *In*: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2008. p. 11-26.

VALENTIM, M. L. P. Processo de inteligência competitiva organizacional. *In*: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. Marília: FUNDEPE, 2007. p. 9-24.

VALENTIM, M. L. P *et al*. Gestão da informação utilizando o método infomapping. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, p. 184-198, jan./abr. 2008.

VALENTIM, M. L. P; TEIXEIRA, T. M. C. Fluxos de informação e linguagem em ambientes organizacionais. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 22, n. 2, p. 151-156, maio/ago. 2012.



UNIDADE 3

GESTÃO DA INFORMAÇÃO

3.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar os conceitos e definições da gestão da informação, a natureza e os tipos de informação existentes em ambientes organizacionais, as etapas básicas e alguns modelos aplicados à gestão da informação.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Espera-se que, ao final desta unidade, você seja capaz de:

- a) conhecer os conceitos e definições sobre gestão da informação;
 - b) identificar a natureza e os tipos de informação;
 - c) identificar as etapas básicas da gestão da informação;
 - d) conhecer alguns modelos aplicados à gestão da informação.
-

3.3 INFORMAÇÃO COMO INSUMO ORGANIZACIONAL

Os ambientes organizacionais são apoiados por dados, informação e conhecimento, uma vez que todos os processos, atividades e tarefas necessitam desses elementos para que de fato ocorram. Por isso mesmo, são essenciais para a dinâmica organizacional.

Morin (2005, p. 35, grifo nosso) afirma que

[...] a complexidade coincide com uma parte de incerteza, seja proveniente dos limites de nosso entendimento, seja inscrita nos fenômenos. Mas a complexidade não se reduz à incerteza, **é a incerteza no seio de sistemas ricamente organizados.**

Por isso mesmo, ressalta-se o papel de dados, informação e conhecimento em ambientes dessa natureza, cuja importância se destaca por amenizar ou reduzir a sensação de incerteza, visto que é inerente aos processos humanos em âmbitos organizacionais.

3.4 OS CINCO NÍVEIS INFORMACIONAIS

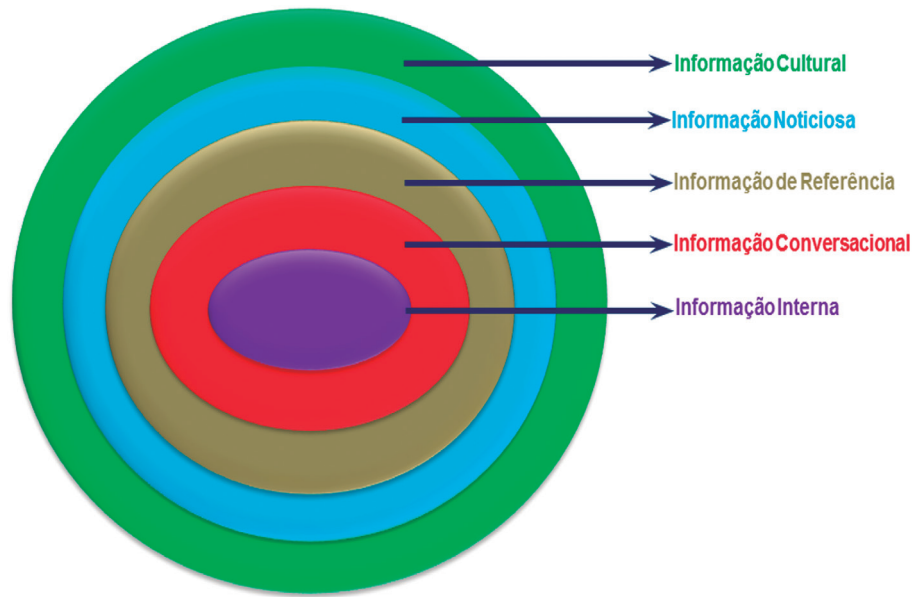
A informação e o conhecimento são insumos do fazer organizacional e são fundamentais para o processo decisório. Não é possível separar informação e conhecimento, visto que um elemento alimenta o outro, ou seja, é um processo dual necessário ao sujeito organizacional (VALENTIM, 2008).

Os sujeitos organizacionais que atuam no contexto científico e/ou acadêmico geralmente possuem a percepção sobre a importância da informação para o saber/fazer; entretanto, no contexto empresarial, nem sempre os sujeitos organizacionais reconhecem essa importância, dificultando enormemente a efetividade da dinâmica organizacional (VALENTIM, 2008).

Nessa perspectiva, é importante mencionar que cada sujeito organizacional tem necessidades e demandas específicas de informação, e, por isso mesmo, a organização deve proporcionar a gestão de dados, informação e conhecimento, visando a atender totalmente ou parcialmente a essas necessidades. Wurman (1995, p. 43) explica que:

Informação deve ser aquilo que leva à compreensão. Cada um precisa dispor de uma medida pessoal para definir a palavra. O que constitui informação para uma pessoa pode não passar de dados para uma (sic) outra (WURMAN, 1995, p. 47).

Figura 25 - Os cinco anéis de informação



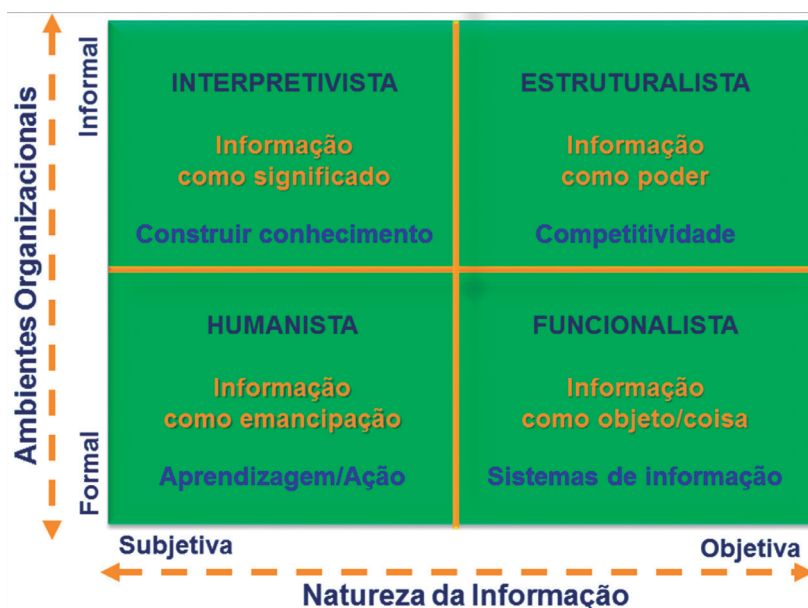
Fonte: Wurman (1995, p. 47)

Segundo Wurman (1995), o sujeito organizacional está envolto em pelo menos cinco níveis informacionais (Figura 25). No primeiro anel, a “informação interna” se constitui por meio das mensagens cerebrais que governam os sistemas internos do próprio corpo. No segundo anel, a “informação conversacional” se constitui por meio de trocas formais ou informais, desde conversas em uma feira ou evento até as realizadas no contexto de uma reunião organizacional. No terceiro anel, a “informação de referência” se constitui naquela que foi desenvolvida e acumulada pela humanidade (ciência), disponível para acesso. No quarto anel, a “informação noticiosa” refere-se aos fatos e eventos da atualidade, presente nas diferentes mídias e meios de comunicação. No quinto e último anel, a “informação cultural” refere-se ao conhecimento de mundo que o sujeito organizacional possui; ela é colhida dos outros níveis e também é constituída por meio de experiências e vivências.

Ilharco (2003) explica que, no contexto organizacional, a informação pode assumir distintas naturezas: pode ser formal ou informal, assim como pode ser objetiva ou subjetiva. Ao considerar a informação como objeto ou coisa (objetiva e formal), observa-se que sua natureza é funcionalista, pois se constitui no que os sujeitos organizacionais geram ou recebem para realizarem processos, atividades e tarefas e, assim, a informação perpassa os sistemas de informação existentes na organização. Por outro lado, ao considerar a informação como poder (objetiva e informal), observa-se que sua natureza é estruturalista, porquanto se transforma em poder e gera diferencial competitivo frente a uma dada situação ou perspectiva. Ao considerar a informação como emancipação (subjetiva e formal), observa-se que sua natureza é humanista, uma vez que propicia aos sujeitos organizacionais a aprendizagem contínua para realizarem distintas ações organizacionais. Ao considerar a informação como “significado” (subjetiva e informal), observa-se que sua natureza é interpretativista, visto que se refere ao processo cognitivo do sujeito organizacional para construir conhecimento, visando a distintas ações organizacionais.

O mais relevante sobre as distintas naturezas da informação refere-se a que cada sujeito organizacional vivencia, todos os dias, os diferentes quadrantes apresentados na imagem (Figura 26):

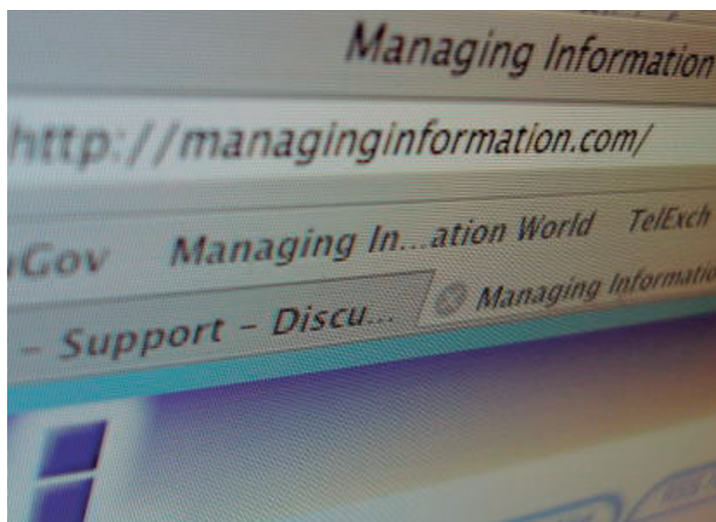
Figura 26 - Natureza da informação em ambientes organizacionais



Fonte: Adaptada de Ilharco (2003, p. 47)

Nessa perspectiva, retoma-se o conteúdo da Unidade 1, em que se mencionou que a informação nem sempre é percebida e compreendida pelos sujeitos organizacionais. Primeiramente porque isso depende da cultura e da comunicação informacional construída e consolidada na organização e, também, porque cada sujeito organizacional nomeia o que de fato é informação para si. Dessa maneira, observa-se a complexidade da informação e, por isso mesmo, esse objeto (a informação) e os fenômenos relacionados a ele necessitam de uma ação organizacional concreta voltada a ele, qual seja, a **gestão da informação (GI)** (Figura 27):

Figura 27 - Gestão da informação



Fonte: CDN Morgue File⁷

Gestão da informação

(*information management*, em inglês):

Conjunto de atividades relacionadas com o ciclo da informação em uma organização, o qual inclui a coleta, processamento, armazenamento, fluxo, recuperação da informação e o seu uso efetivo, geralmente com o apoio de sistemas automatizados (CUNHA; CAVALCANTE, 2008, p. 179).

⁷ Disponível em: http://cdn.morguefile.com/imageData/public/files/m/mantasmagorical/preview/flldr_2008_11_28/file0001298529566.jpg.

A gestão da informação atua diretamente nos fluxos formais da organização. Seu foco é o negócio da organização e sua ação é restrita às informações consolidadas em algum tipo de suporte (impresso, eletrônico, digital etc.), ou seja, o que está explicitado. Desse modo, pode-se definir GI como um conjunto de atividades para prospectar, monitorar, selecionar, filtrar, organizar, tratar, agregar valor e disseminar informação, assim como para aplicar métodos, técnicas, instrumentos e ferramentas que apoiem esse conjunto de atividades (VALENTIM, 2007).

A falta de uma estrutura organizacional sensível e atenta à gestão da informação impede a sinergia entre os diferentes setores. O excesso, assim como a falta de informação, ou mesmo o acesso de forma inadequada aos conteúdos informacionais, pode levar os membros da organização a trabalhar com elevados níveis de tensão e imprecisão (CÂNDIDO; VALENTIM; CONTANI, 2005).

A gestão da informação pode ser compreendida como

[...] um conjunto de atividades que visa a: obter um diagnóstico das necessidades informacionais; mapear os fluxos formais de informação nos vários setores da organização; prospectar, coletar, filtrar, monitorar, disseminar informações de diferentes naturezas; e elaborar serviços e produtos informacionais, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades/tarefas cotidianas e o processo decisório nesses ambientes (VALENTIM, 2008, p. 4).



Multimídia

Figura 28 - Cena do vídeo



Fonte: Print Screen do vídeo

O vídeo apresenta a gestão da informação em contextos organizacionais.

Acesse: <https://www.youtube.com/watch?v=4N0uMFWFnkl>.

A gestão da informação trabalha com diferentes naturezas e tipos de informação. Para se ter uma ideia dessa complexidade, na próxima seção serão apresentadas as possibilidades existentes, assim como a tipologia informacional.

3.5 NATUREZA E TIPOS DE INFORMAÇÃO

No que tange à natureza de dados e informações, Valentim (2002) os contextualiza da seguinte maneira:

- a) dados e informações **estruturados** - sistematizados, organizados, tratados e disponíveis para o acesso dentro ou fora da organização. Como exemplo, destacam-se os dados e informações que compõem os bancos e bases de dados internos e externos, e as redes de comunicação, como internet, intranet e portal corporativo;
- b) dados e informações **estruturáveis** - produzidos pelos próprios sujeitos organizacionais nos diversos setores da organização, porém, sem seleção, organização, tratamento e acesso. Como exemplo, pode-se mencionar toda a informação gerada internamente que não está nos sistemas de informação organizacionais, ou seja, que está em sistemas isolados, arquivos e gavetas individuais;
- c) dados e informações **não estruturados** - são produzidos por vários atores externos à organização, porém, sem identificação, seleção, filtragem, organização, tratamento e acesso. Nesse contexto, destacam-se: boatos, fatos e acontecimentos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais etc.

Figura 29 - Natureza dos dados e informações em ambientes organizacionais



Fonte: Adaptada de Valentim (2002, p. 8)

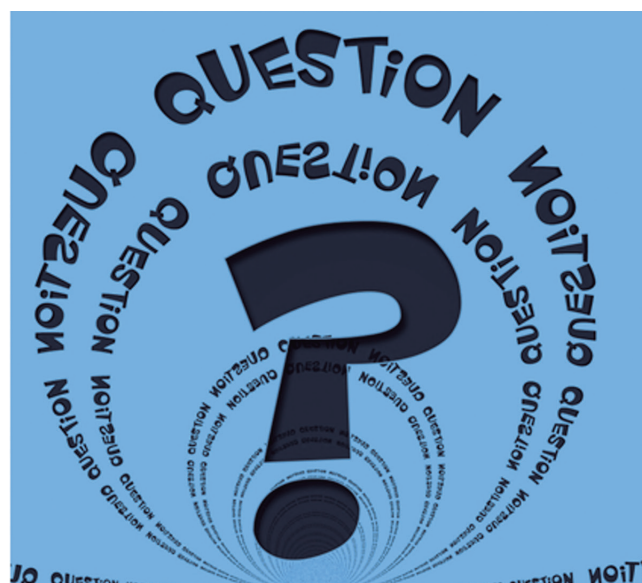
A gestão da informação deve realizar o levantamento de dados e informações relevantes à organização; identificar as pessoas chave, dentro e fora da organização, que possuam dados e informações de distintos tipos; mapear os fluxos de informação internos e externos à organização; e, levantar as necessidades e demandas informacionais dos sujeitos organizacionais. A finalidade dessas atividades visa a: criar uma cultura informacional positiva na organização; prospectar, selecionar, processar e disseminar dados e informação; elaborar produtos e serviços informacionais de qualidade; conhecer os “nichos” informacionais; direcionar os produtos e serviços informacionais de forma adequada; e, diminuir o *stress* informacional dos sujeitos organizacionais.

Figura 30 - Necessidades e demandas informacionais

Onde colocaram aquele relatório?

Quem tem a informação de que eu preciso?

Como acesso a informação de que necessito?



Fonte: Pixabay⁸

A gestão da informação auxilia a sanar as necessidades informacionais básicas dos sujeitos organizacionais, proporcionando o rápido acesso e a recuperação eficiente da informação para a realização de atividades, tarefas e tomada de decisão. Nessa perspectiva, a GI propicia maior segurança às direções perseguidas pela organização, assim como fornece produtos e serviços informacionais personalizados e com valor agregado, cujos conteúdos são fidedignos e consistentes, respondendo de modo eficaz às perguntas críticas referentes ao negócio da organização.

No contexto organizacional, além das distintas naturezas, também se destacam os tipos de dados e informações, pois são variados e exigem específicos tipos de prospecção, monitoramento, organização, tratamento e disseminação. Valentim (2002) destaca alguns tipos de informação: estratégica, financeira, comercial, estatística, gerencial e tecnológica, entre outras.

Os dados e informações estratégicos apoiam o processo de tomada de decisão dos sujeitos organizacionais e possibilitam à alta administração definir estratégias e ações de curto, médio e longo prazos. São essenciais para as organizações que atuam em mercados acirrados e necessitam

⁸ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/ponto-de-interroga%C3%A7%C3%A3o-358143/>.

gerar inovação e diferenciais competitivos. Vale ressaltar que esse tipo de informação necessita de uma gestão especial no que tange à segurança da informação e ao acesso dos sujeitos organizacionais às bases de dados que contem esse tipo de conteúdo. É necessário definir níveis de acesso, uma vez que há risco de as informações sigilosas serem acessadas por pessoas que não poderiam lê-las ou, ainda, em uma situação pior: serem acessadas por *hackers* em uma ação de espionagem industrial.

Figura 31 - Dados e informações estratégicos



Fonte: Pixabay⁹

Os dados e as informações financeiros apoiam os processos, atividades e tarefas desenvolvidas pelos sujeitos organizacionais das áreas contábil/financeira e comercial/vendas, porquanto necessitam de análises de custos, lucros, riscos, investimentos e controles orçamentários. Por um lado, as informações desse segmento são essenciais para a tomada de decisão estratégica e, por outro lado, são essenciais para a execução de atividades e tarefas; portanto, fundamentais para toda a organização.

Figura 32 - Dados e informações financeiros



Fonte: Pixabay¹⁰

⁹ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/impress%C3%A3o-digital-seguran%C3%A7a-979598/>.

¹⁰ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/contabilidade-relat%C3%B3rio-761599/>.

Os dados e as informações comerciais subsidiam os sujeitos organizacionais da área comercial (exportação/importação), jurídica, de produção, logística e distribuição, entre outras. São dados e informações relativos à legislação e às regulações dos países com que a organização possui relações comerciais, às normas e às especificações técnicas nacionais e internacionais, assim como às normas e às especificações dos clientes que a organização atende.

Figura 33 - Dados e informações comerciais



Fonte: Pixabay¹¹

Os dados e as informações estatísticos subsidiam todas as áreas da organização, porquanto os sujeitos organizacionais necessitam de estudos comparativos, séries históricas, gráficos e tabelas, cujos números e percentuais propiciam uma visão mais acurada do negócio organizacional. Além disso, podem agregar outros tipos de informações, transformando uma informação aparentemente irrelevante em algo estratégico para a organização.

Figura 34 - Dados e informações estatísticos



Fonte: Pixabay¹²

¹¹ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/com%C3%A9rcio-com%C3%A9rcio-mundial-navio-453003/>.

¹² Disponível em: <https://pixabay.com/pt/estat%C3%ADsticas-transpar%C3%A2ncia-empresa-706381/>.

Os dados e as informações gerenciais atendem às necessidades dos sujeitos organizacionais que gerenciam pessoas, equipes ou lideram projetos organizacionais, porquanto demandam conhecer e implementar novos modelos de gestão de pessoas, novos modelos de qualidade, inovações no que tange às tecnologias de informação e comunicação, novos instrumentos de avaliação e desempenho, entre outras atividades gerenciais que necessitam de atualização constante.

Figura 35 - Dados e informações gerenciais



Fonte: Pixabay¹³

Dados e informações tecnológicos são essenciais para as organizações que atuam em mercados competitivos. Por isso mesmo, os sujeitos organizacionais da área de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e da área de engenharia de produto necessitam ter acesso ao mundo científico e tecnológico da área de conhecimento em que atuam. Essas áreas demandam o acompanhamento constante do seu estado da arte, das patentes geradas pela concorrência, assim como das normas técnicas internacionais que regem o negócio da organização. Acompanhar o estado da arte de materiais, processos e produtos é essencial para a sobrevivência da organização.

Figura 36 - Dados e informações tecnológicos



Fonte: Pixabay¹⁴

¹³ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/equipe-humanos-silhuetas-desenho-720291/>.

¹⁴ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/centro-espacial-spacex-693251/>.

3.6 ATIVIDADES DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Valentim (2004, p. 2) destaca as atividades-base da gestão da informação:

- Identificar demandas [e] necessidades de informação;
- Mapear e reconhecer fluxos formais;
- Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de informação;
- Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação;
- Prospectar e monitorar informações;
- Coletar, selecionar e filtrar informações;
- Tratar, analisar, organizar, armazenar informações, utilizando tecnologias de informação e comunicação;
- Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando ao compartilhamento e uso de informação;
- Elaborar produtos e serviços informacionais;
- Fixar normas e padrões de sistematização da informação;
- Retroalimentar o ciclo.

Para identificar as demandas e as necessidades informacionais dos sujeitos organizacionais, é necessário realizar visitas técnicas a todos os setores que compõem a organização, visando a uma observação *in loco*. Para tanto, será necessário elaborar um questionário e um roteiro de entrevista de maneira a coletar dados e informações com os sujeitos organizacionais, sobre as demandas e as necessidades reais e potenciais que possuem.

No que tange a mapear e identificar os fluxos formais, será necessário analisar alguns documentos organizacionais, entre eles: o organograma geral e de cada área que compõe a organização, os fluxogramas de trabalho, o planejamento estratégico da organização, e também os planejamentos táticos e operacionais de cada setor que compõe a organização. A observação *in loco* e a coleta de dados, por meio da aplicação do questionário e da entrevista, também são essenciais para o referido mapeamento.

Quanto a desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de informação, será necessário estabelecer uma parceria com a área de recursos humanos, de modo a capacitar os sujeitos organizacionais na valorização da informação no contexto organizacional. Além disso, buscar implantar programas de qualidade, porquanto influem diretamente na cultura organizacional, uma vez que dados e informação são elementos fundamentais nos processos de certificação.

Em relação à comunicação informacional eficiente, é necessário implantar tecnologias de informação e comunicação que melhorem significativamente a circulação de mensagens, assim como os fluxos informacionais. Nessa perspectiva, vale ressaltar que é necessário usar todos os recursos; entre eles, pode-se destacar: listas de discussão, fóruns de discussão, redes sociais, murais eletrônicos, intranet e portal corporativo, entre outros.

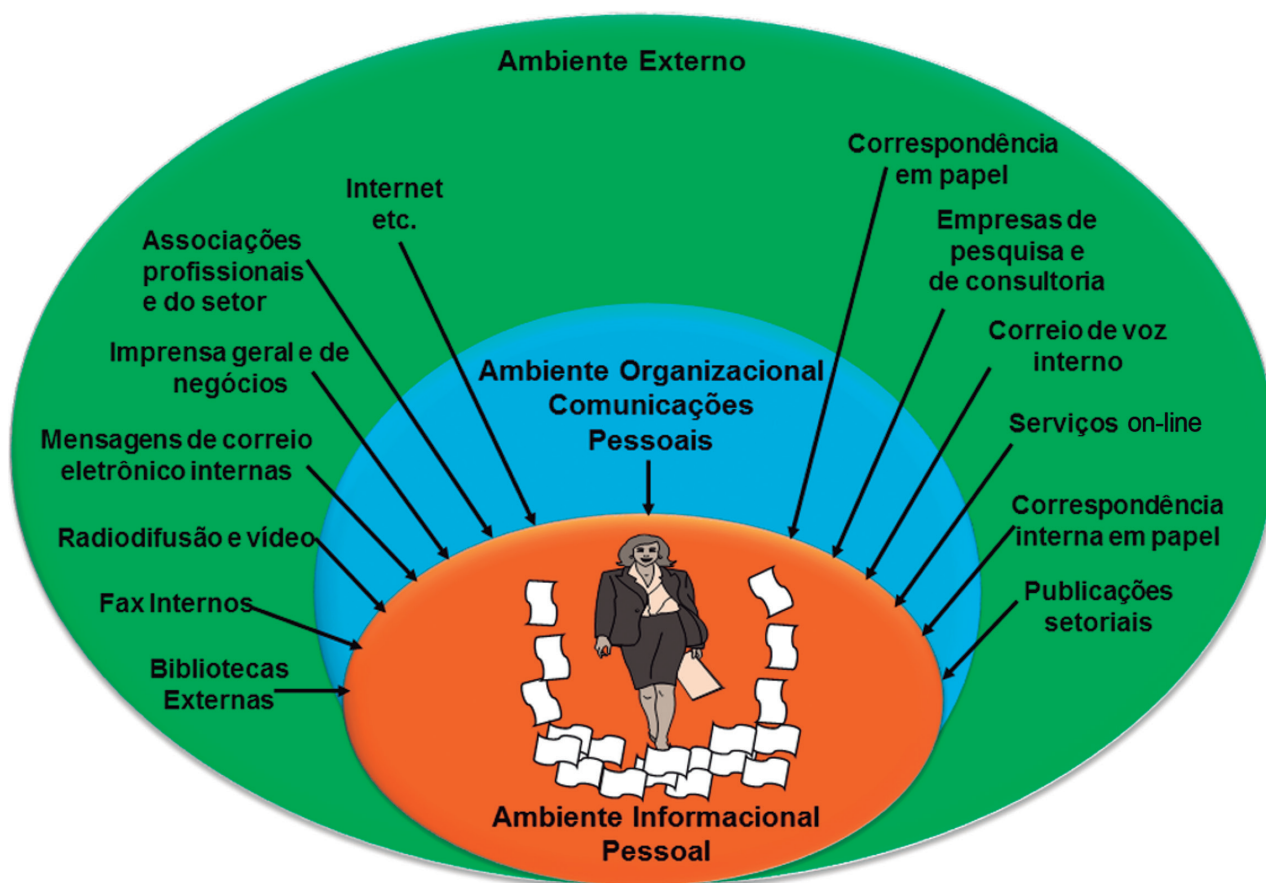
A prospecção e o monitoramento, assim como a coleta, a seleção e a filtragem de dados e informações são atividades fundamentais para a GI e serão mais bem detalhadas na Unidade 5, visto que também se constituem em atividade-base da inteligência organizacional. No entanto, pode-se destacar que é necessário conhecer as fontes de informação mais relevantes ao negócio da organização, assim como é essencial dominar o jargão da área e, nesse caso, usar os **tesauros** e terminologias para elaborar estratégias de busca que gerem alta revocação no que tange aos dados e informações pesquisados.

Tesouro (*thesaurus*, plural: *thesauri*):

"Vocabulário controlado e dinâmico de descritores relacionados semântica e genericamente, que cobrem de forma extensiva um ramo específico de conhecimento" (CUNHA; CAVALCANTE, 2008, p. 362).



Figura 37 - Fontes de informação

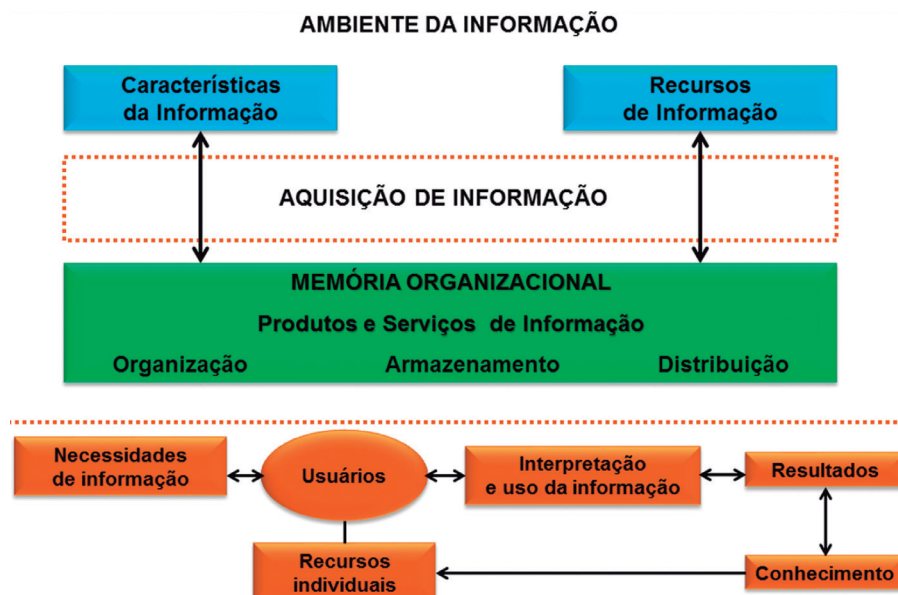


Fonte: Davenport e Prusak (1998, p. 120)

O tratamento, a análise, a organização e o armazenamento dos dados e informações selecionados devem novamente observar o jargão utilizado na organização, assim como é importante implantar sistemas de informações que propiciem o acesso e a recuperação eficaz da informação aos sujeitos organizacionais.

Na perspectiva de disponibilizar sistemas de informação eficientes e de diferentes naturezas, visando ao compartilhamento e ao uso de informação, vale ressaltar que existem no mercado vários sistemas que podem ser utilizados no âmbito da GI. Entre eles, podem-se mencionar: SIG; SAD; e, *Executive Information Systems* (EIS), entre outros.

Figura 38 - Ambiente da informação



Fonte: Machado Neto (1998)

Elaborar produtos e serviços informacionais customizados às necessidades e demandas dos sujeitos organizacionais é essencial para que a GI tenha efetividade e cumpra sua finalidade, conforme mencionado anteriormente. Nessa perspectiva, vale ressaltar que, quanto mais customizado o produto e/ou o serviço, melhor atenderá às questões críticas do negócio da organização.

Para que a gestão da informação funcione, é necessário elaborar e fixar normas técnicas e administrativas e instruções normativas que resguardem as atividades da GI. A partir da realização das atividades anteriormente detalhadas, é necessário retroalimentar o ciclo, pois as necessidades e as demandas informacionais se modificam ao longo do tempo.

3.7 MODELOS DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Apresentar-se-ão dois modelos de gestão da informação, de maneira a evidenciar as convergências e divergências no que tange ao ambiente informacional, às atividades e/ou fases, assim como aos elementos que compõem a GI.

Davenport e Prusak (1998, p. 50) descrevem o que denominam de

“[...] modelo ecológico para o gerenciamento da informação” que, segundo os referidos autores, abrange 4 (quatro) etapas básicas: 1. Determinação das exigências; 2. Obtenção; 3. Distribuição; e 4. Utilização.

Na primeira etapa, a determinação das exigências informacionais “[...] envolve identificar como os gerentes e os funcionários percebem seus ambientes informacionais” (DAVEPORT; PRUSAK, 1998, p. 176). Requer a realização de um diagnóstico sobre distintas perspectivas, como “[...] política, psicológica, cultural, estratégica” (DAVEPORT; PRUSAK, 1998, p. 176), tanto em nível individual quanto organizacional, isto é, requer o acompanhamento constante das atividades desenvolvidas no contexto organizacional.

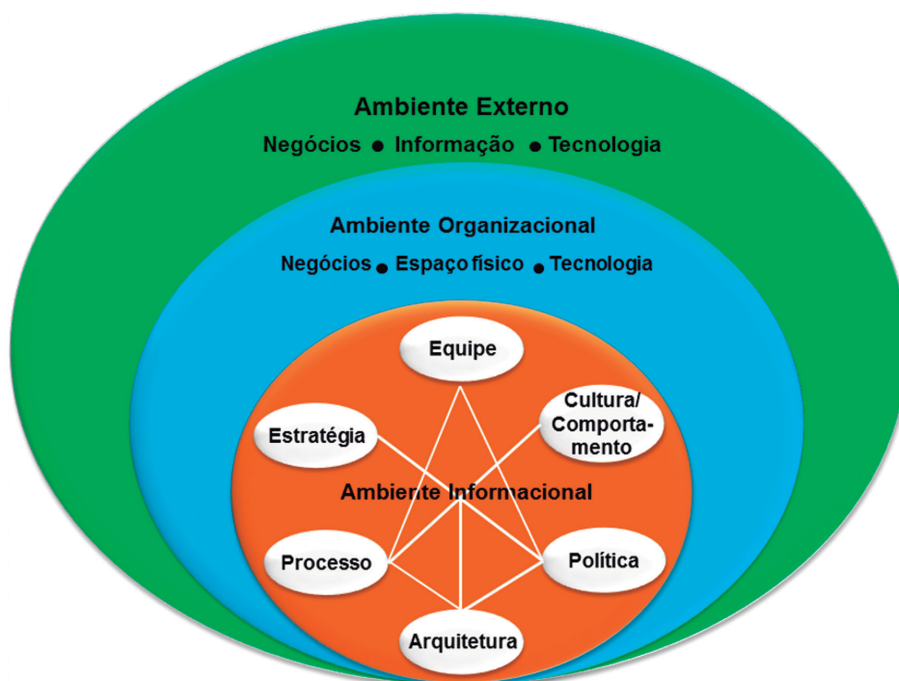
Na segunda etapa, “obtenção de informações”, é necessária a

[...] exploração do ambiente informacional; classificação da informação em uma estrutura pertinente; formatação e estruturação das informações [...] (DAVEPORT; PRUSAK, 1998, p. 181).

A terceira etapa, “distribuição da informação”, “[...] envolve a ligação de gerentes e funcionários com as informações de que necessitam” (DAVEPORT; PRUSAK, 1998, p. 189).

A quarta e última etapa refere-se ao “uso da informação” que, segundo Davenport e Prusak (1998, p. 194) é “[...] bastante pessoal. A maneira como um funcionário procura, absorve e digere a informação antes de tomar uma decisão [...]”.

Figura 39 - Modelo ecológico de gestão da informação



Fonte: Davenport e Prusak (1998, p. 51)



O modelo de Choo (2003) é denominado modelo processual de administração da informação que, segundo o referido autor, é composto por seis processos:

- a) identificação das necessidades de informação;
- b) aquisição de informação;
- c) organização e armazenamento da informação;
- d) desenvolvimento de produtos e serviços de informação;
- e) distribuição da informação;
- f) uso da informação.

O primeiro processo, “identificação das necessidades de informação”, refere-se a identificar as necessidades “[...] que nascem de problemas, incertezas e ambiguidades encontradas em situações e experiências específicas” (CHOO, 2003, p. 405).

No segundo processo, “aquisição de informação”, segundo Choo (2003, p. 407), “[...] a seleção e o uso das fontes de informação têm de ser planejados e continuamente monitorados e avaliados, como qualquer outro recurso vital para a organização.”

O terceiro processo, “organização e armazenamento da informação”, estabelece de que maneira a informação será analisada, organizada e armazenada. Segundo Choo (2003, p. 409), “[...] a informação é recuperada para facilitar o debate, a discussão e o diálogo, assim como responder a perguntas, interpretar situações ou resolver problemas.”

O quarto processo, “desenvolvimento de produtos e serviços de informação”, é essencial, pois visa a

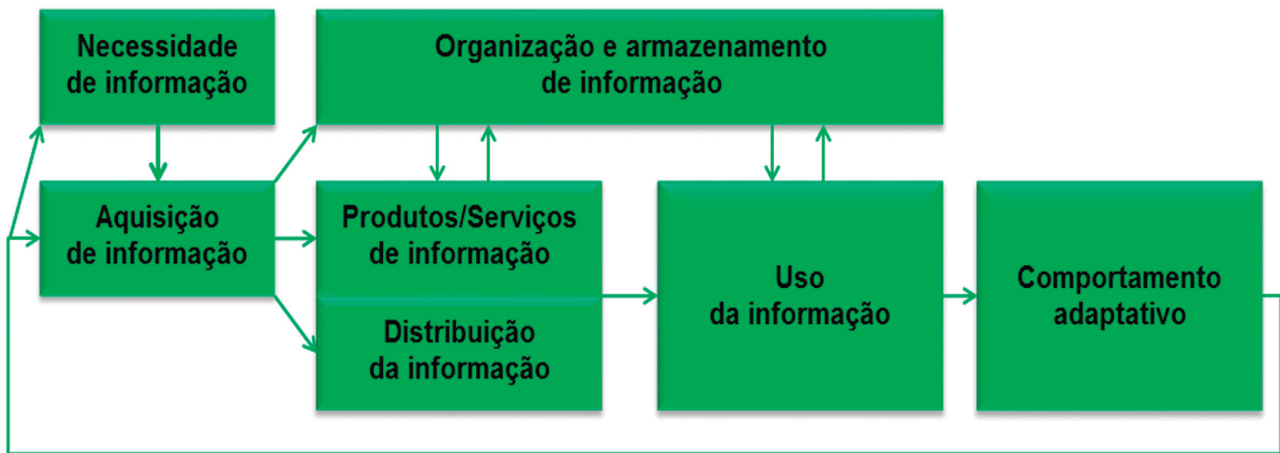
[...] garantir que as necessidades de informação dos membros da organização sejam atendidas com uma mistura equilibrada de produtos e serviços. Os usuários desejam informações não apenas para responder a perguntas [...] mas também para gerar ações que resolvam os problemas (CHOO, 2003, p. 412).

O quinto processo, “distribuição da informação”, refere-se ao

[...] processo pelo qual as informações se disseminam pela organização [...] O objetivo da distribuição da informação é promover e facilitar a partilha de informações, que é fundamental para a criação de significado, a construção de conhecimento e a tomada de decisão (CHOO, 2003, p. 414).

O sexto e último processo, “uso da informação”, segundo Choo (2003, p. 415), “[...] é um processo dinâmico de pesquisa e construção que resulta na criação de significado, na construção de conhecimento e na seleção de padrões de ação.”

Figura 40 - Modelo processual de administração da informação



Fonte: Choo (2003, p. 404)



Multimídia

Figura 41 - Cena do vídeo



Fonte: Print Screen do vídeo

Veja, no vídeo, mais exemplos sobre gestão da informação em contextos organizacionais: https://www.youtube.com/watch?v=b1l_9MGDilo.

Semestre

8



3.7.1 Atividade

Esta atividade visa a propiciar uma maior compreensão no que tange à gestão da informação em contextos organizacionais.

Acesse o *link*: <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/159/138>, para aprofundar seus conhecimentos, e leia o artigo:

MARCHIORI, P. Z. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 72-79, 2002.

O texto discorre sobre o contexto contemporâneo e as atividades dos profissionais da informação, cujo enfoque se volta para a gestão da informação. Nessa perspectiva, destaca que a gestão da informação está relacionada aos processos de criação, seleção, avaliação, gerenciamento, divulgação, utilização, preservação e políticas de informação. Descreve as competências e as habilidades necessárias ao desempenho profissional do gestor da informação.

Identifique no texto quais são as competências e as habilidades necessárias ao profissional da área para atuar com a gestão da informação.

Resposta comentada

Segundo a autora do texto, o profissional da informação deve possuir competências e habilidades específicas para realizar as atividades de gestão da informação:

- a) planejamento;
- b) comunicação;
- c) gerência da informação e sistemas de controle;
- d) gerência de recursos humanos;
- e) gerência de recursos financeiros;
- f) promoção, vendas e marketing;
- g) contexto político, ético, social e legal;
- h) sistemas computacionais: *hardware* e *software*;
- i) telecomunicações;
- j) aplicações da tecnologia da informação;
- k) meio ambiente;
- l) metodologia da pesquisa;
- m) linguística;
- n) línguas estrangeiras.

RESUMO

Nesta unidade, observou-se que a gestão da informação pode ser compreendida em três grandes ações: entradas de dados e informações; tratamento de dados e informações; e, saídas de dados e informações.

No âmbito da entrada de dados e informações, a palavra de ordem é **priorização**; enfocam-se as informações estruturadas, estruturáveis e não estruturadas existentes nos fluxos formais. Para isso, é necessário levantar dados e informações que realmente estão voltados ao negócio da organização, assim como estabelecer a prioridade da entrada dos referidos dados e informações, a partir das necessidades e demandas dos sujeitos organizacionais.

No que tange ao tratamento de dados e informações, a palavra de ordem é **consistência**; para tanto, é necessário que se realize a análise, a organização e a armazenagem dos dados e informação com rigor. Assim, é necessário identificar os tipos documentais, utilizar vocabulário controlado especializado integrado à linguagem natural (jargão) da organização e agregar valor às informações, sempre que for possível.

Finalmente, quanto às saídas de dados e informações, a palavra de ordem é **velocidade**, o que exige sistemas de informações em rede (intranet e internet), saídas em diferentes formatos, mídias e suportes, cujos produtos e serviços devem ser customizados para atender às necessidades e demandas informacionais da organização, garantindo velocidade de resposta, qualidade e integridade dos dados e informações processados.



Sugestão de Leitura

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información en las organizaciones**: principios, conceptos y aplicaciones. Santiago: CECAPI, 1998. 222 p. (Serie Gestión de Información).

REFERÊNCIAS

CÂNDIDO, C. A.; VALENTIM, M. L. P.; CONTANI, M. L. Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, p. 1-16, jun. 2005. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000003073/b9cf277365b028e9af0667fe64548b27>.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003. 425 p.

CUNHA, M. B. da; CAVALCANTE, C. R. de O. **Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia**. Brasília: Briquet de Lemos, 2008. 451 p.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316 p.

ILHARCO, F. **Filosofia da informação**: uma introdução à informação como fundação da acção, da comunicação e da decisão. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2003. 207 p.

MACHADO NETO, N. R. Gestão de conhecimento como diferencial competitivo. *In*: SEMINÁRIO GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO NO SETOR PÚBLICO E PRIVADO, 4., 1998, Brasília. **Anais...** Brasília: Linker, 1998.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2005. 120 p.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, Salvador, v. 1, n. 1, p. 1-16, 2008. Disponível em: <http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbci/article/view/110/151>.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências**. Londrina: InfoHome, 2004. Disponível em: http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88.

VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento em organizações complexas. *In*: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2008. 268 p.; p.11-26.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, p. 1-13, ago. 2002. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000001053/6a50751d6d811772f23ef7de3623bcd2>.

VALENTIM, M. L. P. Processo de inteligência competitiva organizacional. *In*: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. Marília: FUNDEPE, 2007. 278 p.; p. 9-24.

WURMAN, R. S. **Ansiedade de informação**: como transformar informação em compreensão. 5. ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1995. 380 p.

UNIDADE 4

GESTÃO DO CONHECIMENTO



4.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar os conceitos e definições da gestão do conhecimento, os tipos de conhecimento existentes em ambientes organizacionais e os métodos e técnicas aplicados à gestão do conhecimento.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Espera-se que, ao final desta unidade, você seja capaz de:

- a) conhecer os conceitos e definições sobre gestão do conhecimento;
 - b) identificar os tipos de conhecimento;
 - c) aplicar métodos e técnicas de gestão do conhecimento.
- 

4.3 A CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO

Compreende-se conhecimento como algo gerado por um sujeito cognoscente. Por isso mesmo, é único, dependente de estruturas cognitivas e vivências que possibilitarão sua construção. O sujeito cognoscente acessa o conhecimento cumulativo (ciência) construído ao longo da história da humanidade e, com base na própria capacidade de percepção, apropriação, análise e reflexão, gera novo conhecimento. Ressalta-se, entretanto, que o conhecimento somente será de fato construído, a partir de sua socialização. Essa dinâmica é que permite ao outro e ao próprio sujeito cognoscente conhecer o conhecimento que possui e, portanto, consolidar e disponibilizar o “novo” conhecimento (VALENTIM, 2005).

O conhecimento é produto de um sujeito cognoscente que a partir da percepção e da internalização de diferentes informações elabora ou reelabora seu “novo” conhecimento. Em ambientes organizacionais, o conhecimento é construído por um indivíduo que, por sua vez, alimenta a construção do conhecimento coletivo e, em contrapartida, o conhecimento coletivo alimenta a construção do conhecimento individual em uma espiral contínua (VALENTIM, 2008).

4.4 CONHECIMENTOS TÁCITO E EXPLÍCITO

Polanyi (1966) foi o primeiro autor a cunhar o termo “poder tácito”, cujo significado é utilizado até os dias atuais para o que denominamos de “conhecimento tácito”. Polanyi (1996) explica que a mente humana é o instrumento máximo de nosso conhecimento tanto teórico quanto prático. O sujeito cognoscente vivencia milhões de situações, assim, conta com cinco sentidos para percebê-las, captá-las, compreendê-las e apropriar-se delas.

Nonaka e Takeuchi (1997) explicam que existem dois tipos de **conhecimento: o tácito e o explícito**:

[...] o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado, e o conhecimento explícito se refere ao [...] conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65).

Os mesmos autores destacam que a construção do conhecimento se relaciona a quatro tipos de conversão: **s**ocialização, **e**xternalização, **c**ombinação e **i**nternalização, cujo modelo de conversão é conhecido como Processo SECI (Figura 31).

Conhecimento explícito
(*explicit knowledge*, em inglês):

“‘Conjunto de informações obtidas em algum suporte (livros, documentos, etc.) e que caracteriza o saber disponível sobre tema específico’ (ROD, p. 18)” (CUNHA; CAVALCANTE, 2008, p. 102).

Conhecimento tácito
(*tacit knowledge*, em inglês):

[...] “acúmulo de saber prático sobre um determinado assunto, que agrega convicções, crenças, sentimentos, emoções e outros fatores ligados à experiência e à personalidade de quem o detém” (ROD, p. 19). (CUNHA; CAVALCANTE, 2008, p. 102).

Semestre

8

A socialização é essencial para que ocorra a espiral do conhecimento, pois o processo se inicia a partir do compartilhamento do conhecimento tácito pertencente a um sujeito organizacional com outro sujeito organizacional ou com o coletivo da organização.

A externalização refere-se à possibilidade de o sujeito organizacional transformar em conhecimento explícito parte do conhecimento tácito que possui, gerando, por exemplo, um relatório técnico, um artigo científico, uma patente etc. No âmbito da combinação, destaca-se a transformação do conhecimento explícito em outro conhecimento explícito, isto é, a partir do acesso e reuso de um relatório técnico, artigo científico, patente etc., é possível gerar “novo” conhecimento ou conhecimento “incremental”, apresentando-o em um novo relatório, sistematizando-o em uma tabela ou gráfico, entre outras possibilidades. A internalização refere-se à apropriação do conhecimento explícito, sua compreensão e o estabelecimento de relações com o conhecimento tácito já existente, gerando, assim, “novo” conhecimento ou conhecimento “incremental” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Figura 42 - Modos de conversão do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65)

Gestão do conhecimento (knowledge management, em inglês):

"Estuda as leis, princípios e os procedimentos pelos quais se estrutura o conhecimento especializado em qualquer disciplina. O gerenciamento do conhecimento se nutre de aportes recebidos da Informática, da Linguística, da Terminologia e das Ciências da Informação" (BARM, p. 106). [...] O termo foi utilizado pela primeira vez por Karl Wiig, em 1986 (CUNHA; CAVALCANTE, 2008, p. 180).

A **Gestão do Conhecimento** (GC) atua diretamente nos fluxos informais de uma determinada organização, cujo foco é o capital intelectual organizacional gerado internamente, ou seja, o conhecimento tácito construído pelos sujeitos organizacionais. Antes de a organização implementar ações de GC, é necessário trabalhar a cultura e a comunicação organizacional. É fundamental criar princípios, valores e crenças que disseminem a importância de gerar e compartilhar/socializar o conhecimento individual.

Pode-se conceituar a GC como um conjunto de estratégias para criar/construir, adquirir/apreender, compartilhar/socializar e usar/utilizar ativos de conhecimento, assim como para aplicar métodos, técnicas, instrumentos e ferramentas que apoiem esse conjunto de estratégias (VALENTIM; GELINSKI, 2005).

Considera-se o conhecimento o ativo mais importante de qualquer tipo de organização, assim como se ressalta que a dinâmica do conhecimento, sendo a de que o conhecimento individual alimenta o conhecimento coletivo e vice-versa, é essencial para que a organização possa usufruir do conhecimento gerado a partir de atividades, tarefas e experiências vivenciadas pelos sujeitos organizacionais.

Valentim (2008) afirma que a organização é o resultado das diferentes ações/manifestações dos sujeitos organizacionais relacionadas aos fatos, acontecimentos e problemas diretamente vinculados à organização. Morin (2003, p. 264) denomina essas manifestações mediadas como “interações”, porquanto entende que “[...] um organismo não é constituído pelas células, mas pelas ações que se estabelecem entre as células [...] o conjunto dessas interações constitui a organização do sistema” e explica:

Sistema (que exprime a unidade complexa e o caráter fenomenal do todo, assim como o complexo das relações entre o todo e as partes);

Interação (que exprime o conjunto das relações, ações e retroações que se efetuam e se tecem num sistema);

Organização (que exprime o caráter constitutivo dessas interações – aquilo que forma, mantém, protege, regula, rege, regenera-se – e que dá à ideia de sistema a sua coluna vertebral) (MORIN, 2003, p. 265).

Nessa perspectiva, o conhecimento coletivo e o conhecimento individual em contextos organizacionais são frutos das interações dos sujeitos organizacionais, dos sistemas de informação e da própria estrutura organizacional. Destaca-se, também, que a complexidade do ambiente se reflete em cada sujeito organizacional de modo único e este, por sua vez, constrói significado a partir da percepção e da compreensão individual, entretanto, influenciada pelo coletivo.

Dessa maneira, a construção de conhecimento coletivo é resultado natural do conhecimento individual gerado no ambiente organizacional. As pessoas realizam interações – *ação-chave* – para a construção do conhecimento coletivo, por meio da apropriação da informação e do compartilhamento/socialização do conhecimento individual. Em vez de a organização não se envolver nas interações desordenadas realizadas pelos sujeitos organizacionais, a GC pode realizar diversas atividades, visando a coordenar as interações entre os sujeitos organizacionais que objetivem a construção de conhecimento individual e, assim, disponibilizá-lo ao coletivo da organização (VALENTIM, 2007).

4.4.1 Relação entre gestão da informação e gestão do conhecimento

Choo (2003, p. 31) apresenta uma proposta de espiral do conhecimento que envolve sete atividades-base: “[...] interpretação da informação, criação de significado, conversão da informação, construção do conhecimento, processamento da informação, tomada de decisões e ação organizacional”.

A partir da proposta de Choo (2003), apresenta-se uma pequena adaptação da dinâmica do conhecimento em ambientes organizacionais:

- a) percepção da informação - o sujeito organizacional percebe o potencial de um dado, reconhecendo-o como uma informação relevante a partir de sua própria estrutura cognitiva;
- b) ressignificação da informação - o sujeito organizacional ressignifica a informação, a partir de suas necessidades e contexto organizacional;
- c) contextualização da informação - o sujeito organizacional contextualiza a informação, a partir da realidade vivenciada;
- d) apropriação da informação - o sujeito organizacional se apropria da informação, a partir de sua compreensão de mundo;
- e) construção de "novo" conhecimento - o sujeito organizacional constrói "novo" conhecimento ou conhecimento incremental, a partir das interações com o conhecimento prévio, experiências e vivências anteriores;
- f) tomada de decisão - o sujeito organizacional toma uma decisão, a partir do "novo" conhecimento ou do conhecimento incremental construído, após avaliar as alternativas mais indicadas para a organização;
- g) ação organizacional - o sujeito organizacional age, usa, aplica o referido conhecimento no contexto organizacional que está inserido (VALENTIM, 2013).

Figura 43 - Dinâmica do conhecimento organizacional



Fonte: Adaptada de Choo (2003, p. 31)

A partir da dinâmica do conhecimento (Figura 43) apresentada por Choo (2003), pode-se observar a estreita relação existente entre gestão da informação e gestão do conhecimento. Apesar de a relação existir e ser extremamente forte entre a GI e a GC, é importante ressaltar que a complexidade das ações realizadas é distinta, uma vez que a GI atua no âmbito do conhecimento explícito (informação) e a GC atua no âmbito do conhecimento tácito (conhecimento).

Figura 44 - Comparação entre GI e GC

GESTÃO DA INFORMAÇÃO (GI)	GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)
Âmbito Fluxos Formais	Âmbito Fluxos Informais
Objeto Conhecimento Explícito	Objeto Conhecimento Tácito
Foco Negócio Organizacional	Foco Ativos de Conhecimento

Fonte: Adaptada de Valentim (2007, p. 21)

Quadro 5 - Características da GI e da GC

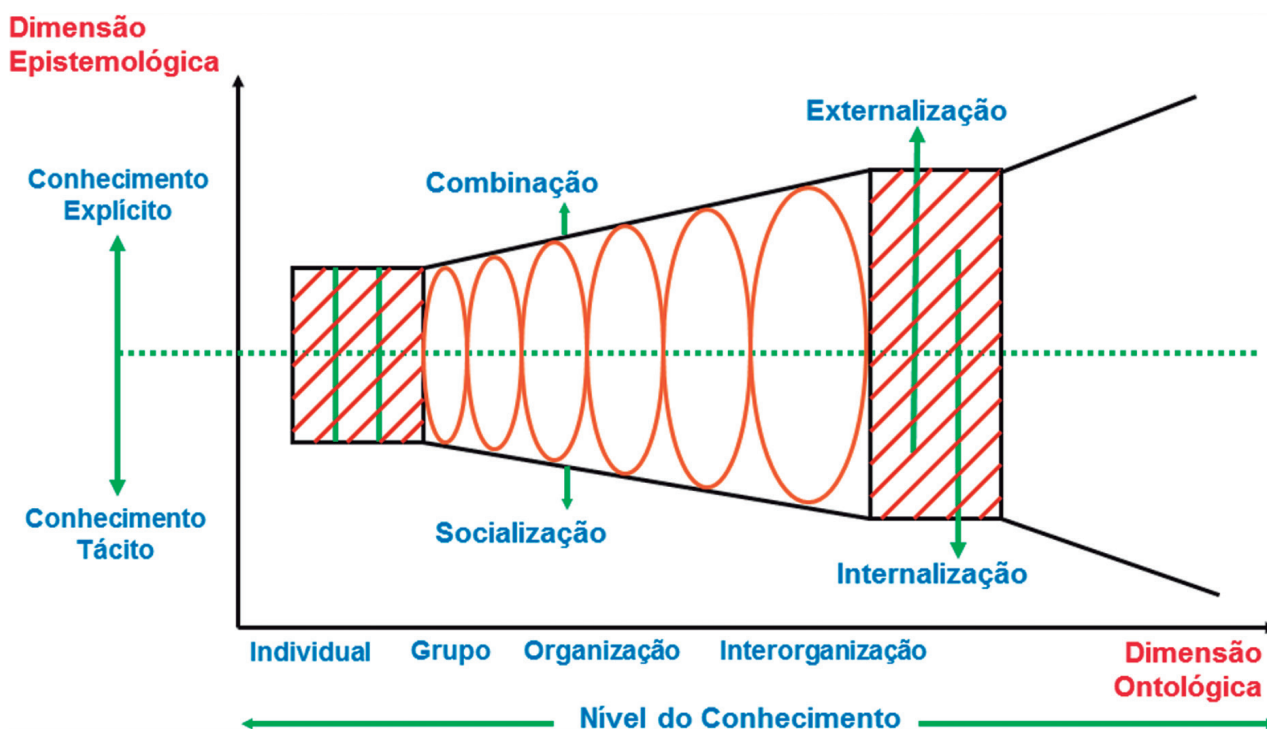
GESTÃO DA INFORMAÇÃO	GESTÃO DO CONHECIMENTO
ÂMBITO Fluxos formais	ÂMBITO Fluxos informais
OBJETO Conhecimento explícito	OBJETO Conhecimento tácito
Atividades-base	Atividades-base
- Identificar demandas necessidades de informação - Mapear e reconhecer fluxos formais - Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de informação - Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação - Prospectar e monitorar informações - Coletar, selecionar e filtrar informações - Tratar, analisar, organizar, armazenar informações, utilizando tecnologias de informação e comunicação - Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando ao compartilhamento e ao uso de informação - Elaborar produtos e serviços informacionais - Fixar normas e padrões de sistematização da informação - Retroalimentar o ciclo	- Identificar demandas necessidades de conhecimento - Mapear e reconhecer fluxos informais - Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de conhecimento - Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação - Criar espaços criativos dentro da corporação - Desenvolver competências e habilidades voltadas ao negócio da organização - Criar mecanismos de captação de conhecimento, gerado por diferentes pessoas da organização - Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando ao compartilhamento e ao uso de conhecimento - Fixar normas e padrões de sistematização de conhecimento - Retroalimentar o ciclo

Fonte: Valentim (2004, p. 2)

Nonaka e Takeuchi (1997) foram pioneiros em relação a compreender e sistematizar a dinâmica do conhecimento em contextos organizacionais. Para os referidos autores, conforme mencionado anteriormente (Figura 42) a espiral do conhecimento é gerada a partir de quatro interações básicas: “[...] socialização, combinação, internalização, externalização” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 82); que, por sua vez, podem ocorrer no âmbito individual, em grupo, coletivamente (organizacional), assim como entre organizações.

Além disso, Nonaka e Takeuchi (1997) chamam a atenção para duas dimensões: a ontológica e a epistemológica. A primeira dimensão relaciona-se ao conhecimento de mundo construído ao longo da vida do sujeito organizacional, ou seja, refere-se às experiências e aprendizagens vivenciadas; e, a segunda dimensão refere-se ao conhecimento obtido formalmente ao longo da vida por meio da formação educacional e social que o sujeito organizacional recebeu. A construção de conhecimento ocorre a partir da junção das duas dimensões, por isso, o conhecimento é único (VALENTIM, 2013).

Figura 45 - Espiral do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 82)

Kitaro Nishida (1870-1945) foi um proeminente filósofo japonês engajado em um esforço para traduzir a filosofia oriental, especialmente o Zen Budismo, em conceitos filosóficos ocidentais. Trabalhou em um ambiente de contradição entre a cultura tradicional japonesa e o afluxo de materialismo ocidental, o industrialismo, a filosofia e o cristianismo. Fundou a *Escola de Kyoto da Filosofia*.

Fonte: NISHIDA Kitaro. **NEW World Encyclopedia**, [S.l.], 2015. Disponível em: http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Nishida_Kitaro.

No contexto organizacional, Nonaka e Konno (1998) adaptaram o modelo originalmente proposto pelo filósofo **Kitaro Nishida**, visando ao aperfeiçoamento do processo SECI de criação de conhecimento organizacional.

Segundo Nonaka e Konno (1998), a criação de conhecimento em ambientes organizacionais é denominada de “Ba”, cuja compreensão pode ser considerada como um espaço de compartilhamento dinâmico que propicia criatividade, desenvolvimento, crescimento, transformação e cujas interações entre as pessoas são positivas.

A gestão do conhecimento pode e deve proporcionar condições que propiciem a criatividade e as interações entre os sujeitos organizacionais. Ela dispõe de métodos e técnicas que, uma vez aplicadas, desenvolvem nos sujeitos organizacionais uma capacidade de aprendizagem contínua, cujos valores vão ao encontro do que o contexto “Ba” propõe (Figura 46):

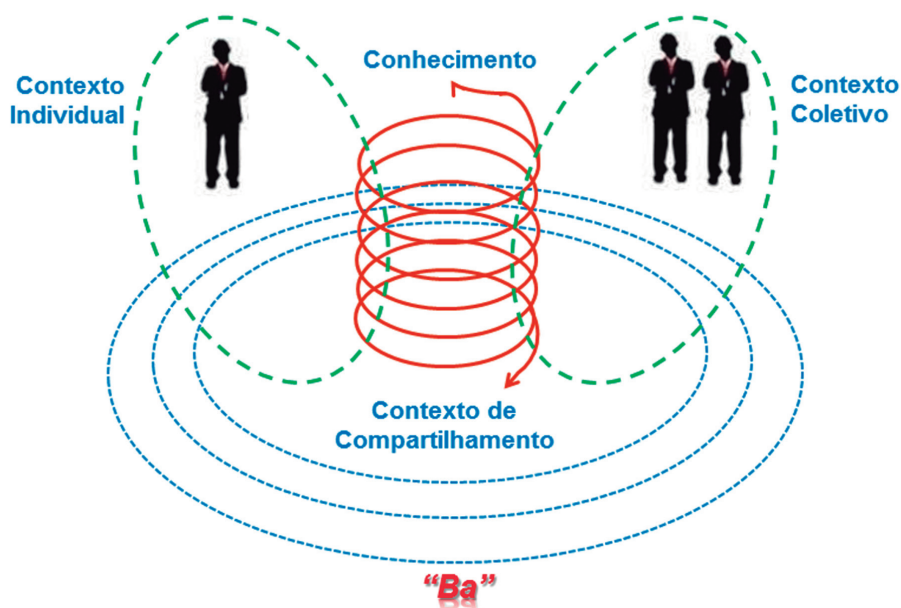


Explicativo

“Ba” é um ideograma japonês *kanji*. Sua parte esquerda representa a terra, a água fervente, o crescimento e a parte direita, significa a capacidade de realização. Um lado designa um potencial e o outro indica um tipo de motor ou um movimento que proporciona uma transformação. Qualifica-se como um bom “Ba” as situações relacionais que energizam as pessoas tornando-as criativas, dentro de uma interação positiva e dinâmica. A parte direita do ideograma refere-se à filosofia do *yin* e do *yang* ou da transformação permanente.

Fonte: GESTÃO do conhecimento. **NIKKEYPEDIA**, [S.I.], 2009. Disponível em: http://www.nikkeypedia.org.br/index.php/Gestao_de_conhecimento.

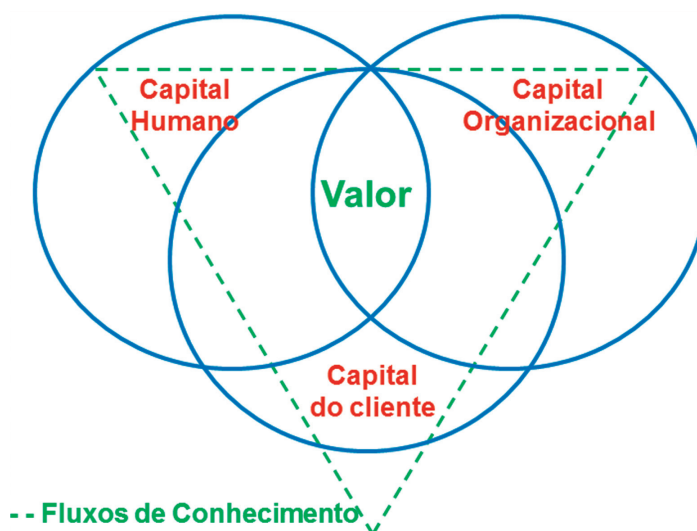
Figura 46 - Contexto “Ba”



Fonte: Elaborada pela autora, a partir de Nonaka e Konno (1998, p. 40-41)

Nessa perspectiva, a GC atua perante os sujeitos organizacionais, desenvolvendo competências e habilidades para que possam perceber e apropriar informação e aprender com as experiências vivenciadas para gerar e compartilhar conhecimento. Por essa razão, a cultura organizacional deve ser trabalhada eficazmente para que os sujeitos organizacionais desenvolvam valores, crenças, ritos e normas que valorizem essas atividades (VALENTIM, 2013).

Figura 47 - Fluxos de conhecimento



Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p. 237)

Bukowitz e Williams (2002, p. 237) explicam que, quanto melhor os fluxos de conhecimento que circulam entre o capital humano (individual), o capital organizacional (coletivo interorganizacional) e o capital do cliente (coletivo entre organizações) forem gerenciados, melhor serão as interações. Dessa forma, o contexto “Ba” poderá propiciar a geração de conhecimento para a organização.

4.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E FERRAMENTAS DE GC

Para aplicar a gestão do conhecimento em ambientes organizacionais, é possível utilizar diferentes métodos, técnicas e ferramentas de GC. A decisão quanto à escolha de qual método, técnica ou ferramenta será usada depende essencialmente das necessidades e objetivos da organização. É importante ressaltar que existem métodos, técnicas e ferramentas simples, assim como complexas e sofisticadas, portanto, aplicar a GC em um determinado contexto depende de decisões em termos de recursos financeiros, isto é, o quanto a organização deseja investir para realizar a GC.

Entre os métodos, técnicas e ferramentas, pode-se mencionar algumas: *brainstorm/brainstorming*; redes colaborativas/redes de cooperação; *benchmarking*; *storytelling*; páginas amarelas (*who is who*); mapas de conhecimento; programas de competência em informação; sistemas especialistas, entre outros.

4.5.1 *Brainstorm*

Figura 48 - *Brainstorm/brainstorming*



Fonte: Pixabay¹⁵

O *brainstorm* ou *brainstorming* tem origem no ano de 1953, mais especificamente a partir do livro de **Alex Osborn** denominado *Applied Imagination*. O referido método visa a gerar conhecimento sobre um tema específico, cuja sessão dura em torno de uma hora, devendo ser gravada. Posteriormente, as ideias e as opiniões são analisadas e sistematizadas de acordo com sua aplicabilidade.

O *brainstorm/brainstorming* gera conhecimento por meio de um debate/discussão em grupo. Os sujeitos organizacionais participantes debatem um tema/problema, cujos pontos de vista e opiniões distintas são debatidos sem julgar inicialmente a pertinência ou relevância. É possível refletir coletivamente sobre uma temática/problemática, tendências, oportunidades, ameaças etc. Posteriormente ao debate, é necessário avaliar os pontos de vista e opiniões convergentes e divergentes, integrando-os ao contexto organizacional vivenciado, visando a propor modos de atuação, estratégias de ação etc. (VALENTIM, 2013).

Alexander Faickney Osborn

nasceu em 24 de maio de 1888. Em 1952, publicou o livro *Your creative power: How to use imagination*. Em 1953, publicou *Applied Imagination*, que se tornou um dos livros mais conhecidos sobre o tema da criatividade. É considerado o pai do *brainstorming*.

Fonte: WHEELER, Russel A. Alex F. Osborn: The Father of Brainstorming. **RusselAWheeler.com**, [S.l.], c2017. Disponível em: http://russellawheeler.com/resources/learning_zone/alex_f_osborn/.

¹⁵ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/reuni%C3%A3o-juntos-coopera%C3%A7%C3%A3o-pessoal-1015313/>.

4.5.2 Redes colaborativas

Figura 49 - Redes de colaboração/redes de cooperação



Fonte: Pixabay¹⁶

As denominadas redes colaborativas e/ou redes de cooperação são constituídas a partir de relações de diferentes naturezas. Dentre elas, pode-se destacar as técnico-científicas, de negócio, culturais/artísticas, profissionais etc., cujos indivíduos ou grupos de indivíduos participantes atuam por meio de processos e atividades colaborativos, que podem ou não ser mediados por TIC (VALENTIM, 2013).

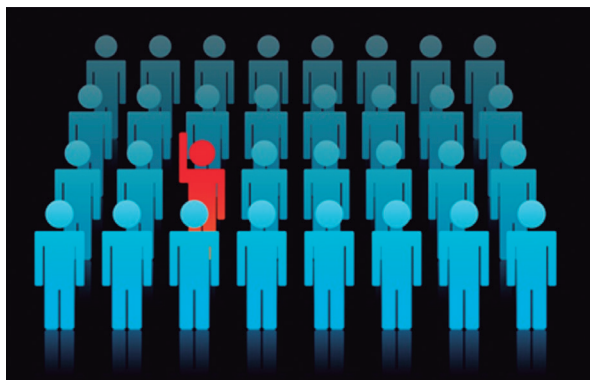
As redes colaborativas ou de cooperação podem ter abrangência local, regional ou global, assim como podem ser especializadas, segmentadas ou mistas. Além disso, podem definir ou não um período/tempo de atuação. Esses tipos de redes atuam por meio da mediação de uma equipe gestora, cujas características são:

- a) a comunidade é comprometida e envolvida com os processos e atividades da rede;
- b) as regras de participação são claras (compartilhamento, plano de discussões, avaliações etc.);
- c) no que tange à divisão de trabalho, a equipe gestora define claramente a organização e a participação dos integrantes da rede;
- d) os níveis de atividades são demarcados em âmbito macro ou micro, genérico ou aprofundado, da mesma maneira que a frequência de interação é definida por consenso pelos integrantes da rede (períodos, horários etc.). A sistematização das decisões tomadas também é documentada por meio de sistemas de informação, portal/site etc. (VALENTIM, 2013).

¹⁶ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/sistema-rede-not%C3%ADcias-pessoal-825314/>.

4.5.3 Benchmarking

Figura 50 - Benchmarking



Fonte: Free Image¹⁷

O método denominado *benchmarking* tem sua origem etimológica na língua japonesa “*dantotsu*” que significa “lutar para tornar-se o melhor dos melhores”. O termo em inglês também pode ser relacionado ao termo em português “melhores práticas”. Esse método visa a comparar, de maneira sistemática, os serviços e produtos similares produzidos por uma determinada organização com os oferecidos pela concorrência ou por empresas concorrentes consideradas de excelência. O objetivo é aprender com quem sabe fazer melhor, assim como trazer a experiência bem-sucedida para a própria organização, de modo a aprimorar os processos e atividades realizados na organização (VALENTIM, 2013).

O *benchmarking* exige que organizações concorrentes aceitem participar desse tipo de atividade, compartilhando conhecimento e suas melhores práticas. Quando um segmento econômico é muito competitivo, geralmente isso não é passível de ser realizado. Nesse contexto, o *benchmarking* pode ser realizado com organizações que não são concorrentes diretas, mas que executam bem algum processo e/ou atividade similar.

4.5.4 Storytelling

Figura 51 - Storytelling



Fonte: iStock Photo¹⁸

¹⁷ Disponível em: <http://www.freeimages.com/photo/people-series-1164427>.

¹⁸ Copyright: raywoo. Stock photo ID:19903199. Disponível em: <http://www.istockphoto.com/photo/from-story-to-success-gm177241158-19903199?st=65a9e7b>.



O método *Storytelling* é composto por cinco etapas: ouvir, aprender, descobrir, explorar, criar. Esse método apareceu nos Estados Unidos, em meados dos anos 1990, no contexto da Administração, cujo objetivo visava a uma nova maneira de pensar, agir, trabalhar em rede, gerenciar a distância, formar equipes nômades, controlar a abundância de informações, adaptar-se à rigidez dos negócios em tempo real (MATOS, 2010). Para Terra (2009, p. 2):

Storytelling é um método multifacetado que reforça múltiplas relações causais. É estimulado tanto o lado direito quanto o lado esquerdo do cérebro, e permite a quem lê ou ouve a história se envolver fortemente com a mesma, sonhando, atuando e refletindo à medida que a história evolui. Dessa forma, a experiência, as lições aprendidas e o contexto são transmitidos de forma a estabelecer um significado, uma emoção e servir como padrão arquétipo para a tomada de decisão ou ação futura em situações semelhantes.

No âmbito da GC, o objetivo desse método é obter, por meio da narrativa dos sujeitos organizacionais, histórias e experiências vivenciadas por eles, visando a:

- Motivar as pessoas a implementar novas ideias;
- Desenvolver a criatividade no ambiente organizacional;
- Fortalecer a marca/negócio da organização;
- Transmitir os valores organizacionais;
- Promover a colaboração entre os sujeitos organizacionais;
- Transmitir conhecimento aos novos sujeitos organizacionais

(VALENTIM, 2013, p. 73).

Conhecer o que se conhece é o ato ou efeito de ter clareza sobre uma ideia, noção, informação, fato, notícia, experiência e o discernimento que se encontra na mente de um sujeito organizacional ou grupo de sujeitos organizacionais. O conhecimento construído se refere à combinação de experiências, valores, informações e recordações que, por sua vez, geram novas informações, experiências, ou seja, “novo” conhecimento ou conhecimento incremental, conforme mencionado anteriormente. O atributo-chave do conhecimento é que ele existe apenas na mente do ser humano, entretanto, pode ser transformado em informação se compartilhado, por exemplo, por meio do método *storytelling* (MATOS, 2010).

4.5.5 Páginas amarelas

Figura 52 - Páginas amarelas



Fonte: Pixabay¹⁹

O método de GC denominado páginas amarelas (em inglês conhecido como *who is who?*) objetiva mapear e indicar quem possui determinado conhecimento/experiência e de que maneira é possível compartilhá-lo e colocá-lo acessível aos demais membros da organização. Também é conhecido como “banco de talentos”, pois mapeia e identifica os processos de geração de conhecimento e quem são os sujeitos organizacionais que atuam nesses processos, registrando/atualizando as informações em base de dados para futuros acessos (VALENTIM, 2013).

É relativamente fácil aplicá-lo. Para isso, basta elaborar um instrumento de coleta de dados que enfoque os seguintes itens:

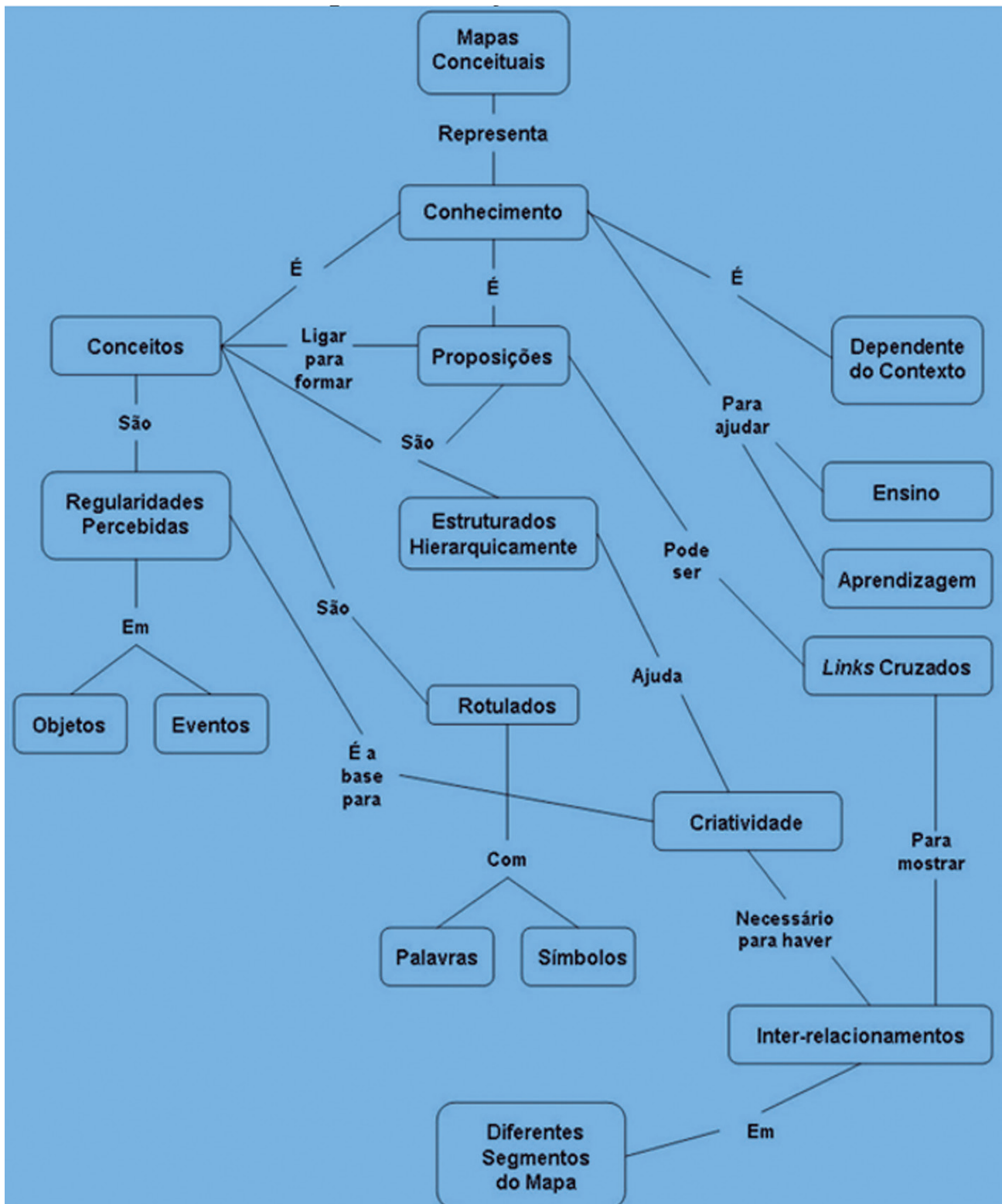
- a) a formação original e as atualizações realizadas em capacitações especializadas no país e no exterior;
- b) competências e habilidades inatas e adquiridas ao longo da vida profissional;
- c) competências e habilidades inatas ou adquiridas ao longo da vida pessoal;
- d) experiências profissionais e pessoais vivenciadas de sucesso;
- e) experiências profissionais e pessoais vivenciadas sem resultados;
- f) domínio de idiomas etc.

A partir da sistematização das informações em um banco de dados, que propicie busca relacional e integrada, é possível obter cruzamentos importantes para extrair resultados satisfatórios, quando a organização necessitar recorrer a algum sujeito organizacional ou a um grupo de sujeitos organizacionais para a resolução de um problema ou para planejar estratégias de ação.

¹⁹ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/rede-pessoa-grade-globo-889353/>.

4.5.6 Mapas conceituais

Figura 53 - Mapas conceituais



Fonte: Novak (2009)

Os mapas de conhecimento (Figura 53) também podem ser aplicados no âmbito da GC. *Joseph Novak* e seu grupo de investigadores da *Cornell University*, dos Estados Unidos da América, desenvolveram uma pesquisa com estudantes de ensino fundamental na década de 1960. A necessidade de organizar os conceitos encontrados para obter uma melhor visualização e, assim, melhor estudá-los, resultou no surgimento e na elaboração dos mapas conceituais (VALENTIM, 2013).

Os mapas conceituais ou mapas de conhecimento têm como objetivo esquematizar o conhecimento existente em uma organização, não armazenando o conhecimento propriamente dito, mas construindo uma estrutura para visualizar quem/onde o conhecimento se encontra no âmbito organizacional ou como os sujeitos organizacionais pensam a respeito de determinado problema.

Dessa maneira, a estrutura do mapa vai sendo elaborada e visualizada a partir de sua representação gráfica. Desenha-se a partir de um conceito específico, constituído por uma palavra ou duas e, por meio de suas relações ou *links* entre os referidos conceitos, gera-se um gráfico que representa o conhecimento ou a compreensão dos sujeitos organizacionais sobre determinada temática. Os conceitos são distribuídos hierarquicamente, isto é, do mais geral para o mais específico. Assim, o conceito mais inclusivo ou mais abrangente é colocado no topo, e o menos inclusivo ou menos abrangente é colocado na base do mapa.

4.5.7 Programa de competência em informação

Programa de competência em informação (ColInfo) refere-se a um método interessante que pode ser usado pela gestão do conhecimento. É um processo contínuo e dinâmico, que envolve não só o reconhecimento, a compreensão, a apropriação de signos e símbolos, mas, além disso, saber aplicá-los na vida cotidiana de forma eficiente (VALENTIM, 2013).

Vários modelos de competência em informação podem ser aplicados no âmbito da GC, entre eles, Irving²⁰ (1985), Kuhlthau²¹ (1988), Stripling/Pitts²² (1988), Big6²³ (1990), Osla²⁴ (1999) e Gavilán²⁵ (2006).

²⁰ Em 1985, *Ann Irving* destacou a abordagem da aprendizagem baseada em recursos e enfatizou as diferenças individuais no âmbito do ensino-aprendizagem.

²¹ *Kuhlthau* publicou seu modelo no periódico *Reference Quarterly*, em 1988: KUHLETHAU, C. C. Developing a model of the library search process: Investigation of cognitive and affective aspects. *Reference Quarterly*, [S.l.], v. 28, n. 2, p. 232-242, 1988.

²² Segundo Loertscher e Woolls (1997), o modelo *Stripling/Pitts* ganhou ampla aceitação a partir da publicação; o modelo guia os alunos ao longo de cada estágio da elaboração de um trabalho de pesquisa, e, em cada um, o estudante é convidado a refletir sobre o que tinha acabado de fazer.

²³ Desenvolvido pelos educadores *Mike Eisenberg* e *Berkowitz Bob*, o *Big6* é um dos modelos de alfabetização informacional com enfoque em tecnologias de informação, composto de 6 etapas. Os autores publicaram um livro intitulado *Teaching information & technology skills: The Big6 in secondary schools (Big6 Information Literacy Skills)*, em 1999.

²⁴ Em 1998 foi publicada a primeira edição de *Information Studies - Kindergarten to Grade 12*, pela *Ontario School Library Association*.

²⁵ O modelo *Gavilán* foi assim denominado porque era dessa maneira que chamavam *Gabriel Piedrahita* durante sua infância. Adicionalmente, *Gavilán* se refere a uma ave com visão aguda e uma habilidade excepcional para buscar, localizar e caçar características que simbolizam muito bem o propósito do Modelo *Gavilán*. Foi elaborado por *EDUTEKA* e faz parte de um Módulo sobre Competência para Manejar Informação (CMI), publicado em 2006.



Explicativo

Quadro 6 – Modelos

Irving (1985)	Kuhlthau (1988)	Stripling/ Pitts (1988)	Big6 (1990)	Osla (1999)	Gavilán (2006)
1. Formular e analisar as necessidades de informação; 2. Identificar e avaliar as possíveis fontes; 3. Localizar os recursos individuais; 4. Analisar, selecionar e rejeitar recursos informacionais; 5. Perguntar/utilizar recursos individuais; 6. Registrar a informação; 7. Interpretar, analisar, sintetizar e avaliar a informação; 8. Apresentar e comunicar a informação; 9. Avaliar o processo.	1. Iniciar; 2. Selecionar o tema; 3. Explorar e investigar informações sobre o tema geral; 4. Formular um tópico específico; 5. Coletar e reunir informações sobre o tema; 6. Apresentar, organizar, esquematizar, resumir e escrever; 7. Avaliar o resultado e o processo.	1. Eleger um tema amplo; 2. Obter uma perspectiva global do tema; 3. Limitar o tema; 4. Desenvolver a tese e estabelecer objetivos; 5. Elaborar perguntas para o sistema; 6. Planejar a investigação e a produção; 7. Encontrar, analisar e avaliar as fontes; 8. Avaliar os textos, tomar nota, compilar as bibliografias; 9. Estabelecer conclusões, organizar a informação em um esquema; 10. Criar e apresentar o produto final; 11. Refletir: o documento/o conteúdo é satisfatório.	1. Definir as tarefas: • definir o problema; • identificar as necessidades. 2. Estratégias para buscar a informação: • estabelecer uma gama de recursos; • estabelecer as prioridades dos recursos. 3. Localização e acesso: • localizar os recursos; • encontrar as informações dentro dos recursos. 4. Utilizar a informação: • empreender, ler, ver, escutar, etc. 5. Sintetizar: • organizar as informações de várias fontes; • criar e apresentar. 6. Avaliar: • julgar o produto; • julgar o processo.	1. Preparar para investigar: • definir; • explorar; • identificar; • relacionar. 2. Acesso aos recursos: • analisar; • selecionar; • coletar; • colaborar. 3. Processar a informação: • analisar; • avaliar; • testar; • selecionar; • sintetizar. 4. Transferir o aprendizado: • revisar; • apresentar; • refletir; • transferir.	1. Definir o problema de informação: • pergunta inicial; • analisar a pergunta inicial; • construir um plano de investigação • formular perguntas secundárias 2. Buscar e avaliar a informação: • avaliar e selecionar as fontes de informação; • acessar as fontes selecionadas; • avaliar as fontes e as informações contidas. 3. Analisar a informação: • eleger a informação mais adequada; • ler, entender e avaliar a informação selecionada; • obter informações preliminares 4. Sintetizar e utilizar a informação: • obter uma relação geral; • elaborar um produto concreto; • Comunicar os resultados.

Fonte: Adaptado de Calderón-Rehecho (2010, p. 38 apud VALENTIM; JORGE; CERETTA-SORIA, 2014)

Os programas de competência em informação visam a desenvolver:

Capacidade de reconhecer as necessidades informacionais e formular questões;

Capacidade de identificar, acessar, buscar, pesquisar e localizar informação em qualquer mídia; capacidade de organizar, analisar e avaliar informação;

Capacidade de usar eficazmente informação para uma aplicação prática e solução de problemas; capacidade de apropriar-se de informação para gerar novo conhecimento, aprender a aprender (VALENTIM, 2013, p. 76).

A gestão da informação pode se valer dos programas de competência em informação visando a desenvolver nos sujeitos organizacionais as competências e habilidades necessárias para que possam perceber e apropriar-se de informações relevantes. Dessa maneira, aprenderão a compartilhar conhecimento construído, explicitando-o tanto quanto for possível para o coletivo organizacional.

No que tange aos recursos tecnológicos que podem ser aplicados à GC, destacam-se os sistemas especialistas, que envolvem a captura do conhecimento especializado de um sujeito organizacional com o objetivo de aplicá-lo para a resolução/solução de problemas específicos, aplicando-se uma técnica de captura do conhecimento sobre determinado problema. Após a captura de parte do conhecimento do especialista, sistematiza-se, por meio de relações, as variáveis, as possibilidades e as probabilidades, visando a responder questões críticas específicas (VALENTIM, 2013).

Existem *softwares* que podem auxiliar a aplicação da GC em ambientes organizacionais. Entre eles, pode-se mencionar:

- a) *CmapTools* (mapas conceituais);
- b) *Treebolic* (redes);
- c) *B-Sapiens* (aprendizagem organizacional);
- d) *Groupware* (trabalho em grupo/coletivo).

A gestão do conhecimento pode e deve ser aplicada em qualquer tipo de organização visando a mapear os fluxos informais e desenvolver nas pessoas um comportamento voltado à apropriação de informação, compartilhamento e socialização de conhecimento, cuja troca propicia a construção de “novos” conhecimentos em ambientes organizacionais.



Multimídia

Figura 54 - Cena do vídeo



Fonte: *Print Screen* do vídeo

De onde vem o conhecimento? Como ele se transforma?

O vídeo *Gestão do conhecimento: a evolução da sociedade do conhecimento* apresenta desde a invenção do fogo aos dedos nas telas; das inscrições nas cavernas aos dados na nuvem. Muita coisa aconteceu para que pudéssemos hoje nos comunicar com tanta facilidade e com um alcance jamais imaginado.

Assista em: https://www.youtube.com/watch?v=ZNEqk_u3twY.



4.5.8 Atividade

Esta atividade pretende apresentar de que maneira a gestão do conhecimento ocorre em organizações, evidenciando as contribuições que esse modelo de gestão baseado em conhecimento pode proporcionar para esse tipo de organização.

Acesse o link: <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/420/379>, para aprofundar seus conhecimentos, e leia o artigo:

SILVA, S. L. da. A gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004.

O texto discorre sobre a gestão do conhecimento, destacando que sua essência são as pessoas, uma vez que são elas que constroem conhecimento e vivenciam experiências que podem ser compartilhadas. Nessa perspectiva, enfatiza a importância de as organizações propiciarem as condições necessárias para que essa dinâmica ocorra.

Identifique no texto quais são os quatro tipos de conversões do conhecimento, essenciais para a gestão do conhecimento.

Resposta comentada

Segundo o autor do texto, a gestão do conhecimento é alicerçada nas pessoas e nas tecnologias de informação e comunicação. A conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito é fundamental para que a gestão do conhecimento possa atender às necessidades organizacionais. Sendo assim, é necessário que a organização propicie condições para que as pessoas possam realizar a conversão do conhecimento em quatro situações distintas: socialização (tácito de um indivíduo para outro); externalização (explicitando partes do conhecimento tácito); combinação (conhecimento explícito de um indivíduo para o grupo); e, internalização (captando no formato tácito o conhecimento explícito do grupo).

Para finalizar sua aprendizagem, acesse o vídeo *Gestão do conhecimento: uma mudança de olhar* em: <https://www.youtube.com/watch?v=y8mFqLUBRmQ>. Esse vídeo discorre sobre algumas práticas de estímulo ao compartilhamento, à colaboração, ao armazenamento e à proteção do conhecimento organizacional.

RESUMO

Nesta unidade, evidenciou-se que a gestão do conhecimento é anterior à gestão da informação. As atividades de GC visam a atuar diretamente com a cultura e a comunicação, de maneira que os sujeitos organizacionais valorizem dados e informações para sua construção de conhecimento. Para tanto, é necessário desenvolver atividades específicas que propiciem o compartilhamento e a socialização de parte do conhecimento construído por eles no ambiente organizacional. Essa dinâmica proporciona que o conhecimento explicitado seja trabalhado no âmbito da gestão da informação, enriquecendo ainda mais as atividades de GI.



Sugestão de Leitura

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003. 425 p.

REFERÊNCIAS

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003. 425 p.

CUNHA, M. B. da; CAVALCANTE, C. R. de O. **Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia**. Brasília: Briquet de Lemos, 2008. 451 p.

MATOS, G. A. **Storytelling**: líderes narradores de histórias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010. 176 p.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003. 344 p.

GESTÃO do conhecimento. **NIKKEYPEDIA**. [S.l.], 2009. Disponível em: http://www.nikkeypedia.org.br/index.php/Gestao_de_conhecimento.

NISHIDA Kitaro. **NEW World Encyclopedia**, [S.l.], 2015.
Disponível em: http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Nishida_Kitaro.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, [S.l.], v. 40, n. 3, p. 40-54, Spring 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 358 p.

NOVAK, J. D. **Learning, creating, and using knowledge**: concept maps as facilitative tools in schools and corporations. 2. ed. New York: Routledge, 2009. 336 p.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. Gloucester: Doubleday, 1966. 108 p.

SILVA, S. L. da. A gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004.

TERRA, J. C. Storytelling como ferramenta de gestão. **Terra Forum**, [S.l.], [2009?]. Disponível em: <http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/Storytellingcomofermentadegest%C3%A3o.aspx>.

VALENTIM, M. L. P. A importância do compartilhamento de conhecimento em ambientes empresariais. *In*: CIANCONI, R. de B.; CORDEIRO, R. I. de N.; ALMEIDA, C. H. M. de (Org). **Gestão do conhecimento, da informação e de documentos em contextos informacionais**. Niterói: EDUFF, 2013. p. 59-80. (Coleção Estudos da Informação, 3).

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e gestão do conhecimento**: especificidades e convergências. Londrina: InfoHome, 2004. Disponível em: http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88.

VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. Marília: FUNDEPE, 2007. 278 p.

VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento em organizações complexas. *In*: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2008. p. 11-25.

VALENTIM, M. L. P. **Métodos qualitativos de pesquisa em Ciência da Informação**. São Paulo: Polis, 2005, 176 p. (Coleção Palavra-Chave, 16).

VALENTIM, M. L. P.; GELINSKI, J. V. V. Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional. **Informação & Sociedade**: Estudos, João Pessoa, v. 15, n. 2, p. 1-12, jul./dez. 2005. Disponível em: <http://www.informacaoesociedade.ufpb.br>.

VALENTIM, M. L. P.; JORGE, C. F. B.; CERETTA-SORIA, M. G. Contribuição da competência em informação para os processos de gestão da informação e do conhecimento. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, jul./dez. 2014. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/48642/32122>.

WHEELER, Russel A. Alex F. Osborn: The Father of Brainstorming. **RusselAWheeler.com**, [S.l.], c2017. Disponível em: http://russellawheeler.com/resources/learning_zone/alex_f_osborn/.



UNIDADE 5

INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL



5.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar os conceitos e definições da inteligência organizacional, a prospecção e o monitoramento informacional e os métodos e técnicas aplicados à inteligência organizacional.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Espera-se que, ao final desta unidade, você seja capaz de:

- a) conhecer os conceitos e definições sobre inteligência organizacional;
 - b) diferenciar as atividades de prospecção e monitoramento informacional;
 - c) aplicar métodos e técnicas de inteligência organizacional.
- 

5.3 DIFERENCIAIS COMPETITIVOS

A inteligência organizacional (IO) ou **inteligência competitiva** organizacional (ICO) deve ser compreendida como um processo contínuo, cujo propósito é descobrir oportunidades e reduzir riscos, visando ao estabelecimento de estratégias de ação no curto, médio e longo prazos (VALENTIM *et al.*, 2003).

A IO se vale dos dois fluxos de informação – formais e informais – existentes no ambiente interno e externo à organização, cujas atividades subsidiam processos, atividades, tarefas e tomada de decisão que, por sua vez, podem gerar diferenciais competitivos para a organização atuar em mercados competitivos.

Inteligência competitiva

(*business intelligence, competitive business intelligence, competitive intelligence*, em inglês):

Numa organização, capacidade de antecipar as ameaças e novas oportunidades por meio da informação validada para a tomada de decisão, em um processo contínuo em que a informação é transformada em conhecimento no processo decisório (CUNHA; CAVALCANTE, 2008, p. 209).



5.4 CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Os conceitos sobre inteligência organizacional enfocam em geral o manuseio da informação como subsídio para a tomada de decisão estratégica.

Quadro 7 - Inteligência competitiva: conceitos e definições

Autor/Entidade	Conceito/Definição
The Strategic and Competitive Intelligence Professionals (SCIP)	"[...] a ação de definir, coletar, analisar e distribuir informações de forma inteligente sobre produtos, clientes, concorrentes e qualquer outro aspecto do ambiente para apoiar executivos e gestores na tomada de decisões estratégicas de uma organização" (SCIP, tradução nossa). "[...] coleta legal e ética e análise de informações sobre capacidades, vulnerabilidades e intenções dos concorrentes do negócio, usando bases de dados e informação de fontes abertas, através de investigação ética" (SCIP, tradução nossa).
Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC)	"[...] processo informal proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional [...] Visa a descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado" (ABRAIC).
Cubillo (1997)	"[...] conjunto de capacidades próprias mobilizadas por uma entidade lucrativa, destinadas a assegurar o acesso, capturar, interpretar e preparar conhecimento e informação com alto valor agregado para apoiar a tomada de decisão requerida pelo desenho e execução de sua estratégia competitiva" (CUBILLO, 1997, p. 261).
Canongia (1998)	"[...] objetiva agregar valor à informação, fortalecendo seu caráter estratégico, catalisando, assim, o processo de crescimento organizacional. Nesse sentido, a coleta, tratamento, análise e contextualização de informação permitem a geração de produtos de inteligência, que facilitam e otimizam a tomada de decisão no âmbito tático e estratégico" (CANONGIA, 1998, p. 2-3).

Autor/Entidade	Conceito/Definição
Petrini (1998)	"Um sistema de informações pode ser caracterizado como uma tecnologia intelectual porque afeta a organização das funções cognitivas do homem: a coleta, o armazenamento e a análise de informações assim como atividades de previsão, concepção, escolha, decisão" (PETRINI, 1998, p. 14).
Battaglia (1999)	"[...] disciplina capaz de integrar o planejamento estratégico, atividade de marketing e de informação, objetivando o monitoramento constante do ambiente externo, com respostas rápidas e precisas à empresa no que diz respeito aos movimentos do mercado" (BATTAGLIA, 1999, p. 204).
Gomes e Braga (2001)	"[...] é o resultado da análise de dados e informações coletados do ambiente competitivo da empresa que irão embasar a tomada de decisão, pois gera recomendações que consideram eventos futuros e não somente relatórios para justificar decisões passadas" (GOMES; BRAGA, 2001, p. 28).
Tarapanoff (2001)	"[...] é uma nova síntese teórica no tratamento da informação para a tomada de decisão, uma metodologia que permite o monitoramento informacional da ambiência e, quando sistematizado e analisado, a tomada de decisão [...] é um processo sistemático que transforma pedaços esparsos de dados em conhecimento estratégico" (TARAPANOFF, 2001, p. 45).
Miller (2002)	"[...] incorpora a monitoração de uma ampla gama de fatos novos ao longo do ambiente ou mercado externos de uma organização e seus negócios [...] concentra-se nas perspectivas atuais e potenciais quanto a pontos fortes, fracos e nas atividades de organizações que tenham produtos ou serviços similares dentro de um setor da economia" (MILLER, 2002, p. 35).
Valentim (2002)	"[...] está ligada ao conceito de processo contínuo; sua maior complexidade está no fato de estabelecer relações e conexões de forma a gerar inteligência para a organização, na medida em que cria estratégias para cenários futuros e possibilita tomada de decisão de maneira mais segura e assertiva" (VALENTIM, 2002, p. 6).
Valentim (2003)	"[...] processo que investiga o ambiente onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnostica o ambiente interno organizacional, visando ao estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo" (VALENTIM et al., 2003, p. 2).
Miquelino, Santos e Padovani (2004)	"[...] recurso intelectual, consistindo de construções de significados em busca de significantes, de definição de filtros e de elaboração de sínteses, potencializado pelas tecnologias de informação, que age, de forma simultânea, sobre a marca, à semelhança de um invólucro invisível, protegendo-a contra tentativas de ofuscamento e ativando a sua essência junto ao mercado, através de ações sistemáticas e intencionais de exposição da marca" (MIQUELINO; SANTOS; PADOVANI, 2004, p. 50).
Cardoso Júnior (2005)	"[...] representa uma ferramenta estratégica que permite à alta gerência melhorar sua competitividade, identificando as principais forças propulsoras e prevendo os futuros rumos do mercado. É um processo pelo qual as informações de múltiplas fontes são coletadas, interpretadas e comunicadas a quem precisa delas para decidir" (CARDOSO JÚNIOR, 2005, p. 67).
Nadaes e Borges (2005)	"[...] processo de coleta e análise sistemática de informações que gera subsídios para a tomada de decisão organizacional. A habilidade com que a empresa coleta, organiza, analisa e implementa mudanças a partir de informações estratégicas, integrando-as ao processo de melhoria contínua de suas atividades determinará a sua excelência frente ao ambiente de negócios" (NADAES; BORGES, 2005, p. 46-47).
Tarapanoff (2006)	"[...] um processo de aprendizado motivado pela competição, fundado sobre a informação, permitindo esta última a otimização da estratégia corporativa em curto e em longo prazo" (TARAPANOFF, 2006, p. 26).
Tena Millán e Comai (2006)	"[...] é um processo sistemático de busca, seleção, análise e distribuição de informação sobre o ambiente, reconhecido e aceito em toda a organização" (TENA MILLÁN; COMAI, 2006, p. 16).
Fuld (2007)	"Inteligência é usar informação de forma eficiente e tomar decisões com uma imagem menos do que perfeita. É ver claramente sua concorrência, compreender a estratégia e agir antecipadamente com esse conhecimento" (FULD, 2007, p. 16).
Hoffmann (2011)	"[...] processo de aprendizado, motivado pela competição, e baseada na informação que fortalece as estratégias da organização a curto, médio e longo prazo" (HOFFMANN, 2011, p. 137).

Fonte: Valentim (2014, p. 49-50).

A globalização e a internacionalização da economia modificaram sensivelmente o modo de as organizações atuarem no mundo empresarial. A informação e o conhecimento são essenciais para que se mantenham ativas no mercado, mas a inteligência é que de fato propicia a construção de diferenciais que a lançam à frente da concorrência.

Vale ressaltar que o planejamento estratégico traz a visão de futuro, uma vez que enfoca cenários que ainda estão por vir. Entretanto, a inteligência organizacional abrange outros aspectos que não são contemplados no planejamento estratégico: a inteligência organizacional é realizada por meio da aplicação de métodos, técnicas e ferramentas, cujas atividades propiciam desenvolver o *foresight*, ou visão de futuro, nos sujeitos organizacionais (VALENTIM, 2014).

O processo de IO é extremamente importante para as organizações que necessitam ser competitivas diante dos mercados regional, nacional e/ou internacional em que atuam, porquanto recebem impactos diretos das circunstâncias ambientais externas à organização (VALENTIM, 2007).

Dados, informações e conhecimento (DIC) são matérias-primas para a IO. Isso significa que o processo de inteligência organizacional é permeado por esses elementos do início ao fim do processo, sem os quais a IO não teria a efetividade necessária para atingir seu propósito.

Figura 55 - Comparativo: GI, GC e IO



Fonte: Valentim (2007, p. 21)

Nessa perspectiva, implantar o processo de IO em ambientes organizacionais não é uma tarefa simples, porque envolve aspectos culturais, comunicacionais e de gestão. Portanto, requer compromisso não só dos sujeitos organizacionais da alta administração (nível estratégico), mas de todo coletivo organizacional, abrangendo todos os níveis hierárquicos, uma vez que envolve todas as áreas e processos.

A IO necessita obter e analisar dados, informação e conhecimento atuais e futuros sobre: mercados; concorrentes; fornecedores; produtos novos e substitutos; clientes reais e potenciais; e, cenários econômicos, políticos e tecnológicos (VALENTIM, 2014).

Quadro 8 - Etapas/Fases da GI, da GC e da IO

Gestão da Informação	Gestão do Conhecimento	Inteligência Organizacional
Foco: Negócio da Organização	Foco: Ativos de Conhecimento	Foco: Estratégias da Organização
a) Mapeamento e reconhecimento dos fluxos formais e das necessidades de informação; b) Desenvolvimento da cultura e da comunicação organizacional voltada à informação; c) Prospecção, monitoramento, filtragem e obtenção da informação, por meio de métodos e técnicas de GI; d) Tratamento, análise, agregação de valor e armazenamento da informação, utilizando tecnologias de informação e comunicação; e) Mediação e disseminação da informação no ambiente organizacional; f) Criação e disponibilização de produtos e serviços de informação customizados.	g) Mapeamento e reconhecimento dos fluxos informais e das necessidades de conhecimento; h) Desenvolvimento da cultura organizacional e da comunicação voltada ao conhecimento; i) Prospecção, monitoramento, filtragem e obtenção de conhecimento, por meio de métodos e técnicas de GC; j) Tratamento, análise e agregação de valor ao conhecimento, utilizando tecnologias de informação e comunicação; k) Mediação, compartilhamento/ socialização do conhecimento no ambiente organizacional; l) Criação e disponibilização de produtos e serviços de conhecimento customizados.	m) Mapeamento e reconhecimento dos fluxos formais e informais e das necessidades de informação, de conhecimento e de inteligência estratégicos; n) Desenvolvimento da cultura e da comunicação voltada à informação, ao conhecimento e à inteligência estratégica; o) Prospecção, monitoramento, filtragem e obtenção de informações e conhecimentos estratégicos, por meio de métodos e técnicas de GI, GC e IO; p) Agregação de valor às informações e conhecimentos analisados, visando a subsidiar os processos organizacionais estratégicos, em especial o processo decisório; q) Mediação, distribuição, disseminação e transferência de informação, conhecimento e inteligência estratégicos no ambiente organizacional; r) Criação e disponibilização de produtos e serviços de informação, de conhecimento e de inteligência estratégicos customizados.
Trabalha essencialmente os fluxos formais	Trabalha essencialmente os fluxos informais	Trabalha os dois fluxos: formais e informais

Fonte: Adaptado de Valentim (2002, p. 5-6)

A IO deve ser compreendida como um modelo de gestão, envolvendo todos os níveis hierárquicos e todos os sujeitos da organização, para que esta obtenha resultados eficazes diante das estratégias de ação que quer implantar, visando à sua competitividade.

Quadro 9 - Fases/Etapas da inteligência organizacional

Autor(es)	Fases/Etapas da IO
Gomes e Braga (2001) 4 fases	"Identificação das necessidades de informação [...] Coleta [...] Análise da informação [...] Disseminação" (GOMES; BRAGA, 2001, p. 85-88).
Herring (2002) 5 fases	"Planejamento e condução; Processamento e armazenamento da informação; Coleta; Análise e produção; Disseminação" (HERRING, 2002, p. 278).
Valentim (2002) 7 fases	"Identificar os "nichos" de inteligência internos e externos à organização; Prospectar, acessar e coletar os dados, informações e conhecimento produzidos internamente e externamente à organização; Selecionar e filtrar os dados, informações e conhecimento relevantes para as pessoas e para a organização; Tratar e agregar valor aos dados, informações e conhecimento mapeados e filtrados, buscando linguagens de interação usuário/sistema; Armazenar através de tecnologias de informação os dados, informações e conhecimento tratados, buscando qualidade e segurança; Disseminar e transferir os dados, informações e conhecimento através de serviços e produtos de alto valor agregado para o desenvolvimento competitivo e inteligente das pessoas e da organização; Criar mecanismos de feedback da geração de novos dados, informações e conhecimento para a retroalimentação do sistema" (VALENTIM, 2002, p. 9).
Marceau e Swaka (2002) 5 fases	"Planejamento e direção; Armazenamento e processamento de informações; Coleta e relatórios adequados; Análises e produção; Disseminação" (MARCEAU; SWAKA, 2002, p. 183).
Miller (2002) 4 fases	"[...] a identificação dos responsáveis pelas principais decisões e suas necessidades em matéria de inteligência; a coleta de informações; a análise da informação e sua transformação em inteligência; a disseminação da inteligência entre os responsáveis pelas decisões" (MILLER, 2002, p. 37).
Amaral et al. (2004) 6 fases	"Determinação de necessidades; Planejamento do trabalho; Coleta das informações; Análise das informações; Disseminação dos resultados; Avaliação dos resultados" (AMARAL et al., 2005, p. 73).
Cardoso Júnior (2005) 4 fases	"Identificação dos usuários e determinação das suas necessidades – planejamento do processo como um todo; Reunião das informações; Processamento do material reunido; Disseminação das inteligências para os usuários" (CARDOSO JÚNIOR, 2005, p. 134).
Arroyo Varela e Larrosa Jiménez (2006) 5 fases	"Identificação das necessidades de IC; Coleta de informação para a IC; Validação da informação; Análise da informação para obter inteligência; Distribuição da inteligência aos que toma decisões" (ARROYO VARELA; LARROSA JIMÉNEZ, 2006, p. 133, tradução nossa).
Queyras e Quoniam (2006) 6 fases	"Coleta [-] Materiais [e] fontes; Análise [-] Dados de fonte; Entrega [-] Produtos de informação; Aplicação [-] Resultados da inteligência; Avaliação [-] Desempenho do programa; Plano [-] Atividades de inteligência" (QUEYRAS; QUONIAM, 2006, p. 89).

Fonte: Valentim (2014, p. 55-56, grifo nosso)

O processo de inteligência organizacional é composto por:

[...] ambientes e fluxos de informação; cultura organizacional e cultura informacional; comunicação organizacional e comunicação informacional; prospecção e monitoramento informacional; gestão da informação (GI); gestão do conhecimento (GC); redes de relacionamento; inovação; tecnologias de informação e comunicação; e *stakeholders* (VALENTIM, 2014, p. 57).

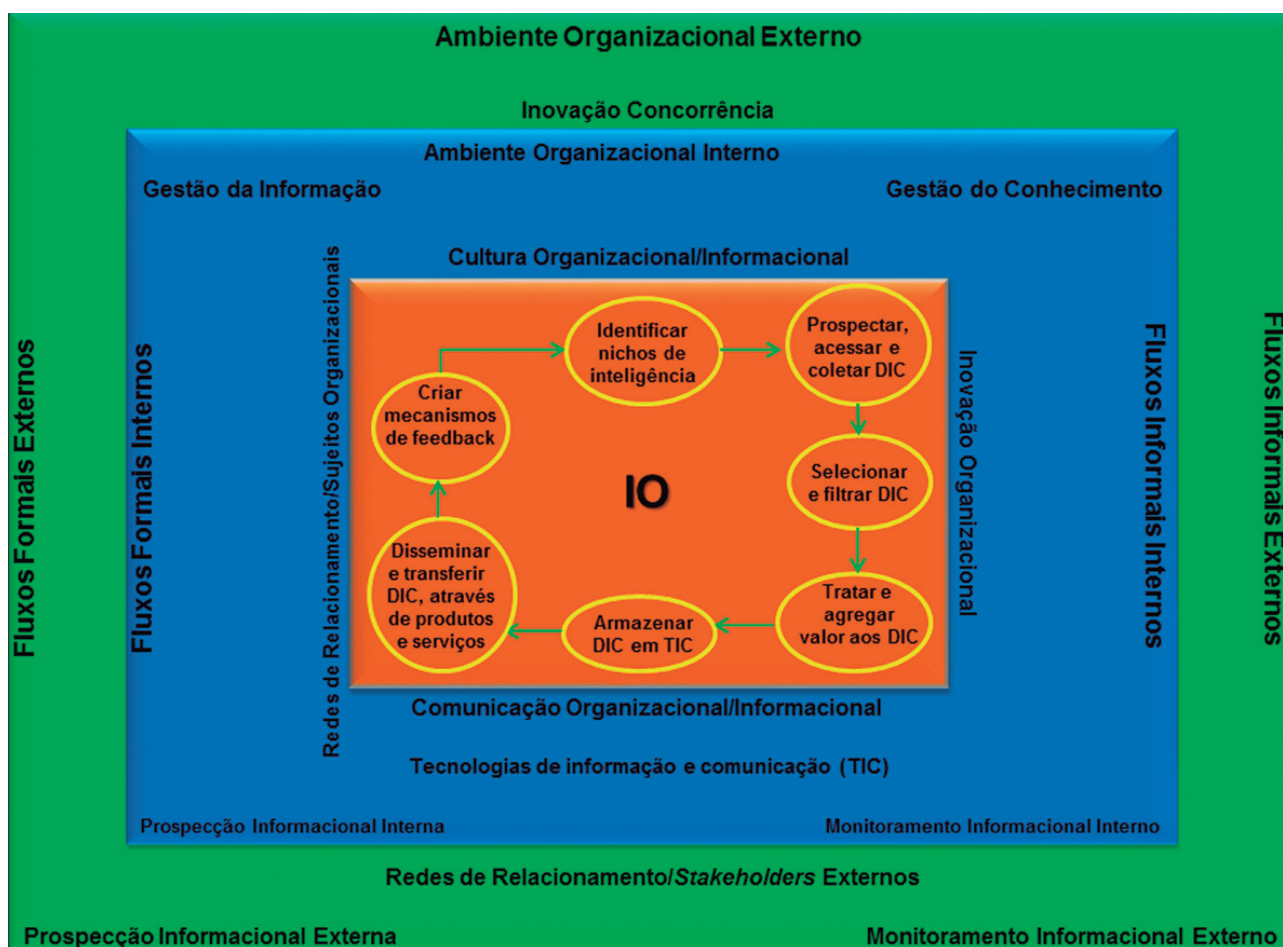
A gestão da informação e a gestão do conhecimento são essenciais para que a organização possa implementar a inteligência organizacional. Não é possível fazê-lo sem a GI e a GC, uma vez que a gestão da informação se refere ao

[...] conjunto de atividades relacionadas com o ciclo da informação em uma organização, o qual inclui a coleta, processamento, armazenamento, fluxo, recuperação da informação e o seu uso efetivo, geralmente com o apoio de sistemas automatizados (CUNHA; CAVALCANTE, 2008, p. 179).

Por sua vez, a GC é um

[...] processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na identificação, geração, compartilhamento e aplicação do conhecimento organizacional, com o objetivo de maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização (CUNHA; CAVALCANTE, 2008, p. 180).

Figura 56 - Elementos constitutivos do processo de IO



Fonte: Adaptada de Valentim (2014, p. 57)

Gerar inovação é essencial para as organizações que atuam em mercados competitivos. Para tanto, acompanhar o estado da arte do segmento em que a organização está inserida, monitorar patentes, criar condições organizacionais para que os sujeitos organizacionais inovem etc. são atividades de inteligência que propiciam a geração de inovação.

A inteligência organizacional é entendida como um processo dinâmico, alicerçado pela cultura e pela comunicação organizacional e informacional, cujos pilares são a gestão da informação e a gestão do conhecimento, alimentados pelas atividades-base: prospecção e monitoramento informacional que, por sua vez, são apoiados por tecnologias de informação e comunicação.

Compreender a IO como um processo aproxima os gestores organizacionais da correta dinâmica que é a inteligência organizacional, principalmente quanto às mudanças que ocorrem nos ambientes externo e interno ao longo do tempo. A inteligência organizacional, “[...] entendida como processo, refere-se a um modelo de gestão que é sistêmico e se transforma a cada momento, buscando evoluir de um estado para outro supostamente melhor” (VALENTIM, 2007, p. 22).

Figura 57 - Alicerce, atividades-base e pilares da IO



Fonte: Adaptada de Valentim (2014, p. 64)



Multimídia

Figura 58 - Cena do vídeo



Fonte: Print Screen do vídeo

Sua empresa tem inteligência competitiva?

O economista e consultor de empresas *Carlos Hilsdorf* fala sobre inteligência competitiva no Mesa de Negócios, o mais antigo programa de negócios da TV mineira e o terceiro mais antigo do país.

Assista à entrevista em: <https://www.youtube.com/watch?v=WieF-svta24>.

5.5 PROSPECÇÃO E MONITORAMENTO INFORMACIONAL

Dentre as atividades desenvolvidas na gestão da informação, destacam-se a prospecção e o monitoramento informacional. A prospecção refere-se ao método ou à técnica que visa à **identificação inicial** de dados, informação e conhecimento relevantes para a organização. O monitoramento refere-se ao método ou à técnica de observação e **acompanhamento constante** de dados, informação e conhecimento relevantes para a organização (VALENTIM; MOLINA, 2004).

Figura 59 - Prospecção informacional



Fonte: Pixabay²⁶

Morato-Murillo e Fernández-Güell (2004) destacam que as atividades de prospecção e monitoramento podem ser compreendidas como um processo participativo e reflexivo para a construção de uma visão de futuro (médio e longo prazos), observando a ciência, a tecnologia e a sociedade, cujo objetivo é apoiar a tomada de decisão no presente e mobilizar forças para realizar ações estratégicas futuras (MORATO-MURILLO; FERNÁNDEZ-GÜELL, 2004).

Alguns fatores são influenciadores para que uma organização desenvolva atividades de prospecção e monitoramento. Entre eles, pode-se mencionar as oportunidades e ameaças relacionadas ao negócio, assim como a necessidade de planejar ações a curto, médio e longo prazos.

Figura 60 - Fatores influenciadores da prospecção e do monitoramento da informação



Fonte: Adaptada de Valentim (2005a, p. 1)

²⁶ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/nova-iorque-horizonte-1071162/>.

As atividades de prospecção e monitoramento possuem nove etapas básicas, conforme explica Valentim (2003a):

- a) **elaboração do diagnóstico organizacional** - nesta fase é necessário conhecer a organização; a estrutura organizacional; o modelo de gestão; a cultura e a comunicação informacional existente no ambiente interno; mapear os fluxos de dados, informação e conhecimento; mapear as lideranças e os produtores de dados, informação e conhecimento; verificar as necessidades e demandas informacionais dos sujeitos organizacionais, verificar os sistemas de informação gerenciais e de apoio à decisão;
- b) **planejamento da coleta de dados, informações e conhecimento** - envolve definir o objeto a ser prospectado e monitorado; o grau de importância das fontes de informação no que tange ao impacto, à pertinência e à relevância; a periodicidade com que as fontes de informação devem ser monitoradas; a linguagem e o jargão utilizados nas estratégias de busca; os mecanismos de seleção e filtragem; os sistemas de informação que armazenarão, preservarão e propiciarão acesso aos dados, informações e conhecimento selecionados;
- c) **identificação de fontes informacionais** - para a realização da prospecção e do monitoramento informacional é essencial identificar e conhecer exaustivamente as fontes de informação, formais (bancos e bases de dados) e informais (pessoas, contatos), tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo à organização;
- d) **construção de redes informacionais** - é essencial que, a partir do mapeamento das lideranças e dos produtores de dados, informações e conhecimento, as redes de relacionamentos informacionais sejam construídas, visando à coleta e à filtragem de dados, informações e conhecimentos pertinentes e relevantes para a organização, assim como a elaboração de futuros produtos e serviços informacionais customizados;
- e) **organização e tratamento de dados e informações** - após a seleção e a filtragem dos dados, informações e conhecimento relevantes para a organização, é necessário organizá-los e tratá-los de modo a propiciar rápido acesso e recuperação, a qualquer tempo e local;
- f) **agregação de valor aos dados e informações selecionados** - agregar valor aos dados, informações e conhecimento é fundamental, porquanto propicia mais consistência e confiabilidade à massa informacional selecionada, ou seja, quanto maior o valor agregado aos dados e às informações selecionados, mais bem elaborados serão os serviços e produtos informacionais;
- g) **disseminação da informação** - elaborar produtos e serviços informacionais customizados para os diferentes sujeitos organizacionais, visando a atender às necessidades informacionais anteriormente diagnosticadas. Nesta etapa, ressalta-se a velocidade de resposta, ou seja, a capacidade de as atividades de prospecção e monitoramento atenderem às demandas informacionais da organização;

- h) **avaliação da prospecção e monitoramento** - verificar com os sujeitos organizacionais e os diversos setores da organização como avaliam a eficiência e a eficácia dos serviços e produtos informacionais disponibilizados para a realização de processos, atividades, tarefas e tomada de decisão;
- i) **retroalimentação do modelo de prospecção e monitoramento** - a avaliação contínua propicia que sejam realizadas as adequações e as alterações necessárias às atividades de prospecção e monitoramento informacional.

Figura 61 - Etapas da prospecção e do monitoramento informacional



Fonte: Elaborada pela autora

Para realizar as atividades de gestão da informação no que tange à prospecção e ao monitoramento informacional, destacam-se algumas técnicas que podem ser utilizadas. É importante observar alguns critérios simples, mas importantes:

- Frequência com que se deve realizar a prospecção e o monitoramento;
- Foco do que de fato deve ser prospectado e monitorado;
- Restrições/limites do que de fato deve ser prospectado e monitorado;
- Relevância e pertinência do que de fato deve ser prospectado e monitorado;
- Abrangência do que de fato deve ser prospectado e monitorado (VALENTIM, 2003b, p. 1).



Inicialmente, são abordadas algumas técnicas aplicadas estritamente no ambiente interno da organização, as quais, por sua vez, podem ser aplicadas em níveis hierárquicos distintos:

- Monitoramento das atividades de produção;
- Monitoramento das atividades de p&d;
- Monitoramento das atividades de marketing e vendas;
- Monitoramento das atividades de planejamento e estratégias de ação;
- Monitoramento das competências internas (VALENTIM, 2003b, p. 1).

Para tanto, algumas ações gerenciais devem ser realizadas anteriormente, por exemplo, elaborar normas técnicas e administrativas, visando a sistematizar e consolidar os dados, as informações e o conhecimento “estruturáveis” existentes na organização. No intuito de exemplificar essa ação, pode-se mencionar a

[...] elaboração de uma norma administrativa que fixe os procedimentos para as pessoas que participam de eventos representando a organização como: congressos, feiras, visitas, cursos etc. (VALENTIM, 2003b, p. 1).

Outros exemplos de ações gerenciais que podem ser aplicados em distintas organizações são:

- Obrigatoriedade de as pessoas da organização cumprirem os procedimentos da norma;
- Preenchimento de formulários (*on-line* ou *off-line*) adequados a cada tipo de evento;
- Elaboração de relatórios que tenham um padrão organizacional;
- Socialização dos materiais adquiridos com recursos da organização, como: livros, catálogos, relatórios, revistas, vídeos, disquetes, CD-ROM etc.;
- Socialização da rede de relacionamentos construída durante o evento, como: cartões de visita, informações observadas informalmente etc.;
- Socialização do conhecimento construído durante o evento, através de palestras e reuniões específicas para esse fim, bem como a sistematização do exposto (VALENTIM, 2003b, p. 1).

Ainda no contexto do ambiente interno organizacional, enfocando os dados, as informações e o conhecimento “estruturados” existentes na organização, ou seja, os já sistematizados e consolidados em sistemas de informação e de apoio à decisão (arquivos, bibliotecas, bancos e bases de dados, entre outros), pode-se realizar a prospecção e o monitoramento informacional.

Nessa perspectiva, vale lembrar que a organização já deve ter desenvolvido uma cultura informacional positiva em relação aos dados, informações e conhecimento, assim como se pressupõe que a organização possua uma estrutura de qualidade no que tange às tecnologias de informação e comunicação, assim como quanto à aplicação da gestão da informação (VALENTIM, 2003b).

Os Serviços de Atendimento aos Clientes (SAC) se constituem em um bom exemplo, uma vez que as informações lá geradas podem ser prospectadas e monitoradas constantemente, propiciando a extração de dados e informações relevantes ao negócio da organização.

Quanto mais formalizadas as atividades informacionais desenvolvidas no setor de SAC, melhor será a eficácia da prospecção e do monitoramento informacional (VALENTIM, 2003b). Para tanto, são necessárias algumas ações gerenciais:

- Formalização do setor na organização;
- Preenchimento de formulários (*on-line* ou *off-line*) adequados;
- Elaboração de indicadores diversificados (por produtos, por tipo de cliente, por região, por faixa etária, por renda, por sugestões etc.);
- Elaboração de relatórios técnicos (*on-line* ou *off-line*) (VALENTIM, 2003b, p. 1).

No que tange ao **ambiente externo** da organização, os métodos e técnicas de prospecção e monitoramento podem ser aplicados com diferentes objetivos. Isso dependerá do que a organização necessita conhecer e acompanhar:

Monitoramento concorrencial: concorrentes atuais e potenciais; comportamento do mercado em relação ao consumo; produtos similares entrantes; consumidor; fornecedores; cadeia produtiva.

Monitoramento tecnológico: avanço da construção de conhecimento científico e tecnológico (patentes e normas técnicas); inovação tecnológica; materiais e processos inovadores; tecnologias e ferramentas de manufatura; tecnologias de informação.

Monitoramento político-econômico: políticas governamentais de países; legislação comercial; resoluções de comércio exterior; editais governamentais (programas e ações, fomento, capacitação); indicadores econômicos e conjunturais.

Monitoramento financeiro: acompanhamento das bolsas mundiais (ações); investimentos; balanços; mercado financeiro em geral.

Monitoramento ambiental: meio ambiente; imagem institucional; atuação institucional no contexto em que está inserida (VALENTIM, 2003b, p. 2).

Vale ressaltar que realizar a prospecção e o monitoramento no ambiente externo é mais complexo, porque exige a aplicação de uma metodologia que abranja desde o mapeamento das necessidades de grupos ou indivíduos no escopo da organização até o estabelecimento de contatos importantes para viabilizar essas atividades.



Para realizar a prospecção informacional no âmbito das informações que **não estão** estruturadas, isto é, produzidas externamente à organização sem nenhum tipo de sistematização, organização ou tratamento, será necessário construir primeiramente uma rede de contatos, de modo que possibilite a obtenção de informações relevantes para a organização. Como exemplo, pode-se mencionar:

- Estabelecer vínculos universidade-empresa;
- Realizar parcerias com laboratórios de institutos de pesquisa;
- Criar mecanismos de aproximação sistemática com os fornecedores, como, por exemplo, eventos, palestras, coquetéis de lançamento de produtos etc.;
- Acompanhar a mídia de modo geral, analisando eventos, como acontecimentos políticos e sociais relevantes ao negócio da organização;
- Participar ativamente de associações/sociedades do setor produtivo, no qual a organização está inserida (VALENTIM, 2003b, p. 2).

No âmbito das informações que **estão** estruturadas, estas estão sistematizadas, organizadas, tratadas e, portanto, passíveis de serem acessadas, ou seja, podem ser encontradas em bancos e bases de dados, na internet, em bibliotecas e arquivos etc. Nesse caso, é importante observar a fonte de informação: se o produtor responsável pela fonte é fidedigno; se a análise da informação é realizada com precisão; se o sistema de informação utilizado é confiável, entre outros aspectos.

É importante destacar que as organizações que realizam prospecção e monitoramento informacional devem aproveitar ao máximo as informações estruturadas, uma vez que há muitas informações relevantes que podem ser usadas para a realização de atividades, tarefas e tomada de decisão. Portanto, é fundamental a identificação e o uso de fontes de informação relacionadas ao negócio da organização. Para tanto, é necessário:

- Formalização de um setor com pessoas capacitadas para a realização desse tipo de monitoramento;
- Elaboração de serviços e produtos específicos aos diferentes públicos da organização;
- Socialização de dados, informação e conhecimento a todos os setores da organização (VALENTIM, 2003b, p.2).

Outro aspecto importante para se realizarem a prospecção e o monitoramento informacional no ambiente externo se refere ao uso de tecnologias de informação e comunicação, uma vez que agilizam o acesso, a busca e a recuperação de informações relevantes à organização. Um exemplo é o *Data Mining*, recurso que propicia extrair dados e informações relevantes a partir de bancos e bases de dados.

O *Data Mining* pode efetuar desde uma simples consulta a um banco de dados, explorar e agregar informação útil a partir dos dados pesquisados, descobrir relacionamentos escondidos em bancos e bases de dados, até aplicar inteligência artificial (IA).

Figura 62 - Data Mining



Fonte: Pixabay²⁷

Nessa perspectiva, é importante mencionar que distintas tecnologias de informação e comunicação são essenciais para o processo de IO. Dentre elas, pode-se mencionar:

- a) Sistema de Informação Gerencial (SIG) - sistema que atende às necessidades dos níveis gerenciais de alto escalão, gerando relatórios gerenciais com acesso às ocorrências de desempenho e dados históricos (ROSINI; PALMISANO, 2003);
- b) Sistema de Apoio à Decisão (SAD) - sistema fundamental para o processo de tomada de decisão nas organizações, são flexíveis e adaptáveis ao meio em que a organização está inserida (REZENDE; ABREU, 2003);
- c) *Customer Relationship Management* (CRM) - sistema que permite à organização conhecer o perfil do cliente, a partir de um trabalho dirigido de fidelização (VALENTIM *et al.*, 2003);
- d) *Enterprise Resource Planning* (ERP) - sistema integrado que permite a gestão de fluxos informacionais em uma única base de dados. Integra diferentes departamentos e funções da organização, atendendo às necessidades específicas de cada um (OLIVEIRA, 2003);
- e) *Executive Information System* (EIS) - um EIS pode ser entendido, do ponto de vista tecnológico, como uma ferramenta de pesquisa à base de dados para a apresentação de informações de forma simples e amigável, atendendo às necessidades dos executivos/decisores (POZZEBON; FREITAS, 1996);
- f) *Electronic Data Interchange* (EDI) - sistema que se constitui em um processo de comunicação entre as organizações, por meio do intercâmbio eletrônico de informações estruturadas (LAZARINI, 2006).

²⁷ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/banner-cabe%C3%A7alho-monitor-bin%C3%A1ria-909710/>.

5.6 MÉTODOS E TÉCNICAS APLICADOS À INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

Conforme mencionado anteriormente, existem distintos métodos, técnicas, instrumentos e tecnologias de informação e comunicação que podem ser utilizados para a realização da inteligência organizacional. Destacar-se-á três métodos:

- a) painel de especialistas;
- b) cenários;
- c) Delphi.

5.6.1 Painel de especialistas

O método painel de especialistas tem como objetivos:

- Construir conhecimento sobre questões relacionadas ao negócio da corporação;
- Comparar pontos de vista e opiniões entre diferentes especialistas;
- Refletir sobre o futuro: riscos, tendências, oportunidades etc., de forma coletiva;
- Conhecer a realidade em nível regional, estadual, nacional, setorizado etc.;
- Identificar e propor estratégias de ação (VALENTIM, 2005a, p. 1).

Para a realização de um painel de especialistas com resultados satisfatórios, é importante seguir uma sequência lógica de atividades:

- Definir uma determinada área temática;
- Trabalhar com no mínimo dez e no máximo quinze pessoas;
- Os especialistas escolhidos para participar do painel devem ter alta qualificação e reconhecido prestígio no âmbito profissional em que atuam;
- Para a seleção dos especialistas, é importante estabelecer equilíbrio quanto à sua origem profissional: empresarial, acadêmica, tecnológica, social etc.;
- É importante estabelecer também, para a seleção dos especialistas, equilíbrio quanto à idade, sexo, e origem geográfica;
- Observar muito atentamente as personalidades dominantes dos especialistas que farão parte do painel;
- Observar muito atentamente aos possíveis interesses cruzados dos especialistas participantes (VALENTIM, 2005a, p. 2).

É importante ressaltar que os especialistas devem possuir um perfil que atenda às necessidades do painel e da organização. Nessa perspectiva, algumas competências e habilidades são essenciais para o sucesso do painel. Dentre elas, pode-se mencionar:

- a) ser criativo;
- b) ter capacidade de trabalhar em equipe;
- c) ter autonomia para expressar suas opiniões;
- d) ter uma atitude ao mesmo tempo realista e ousada (VALENTIM, 2005a).

Do mesmo modo, também é importante que a pessoa gestora do painel de especialistas possua competências e habilidades específicas:

- a) capacidade de liderança;
- b) habilidades para motivar o grupo de especialistas;
- c) competência para resolver conflitos;
- d) capacidade para neutralizar personalidades fortes;
- e) capacidade para fortalecer personalidades fracas;
- f) habilidades para observar tempos, cronogramas e limitações de qualquer tipo (VALENTIM, 2005a).

O painel de especialistas inicialmente identifica os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças relacionados ao negócio da organização. A partir da obtenção e da análise dos diagnósticos interno e externo, os especialistas do painel adquirem condições para construir conhecimento sobre tendências futuras; identificar perspectivas de futuro para o negócio da organização; identificar tendências de evolução e tecnologias críticas que podem afetar o negócio da organização no médio e longo prazos. Ao final do painel, os especialistas elaboram indicadores e propõem ações, medidas concretas e recomendações voltadas ao negócio da organização (VALENTIM, 2005a).

5.6.2 Cenários

Outro método que pode ser aplicado à inteligência organizacional refere-se à elaboração de cenários futuros. Essa metodologia exercita possibilidades e hipóteses, assim como especula as variáveis que podem afetar o negócio da organização, como as questões políticas, tecnológicas, econômicas, comerciais, entre outras (VALENTIM, 2005b).

O método “cenários” prepara a organização para realidades futuras distintas, desenvolvendo quatro possíveis cenários futuros. Este fator é determinante para que a organização esteja preparada para qualquer adversidade futura, assim como planeje o desenvolvimento do negócio de um modo mais seguro, estabelecendo diferentes possibilidades de ações a curto, médio e longo prazos (VALENTIM, 2005b).

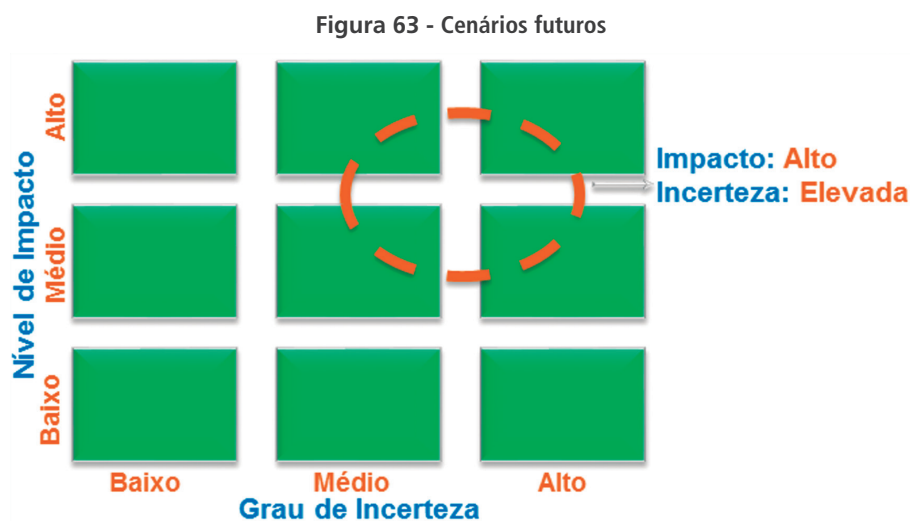
Para se aplicar esse método, é necessário desenvolver várias atividades em uma sequência lógica:

- a) definir os objetivos para a realização do método de cenários futuros;
- b) leitura de textos embasadores sobre contextos socioeconômicos, geopolíticos, tecnológicos, de mercado etc.;

- c) conhecer os pontos fortes e fracos da organização (clientes, fornecedores, concorrentes), o ambiente no qual está inserida (mercado, produtos substitutos), a cadeia produtiva da qual faz parte (comercialização, distribuição) e a política econômica aplicada ao negócio (leis, regulamentos, indicadores, normas etc.);
- d) observar a evolução da sociedade (ameaças, oportunidades, tendências, perspectivas), pontos de impacto (tecnologia, meio ambiente, processos), pontos de incerteza (competências, pessoas, estrutura corporativa);
- e) estabelecer critérios para o estabelecimento de cenários quanto a:
 - tempo: curto, médio e longo prazos;
 - tendência: mais provável, menos provável;
 - relevância: mais impacto, menos impacto;
- f) estruturar indicadores com base nos itens anteriores;
- g) formular as estratégias de ação da organização para curto, médio e longo prazos (VALENTIM, 2005b).

O *Observatório de Prospectiva Tecnológica Industrial* (OPTI) destaca que as organizações possuem pelo menos três posturas estratégicas frente aos cenários futuros:

- a) a organização constrói o futuro;
- b) a organização se adapta ao futuro;
- c) a organização aposta no futuro (MORATO-MURILLO; FERNÁNDEZ-GÜELL, 2004).



A equipe que desenvolverá os cenários futuros deve ser constituída por especialistas de diferentes áreas que possuam relação com o negócio da organização. Para iniciar as atividades é necessário que a equipe seja informada sobre os objetivos da organização, assim como a pessoa responsável pela coordenação deve possuir algumas competências e habilidades:

- a) conhecimento do negócio;
- b) liderança;
- c) características motivadoras;
- d) objetividade e clareza;
- e) segurança (VALENTIM, 2005b).

5.6.3 Método *Delphi*

O método *Delphi* ou método Delfos foi desenvolvido por *Olaf Helmer* e *Theodore J. Gordon* da *Rand Corporation*, no estado da Califórnia, nos Estados Unidos, na década de 1950. O nome do método refere-se ao oráculo situado na cidade de Delfos, na antiga Grécia (ASTIGARRAGA, 20--?).

O método *Delphi* pode ser definido como um método de previsão do futuro que alcança de forma sistemática o consenso entre especialistas sobre temas complexos do tipo qualitativo (MORATO-MURILLO; FERNÁNDEZ-GÜELL, 2004). Nessa perspectiva, o *Delphi* é realizado por meio de um processo estruturado e sistematizado, envolvendo especialistas (mínimo de sete) altamente qualificados, cujo anonimato é importantíssimo. A seleção dos especialistas que participam do *Delphi* é muito importante, porquanto é necessário observar: formação, função, atividades exercidas, experiência prática, conhecimento teórico, conhecimento de mundo etc. (VALENTIM, 2005c).

O método *Delphi* é gerenciado por uma equipe coordenadora. A dinâmica não é realizada *in loco*, uma vez que os especialistas participantes não podem identificar uns aos outros. A dinâmica é realizada pela aplicação de vários enquetes (quantas sejam necessárias) aos especialistas e, portanto, é flexível, uma vez que permite a mudança de opinião entre os participantes durante a aplicação, além de propiciar mais tempo de reflexão. Isso é importante porque, ao final, o *Delphi* objetiva obter o consenso entre eles. Esse método tem como características básicas:

- a) anonimato dos participantes;
- b) interação entre os participantes quanto às opiniões convergentes e divergentes;
- c) heterogeneidade dos especialistas (VALENTIM, 2005c).

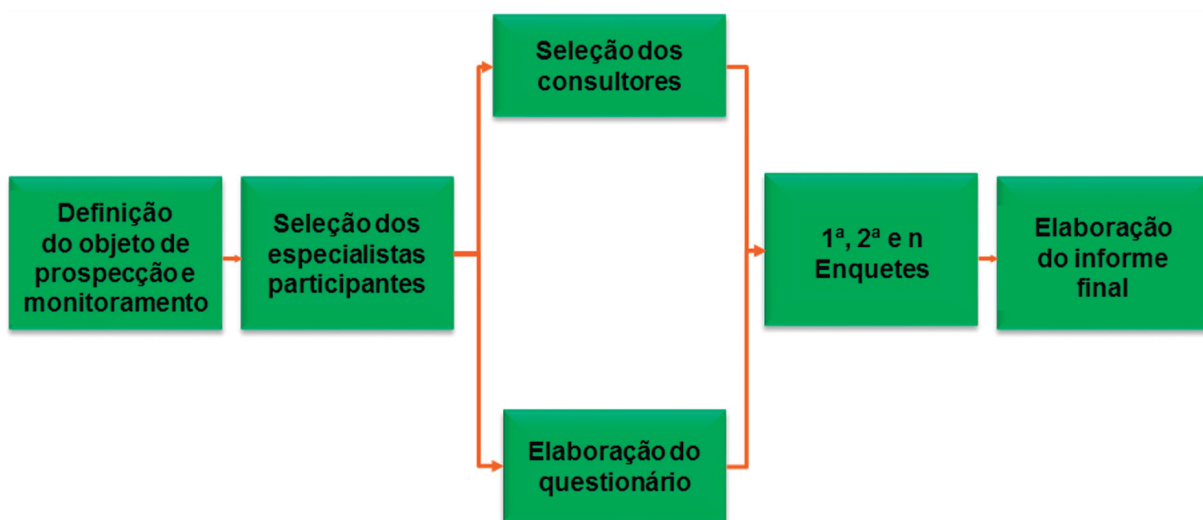
O *Delphi* necessita de um bom gerenciamento por parte da equipe coordenadora, pois, ao contrário, pode ser desastroso. Como exemplo, pode-se citar: falta de respostas, falta de entendimento sobre as perguntas, falta de compreensão em relação às questões práticas do método, falta de recursos tecnológicos (tecnologias da informação) para o processamento das informações, entre outras faltas (VALENTIM, 2005c).

Pode-se destacar as seguintes etapas básicas:

- a) definição do(s) problema(s)/fenômeno(s);
- b) definição dos especialistas participantes;
- c) definição da equipe gestora;
- d) definição da equipe consultiva;
- e) construção do instrumento de coleta de dados (questionário);

- f) envio do questionário para cada um dos especialistas participantes, via ambiente eletrônico;
- g) realização da primeira enquête;
- h) análise estatística da primeira enquête;
- i) identificação dos pontos consensuais do grupo de especialistas participantes;
- j) envio de formulário com os pontos consensuais do grupo, fazendo nova enquête;
- k) análise da segunda enquête;
- l) pode-se trabalhar com quantas enquetes forem necessárias, de forma que o resultado final seja, de fato, o conjunto do pensamento dos especialistas participantes;
- m) elaboração do relatório final: é composto pelo prognóstico sobre o(s) problema(s)/fenômeno(s) inicial(is), e pode conter informações adicionais, produzidas pelas análises realizadas no material obtido dos especialistas, como: análises estatísticas, séries históricas, comentários, sínteses, prognósticos alternativos etc. (VALENTIM, 2005c).

Figura 64 - Delphi



Fonte: Adaptada de Valentim (2005c)

Os especialistas participantes devem conhecer os objetivos organizacionais para a realização do *Delphi*, assim como devem possuir uma visão de futuro aguçada, criatividade e motivação para participar. Já a equipe coordenadora precisa ser capaz de realizar análises e agregar valor às informações fornecidas pelos participantes do *Delphi* (VALENTIM, 2005c).

No que tange à equipe consultiva, é importante observar as seguintes características:

- a) conhece o problema por meio de informações (jornais, livros, revistas);
- b) tem visão crítica a respeito do problema;
- c) tem familiaridade com o problema;

- d) já vivenciou o tipo de problema;
- e) pesquisa e estuda o problema (VALENTIM, 2005c).

A equipe coordenadora do *Delphi* deve elaborar o questionário observando alguns aspectos importantes para o entendimento e a compreensão do que se quer:

- a) clareza nas questões formuladas;
- b) as questões, em relação umas às outras, devem ser autônomas;
- c) os termos utilizados devem fazer parte do jargão daquela área/negócio;
- d) as hipóteses e variáveis devem estar em sintonia com as possibilidades e perspectivas futuras (VALENTIM, 2005c).

O *Delphi* pode ser aplicado com distintos objetivos e, portanto, enfatizar diferentes variáveis:

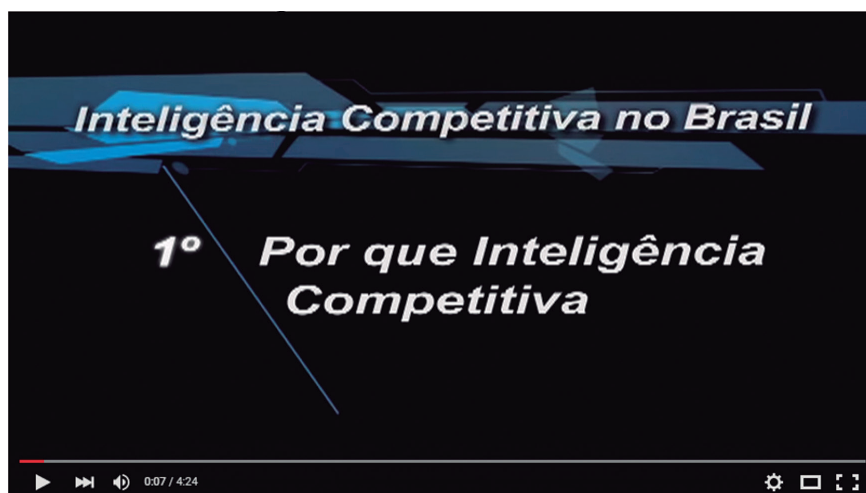
- a) nível - de conhecimento, de competitividade etc.;
- b) grau de - importância, estratégico etc.;
- c) impacto - qualidade de vida, emprego, questões sociais, meio ambiente etc.;
- d) limitações - tecnológicas, legislativas, econômicas etc.;
- e) recomendações - de cooperação, de interação, fiscais etc. (VALENTIM, 2005c).

A inteligência organizacional é fundamental para o processo decisório organizacional, uma vez que propicia a criação de diferenciais competitivos, assim como mais segurança na direção a ser seguida na busca de vantagem competitiva.



Multimídia

Figura 65 - Cena do vídeo



Fonte: Print Screen do vídeo

Semestre

8

A inteligência competitiva vem sendo estudada no Brasil há quase duas décadas.

Confira, no *link* a seguir, mais informações sobre a aplicação prática da IO em organizações brasileiras e o perfil profissional requerido para exercer a função: <https://www.youtube.com/watch?v=Q1uyoP1XBI0>.

A inteligência organizacional não deve ser compreendida como uma atividade sofisticada aplicada apenas em grandes organizações; ao contrário, deve ser uma prática em organizações – independentemente de seu tamanho – que querem se desenvolver e se manter competitivas no mercado em que atuam.



5.6.4 Atividade

Esta atividade visa a consolidar sua aprendizagem sobre os elementos que constituem o processo de inteligência organizacional.

Acesse o *link*: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2013v18n38p37/25956>, para aprofundar seus conhecimentos, e leia o artigo:

TARAPANOFF, K.; ÁLVARES, L. Inteligência organizacional e competitiva e a Web 2.0. **Encontros Bibli**: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, v. 18, n. 38, p. 37-64, set./dez. 2013.

O texto discorre sobre a Inteligência Organizacional e Competitiva (IOC) no contexto da *web* 2.0. A IOC é abordada de modo integrado, envolvendo a Gestão da Informação, a Gestão do Conhecimento e a Inteligência Competitiva. As autoras destacam que, para um melhor aproveitamento da IOC, é fundamental que os métodos e técnicas contemplem a *web* 2.0, por exemplo, as redes sociais, os *blogs*, as *wikis*, os *sites* de compartilhamento, as *folksonomias*, entre outros.

Identifique no texto quais são as metodologias destacadas pelas autoras.

Resposta comentada

As autoras discorrem sobre distintos métodos e técnicas que podem ser aplicados no contexto da *web* 2.0. Entre eles, podem-se mencionar:

- a) estudos, métodos e técnicas para identificar as necessidades informacionais de sujeitos organizacionais;
- b) estudos, métodos e técnicas para a melhoria da tomada de decisão;
- c) modelagem multidimensional - sistema baseado em recuperação de dados e informação que suporta acesso e consultas em larga escala;

- d) netnografia - usada para o mapeamento de perfis de consumo;
 - e) análises quantitativas e estatísticas (webometria);
 - f) análise de discurso (ad);
 - g) análise de conteúdo (ac);
 - h) análise de redes sociais;
 - i) *gamification* - processo de utilização do pensamento de jogos e dinâmica de jogos para resolver problemas.
-

RESUMO

Nesta unidade destacou-se que a inteligência organizacional propicia aos sujeitos organizacionais a “visão de futuro” anteriormente mencionada, antecipando as mudanças do ambiente, as estratégias de ação da concorrência e as novas demandas da sociedade.

A partir disso, a organização tem a possibilidade de rever suas próprias estratégias de ação de médio e longo prazos, ajustando-se às novas possibilidades de negócios e precavendo-se de possíveis riscos que podem afetá-la no longo prazo, reavaliando os processos internos, reajustando o planejamento estratégico e proporcionando mais segurança aos decisores.

O processo de IO é essencial para as organizações no cenário contemporâneo, em que a concorrência extrapola as barreiras geográficas e linguísticas, as tecnologias de informação e comunicação abrem novas formas de interação comercial, e a sociedade se torna cada vez mais exigente quanto à qualidade de serviços e produtos ofertados em qualquer segmento econômico. Além disso, o ambiente organizacional deve propiciar condições para que os sujeitos organizacionais possam realizar processos, atividades, tarefas e tomar decisões apoiados em dados, informação e conhecimento consistentes.



Sugestão de Leitura

MILLER, J. **O milênio da inteligência competitiva**. São Paulo: Bookman, 2002. 294 p.

REFERÊNCIAS

ASTIGARRAGA, E. **El método Delphi**. San Sebastián: Universidad de Deusto, [20--?].

CÂNDIDO, C. A.; VALENTIM, M. L. P.; CONTANI, M. L. Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, p. 1-16, jun. 2005. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000003073/b9cf277365b028e9af0667fe64548b27>.

CUNHA, M. B. da; CAVALCANTE, C. R. de O. **Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia**. Brasília: Briquet de Lemos, 2008. 451 p.

ILHARCO, F. **Filosofia da informação**: uma introdução à informação como fundação da acção, da comunicação e da decisão. Lisboa: Universidade Católica, 2003. 207 p.

LAZARINI, V. **Tecnologias de informação e comunicação aplicadas ao processo de inteligência competitiva organizacional**. 2006. 105 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Biblioteconomia) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2006.

MARCHIORI, P. Z. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 72-79, 2002.

MORATO MURILLO, A.; FERNÁNDEZ GÜELL, J. M. **Metodologias de prospectiva tecnológica industrial**. Curitiba: UNINDUS (OPTI), 2004.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2005. 120 p.

OLIVEIRA, J. F. de. **T.I.C.**: tecnologias da informação e da comunicação. São Paulo: Érica, 2003. 444 p.

POZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R. de. Construindo um E.I.S. (Enterprise Information System) da (e para a) empresa. **RAUSP**, São Paulo, v. 31, n. 4, p. 19-30, out./dez. 1996. Disponível em: http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/1996/1996_029_RAUSP.pdf.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 316 p.

ROSINI, A. M.; PALMISANO, A. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. 219 p.

TARAPANOFF, K; ÁLVARES, L. Inteligência organizacional e competitiva e a Web 2.0. **Encontros Bibli**: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, v. 18, n. 38, p. 37-64, set./dez. 2013.

VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento em organizações complexas. *In*: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2008. p.11-26.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, p. 1-13, ago. 2002. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000001053/6a50751d6d811772f23ef7de3623bcd2>.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva organizacional: modelo de gestão, processo ou ferramenta? *In*: SOUTO, L. F. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento**: práticas e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. p. 47-67.

VALENTIM, M. L. P. **Métodos de prospecção e monitoramento industrial - I**. Londrina: Infohome, 2005a. Disponível em: http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=90.

VALENTIM, M. L. P. **Métodos de prospecção e monitoramento industrial - II**. Londrina: Infohome, 2005b. Disponível em: http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=91.

VALENTIM, M. L. P. **Métodos de prospecção e monitoramento industrial - III**. Londrina: Infohome, 2005c. Disponível em: http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=92.

VALENTIM, M. L. P. **Métodos e técnicas de prospecção e monitoramento informacional (1)**. Londrina: Infohome, 2003a. Disponível em: http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=72.

VALENTIM, M. L. P. **Métodos e técnicas de prospecção e monitoramento informacional (2)**. Londrina: Infohome, 2003b. Disponível em: http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=73.

VALENTIM, M. L. P. **Métodos e técnicas de prospecção e monitoramento informacional (3)**. Londrina: Infohome, 2003c. Disponível em: http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=74.

VALENTIM, M. L. P. Processo de inteligência competitiva organizacional. *In*: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. Marília: FUNDEPE, 2007. p. 9-24.



VALENTIM, M. L. P. *et al.* O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-23, 2003. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000001277/b497a27940c2cba21ddc47cf675a0625>.

VALENTIM, M. L. P.; MOLINA, L. G. Prospecção e monitoramento informacional no processo de inteligência competitiva. **Encontros Bibli**: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, Número Especial, p. 1-19, 2004. Disponível em: http://www.encontros-bibli.ufsc.br/bibesp/esp_01/5_valentim.pdf.



UNIVERSIDADE FEDERAL
DO RIO DE JANEIRO



CAPES

MINISTÉRIO DA
EDUCAÇÃO



Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-85229-14-6



9 788585 229146

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-85229-15-3



9 788585 229153