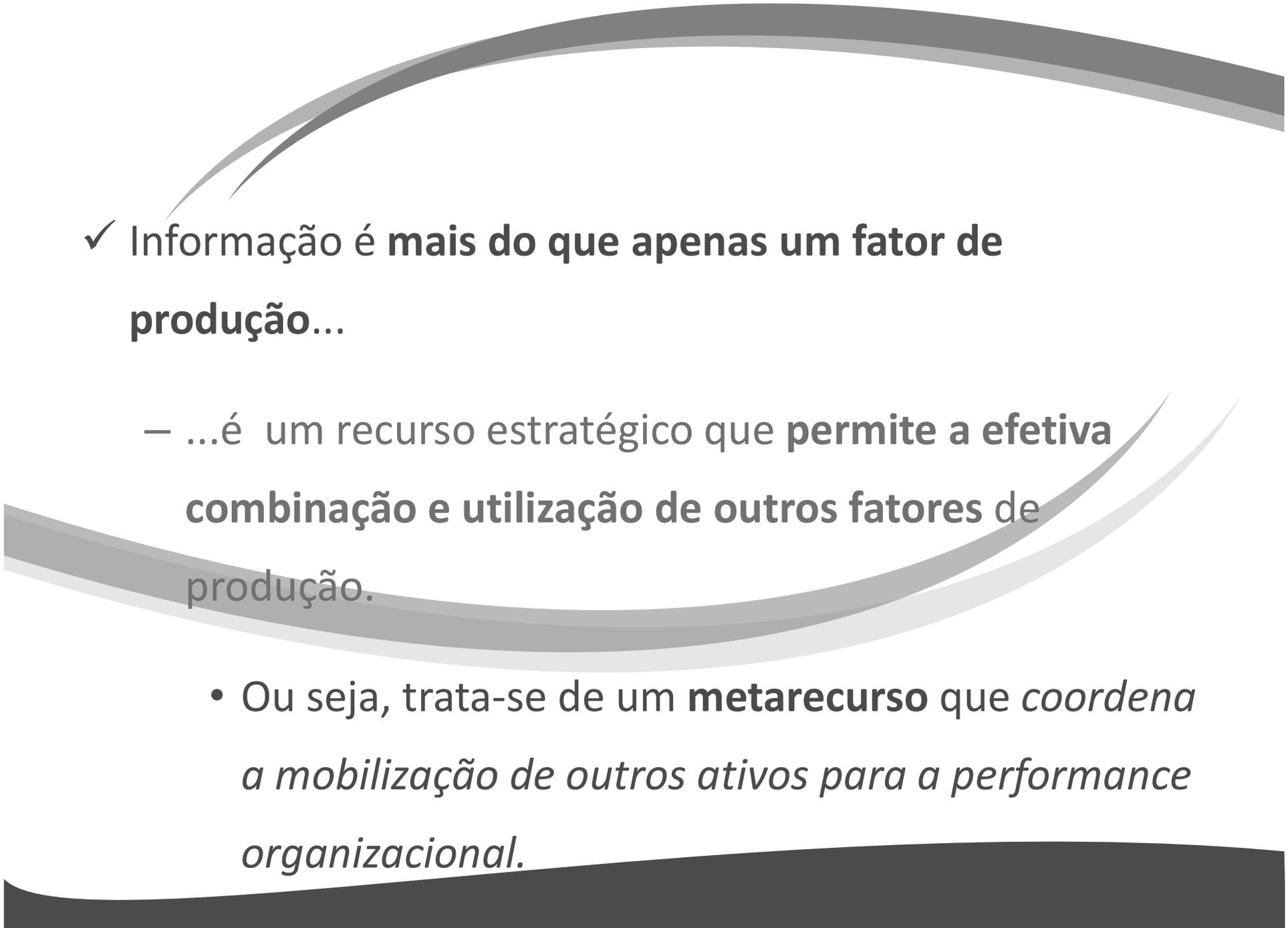




*Profª Lillian Alvares  
Faculdade de Ciência da Informação  
Universidade de Brasília*

# **Gestão da Informação**

## **Chun Wei Choo, 1998**



✓ Informação é **mais do que apenas um fator de produção...**

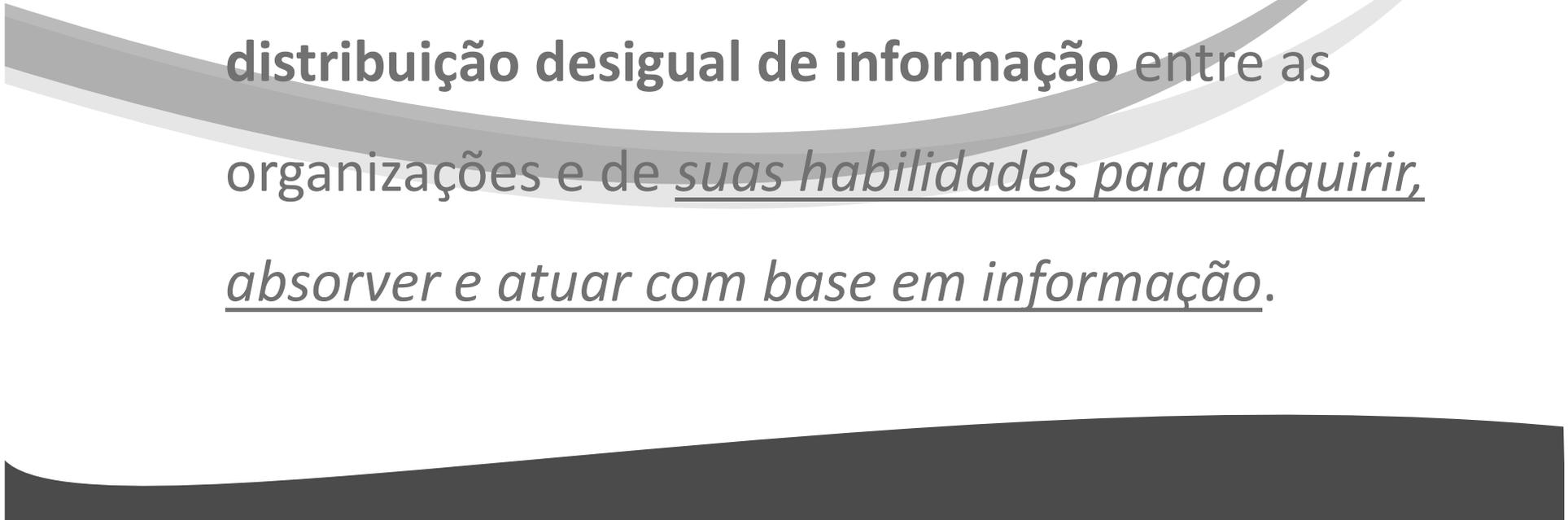
– ...é um recurso estratégico que **permite a efetiva combinação e utilização de outros fatores de produção.**

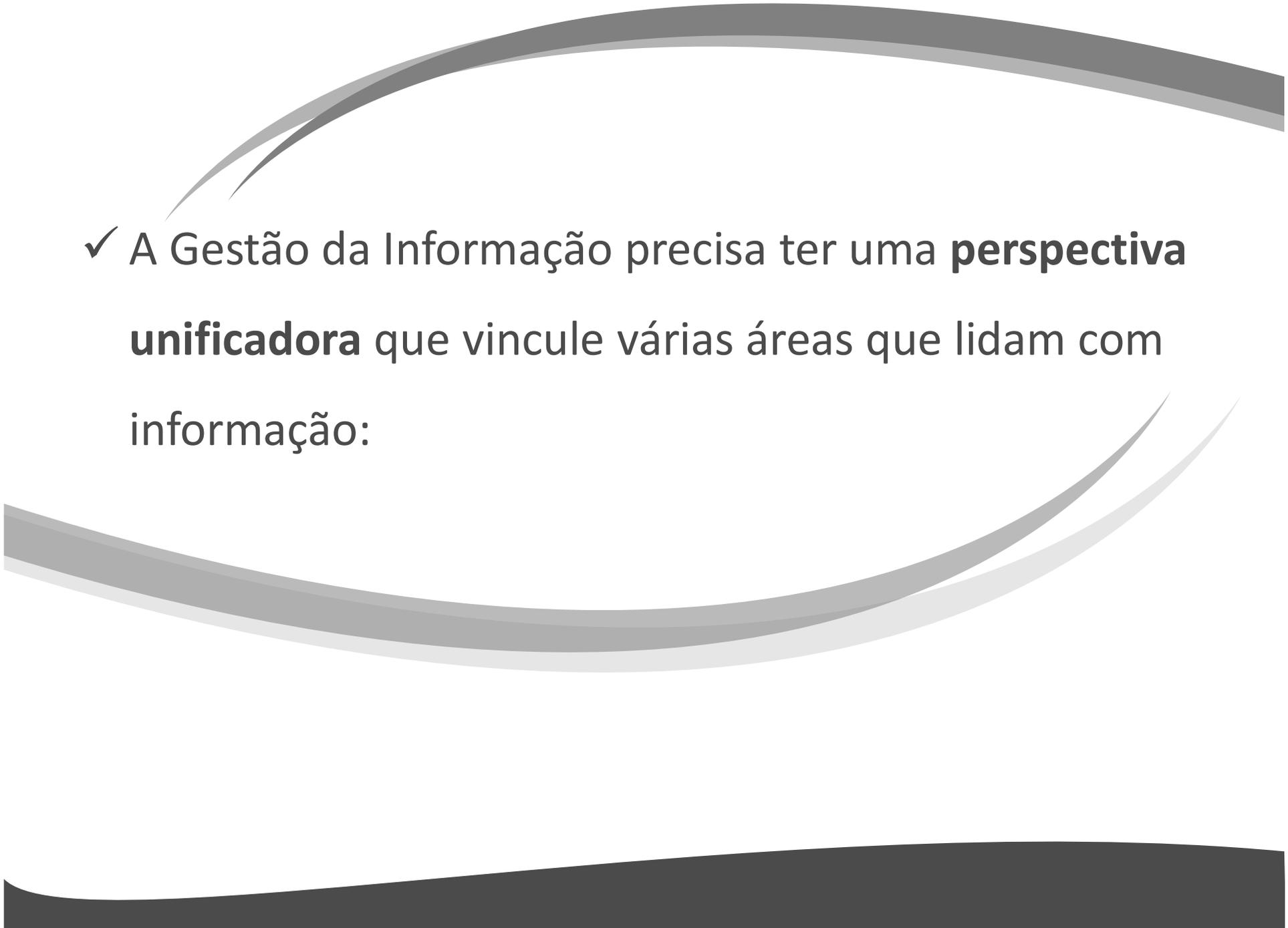
- Ou seja, trata-se de um **metarecurso** que *coordena a mobilização de outros ativos para a performance organizacional.*



✓ O ambiente externo à organização é uma grande arena informacional...

– ... em que a **competição é uma consequência da distribuição desigual de informação** entre as organizações e de *suas habilidades para adquirir, absorver e atuar com base em informação.*



- 
- ✓ A Gestão da Informação precisa ter uma **perspectiva unificadora** que vincule várias áreas que lidam com informação:

## Gestão de Recursos (GR)

- *Repositórios*
- *Biblioteca*
- *Arquivo*
- *Documentos*
- *Outros*

## Gestão dos Processos (GP)

- *Fluxo*
- *Comunicação*
- *Organização e Representação*

# Gestão da Informação

- *Uso*

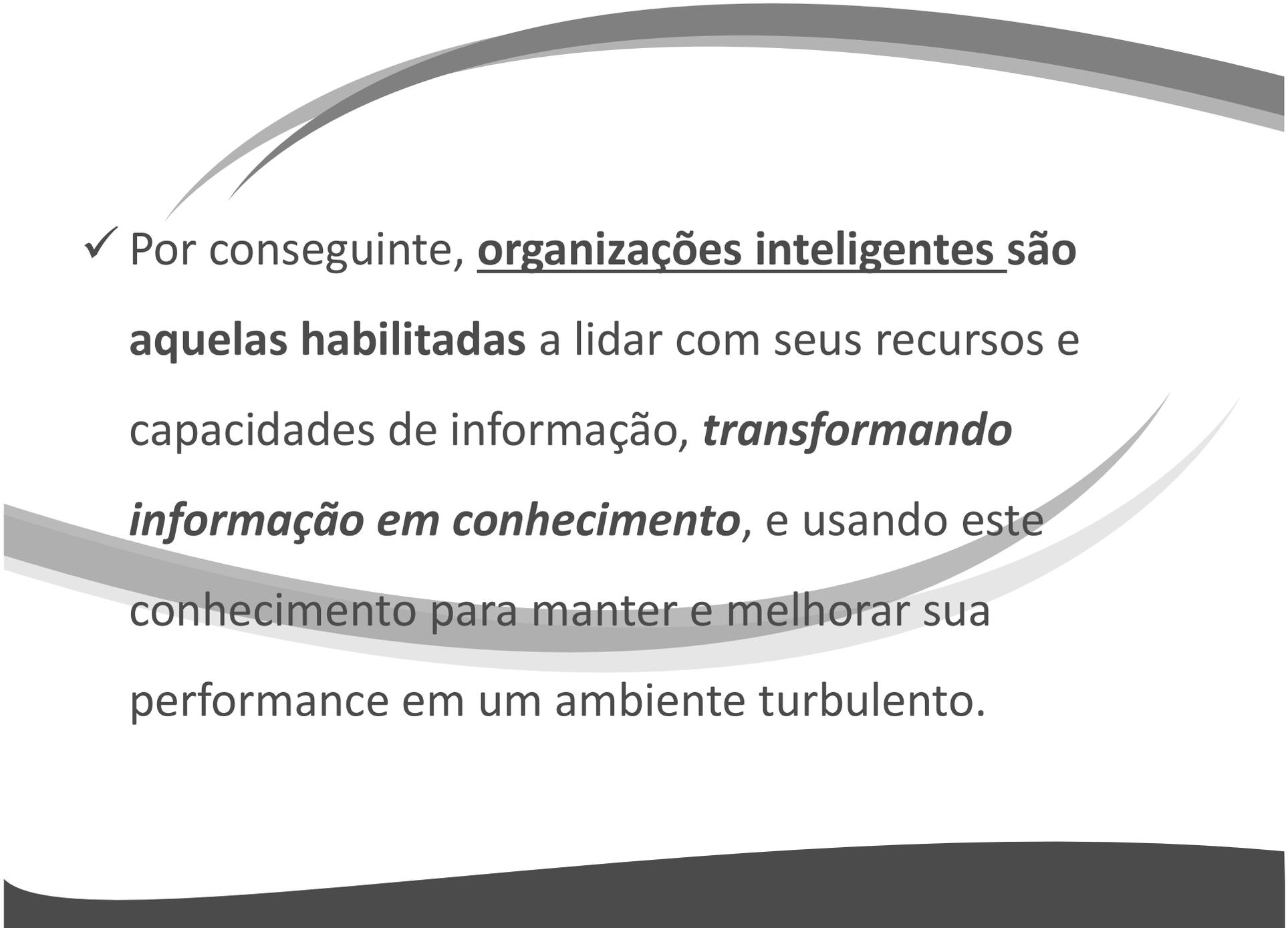
- *Outros*

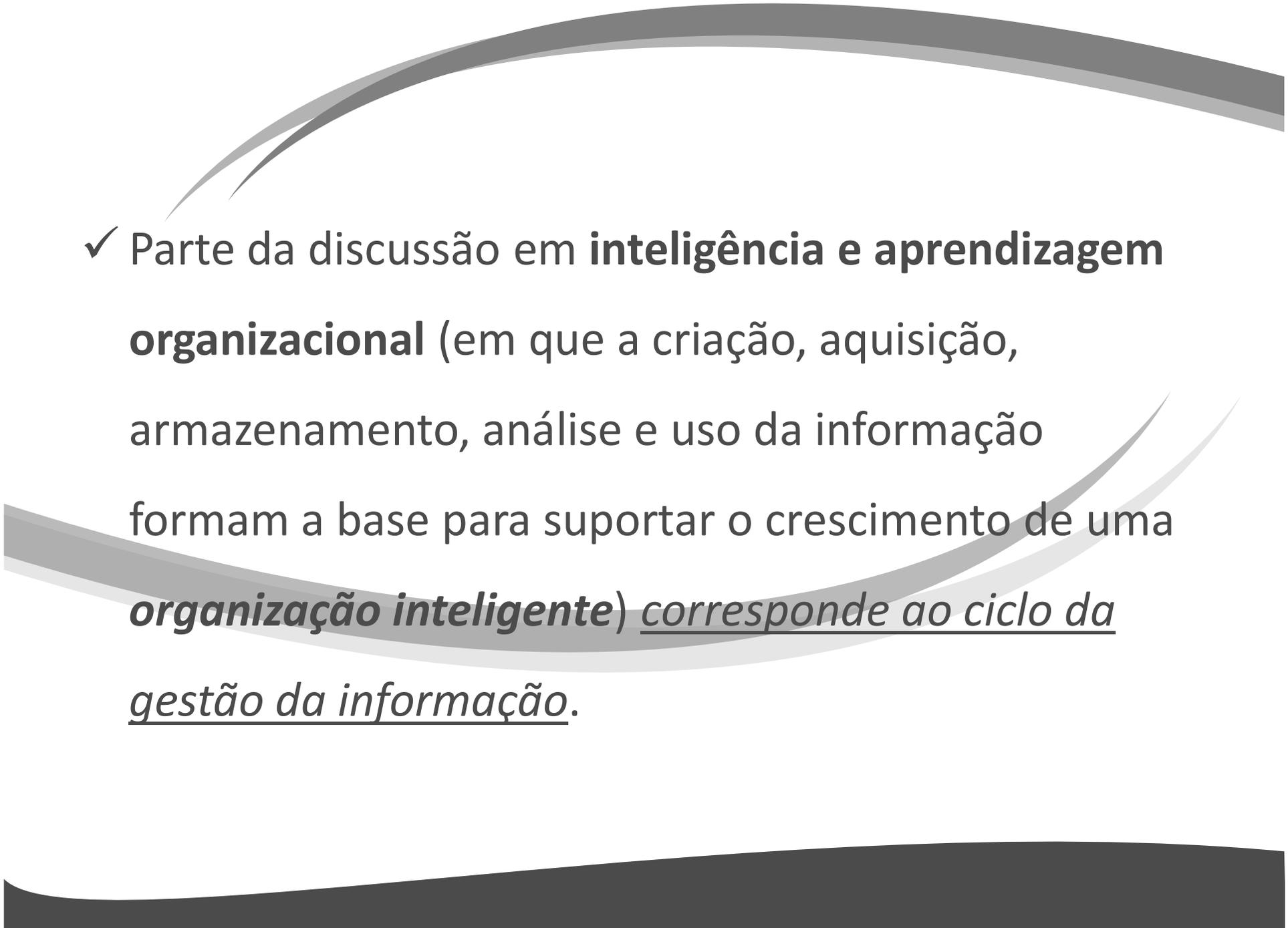
## Gestão de Políticas e Padrões (GPP)

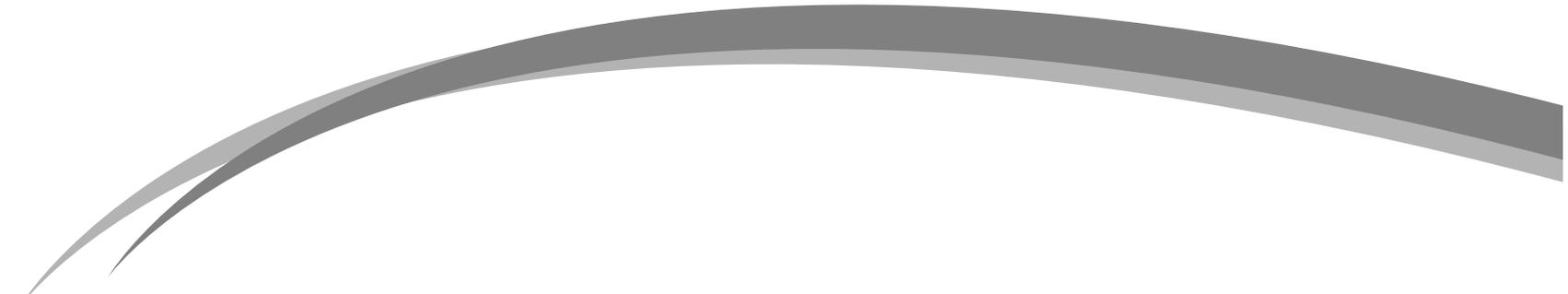
- *Segurança*
- *Modelos*
- *Normas de Uso*
- *Acesso*
- *Outros*

## Gestão de Tecnologia (GT)

- *Infraestrutura*
- *Desenvolvimento*
- *Banco de Dados*
- *Prospecção*
- *Outros*

- 
- ✓ Por conseguinte, organizações inteligentes são aquelas habilitadas a lidar com seus recursos e capacidades de informação, *transformando informação em conhecimento*, e usando este conhecimento para manter e melhorar sua performance em um ambiente turbulento.

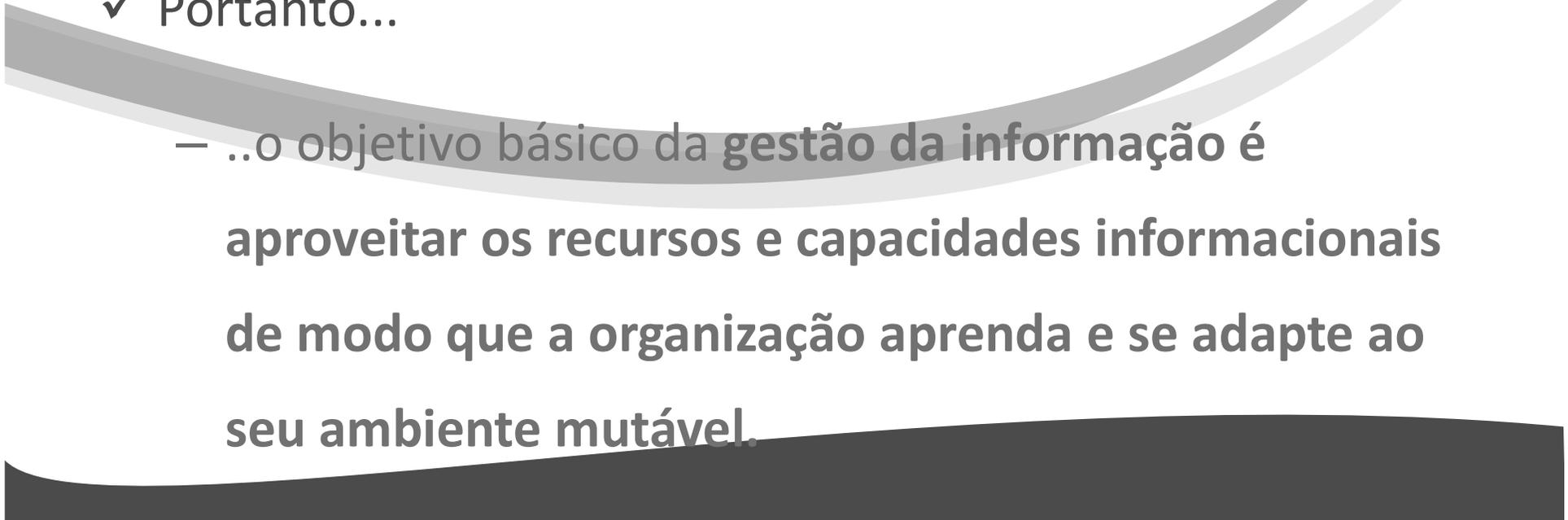
- 
- ✓ Parte da discussão em **inteligência e aprendizagem organizacional** (em que a criação, aquisição, armazenamento, análise e uso da informação formam a base para suportar o crescimento de uma **organização inteligente**) corresponde ao ciclo da gestão da informação.

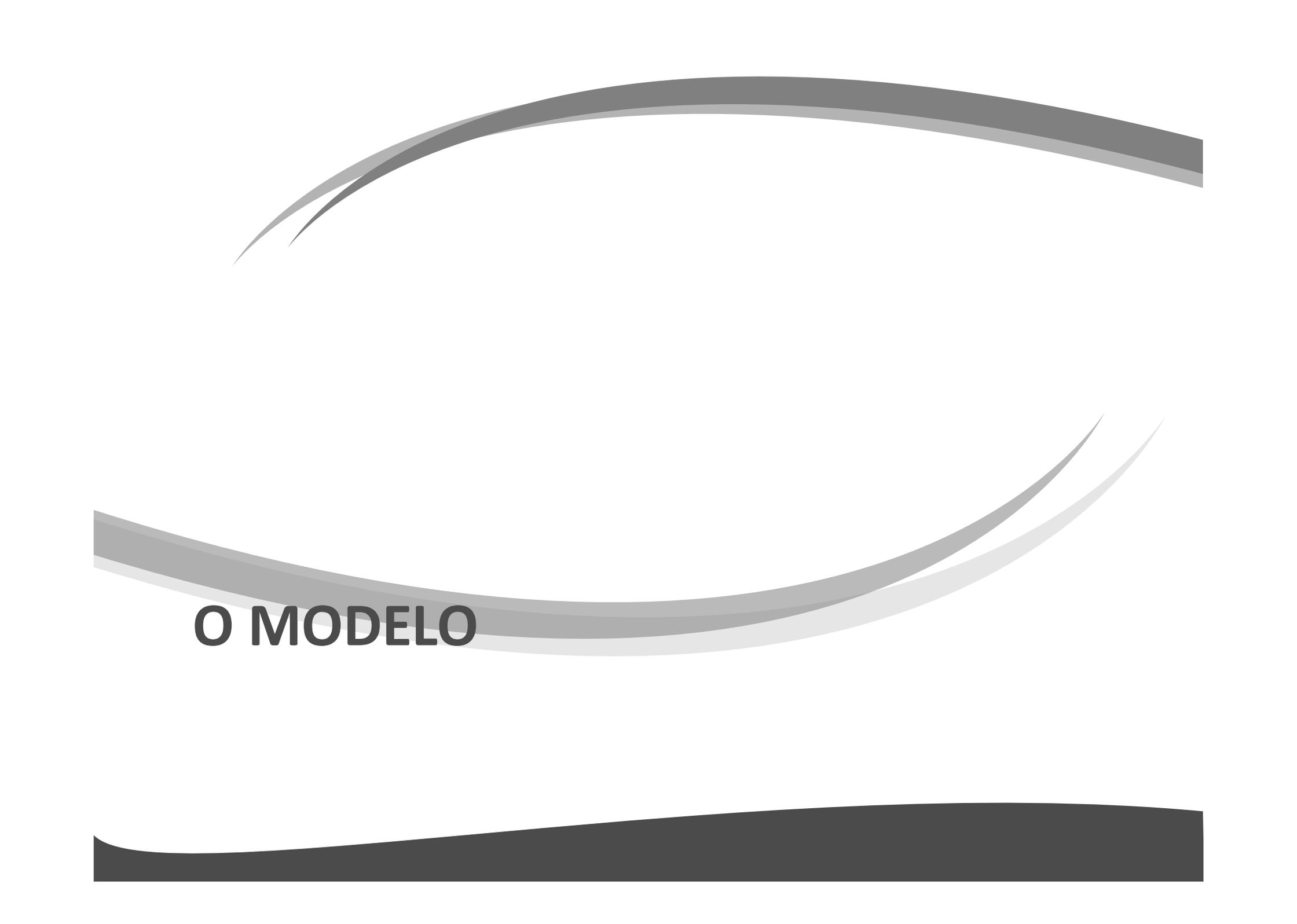


✓ Uma organização aprende se, **por meio de seu processamento da informação**, seus comportamentos potenciais forem mudados.

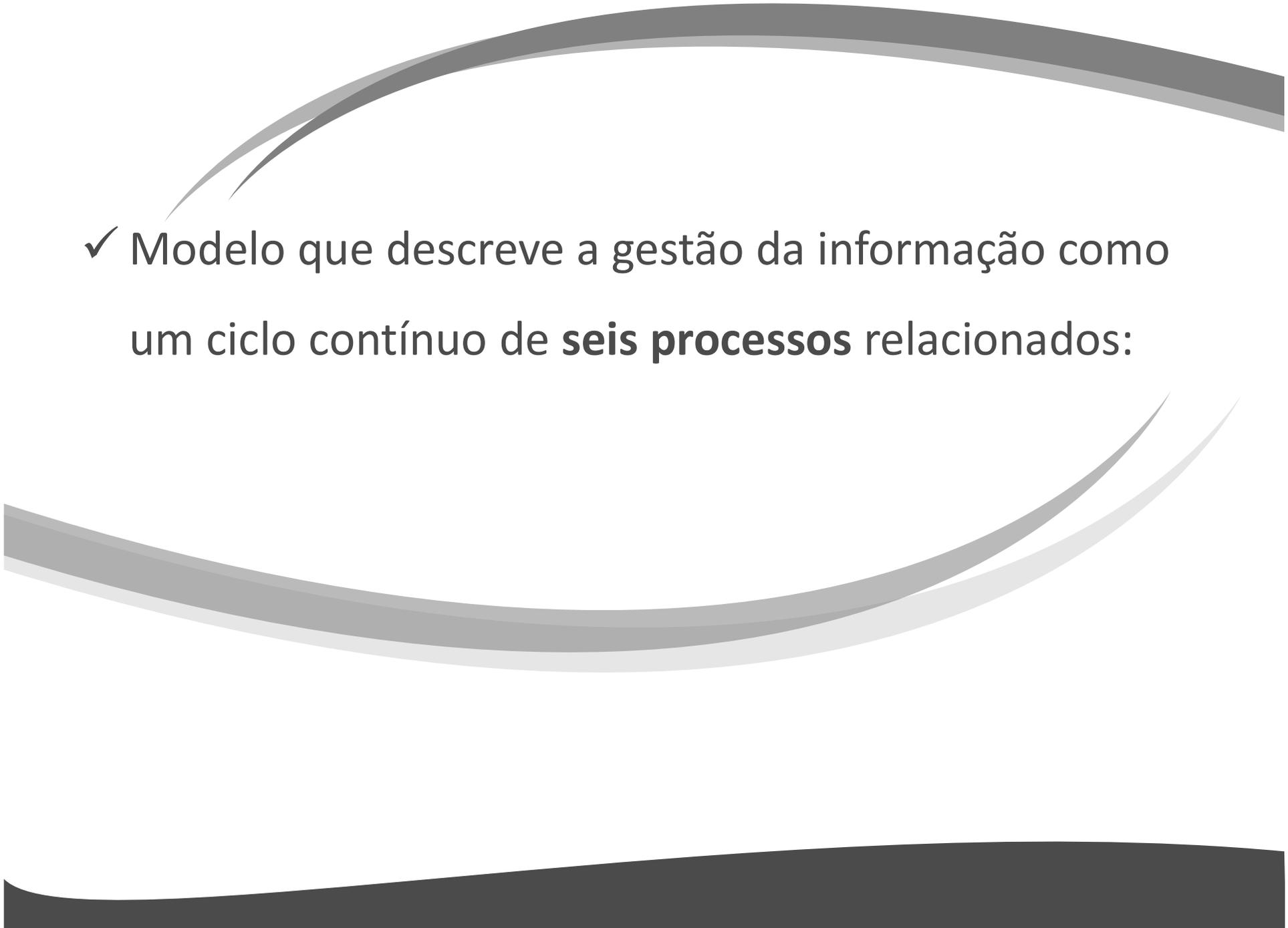
✓ Portanto...

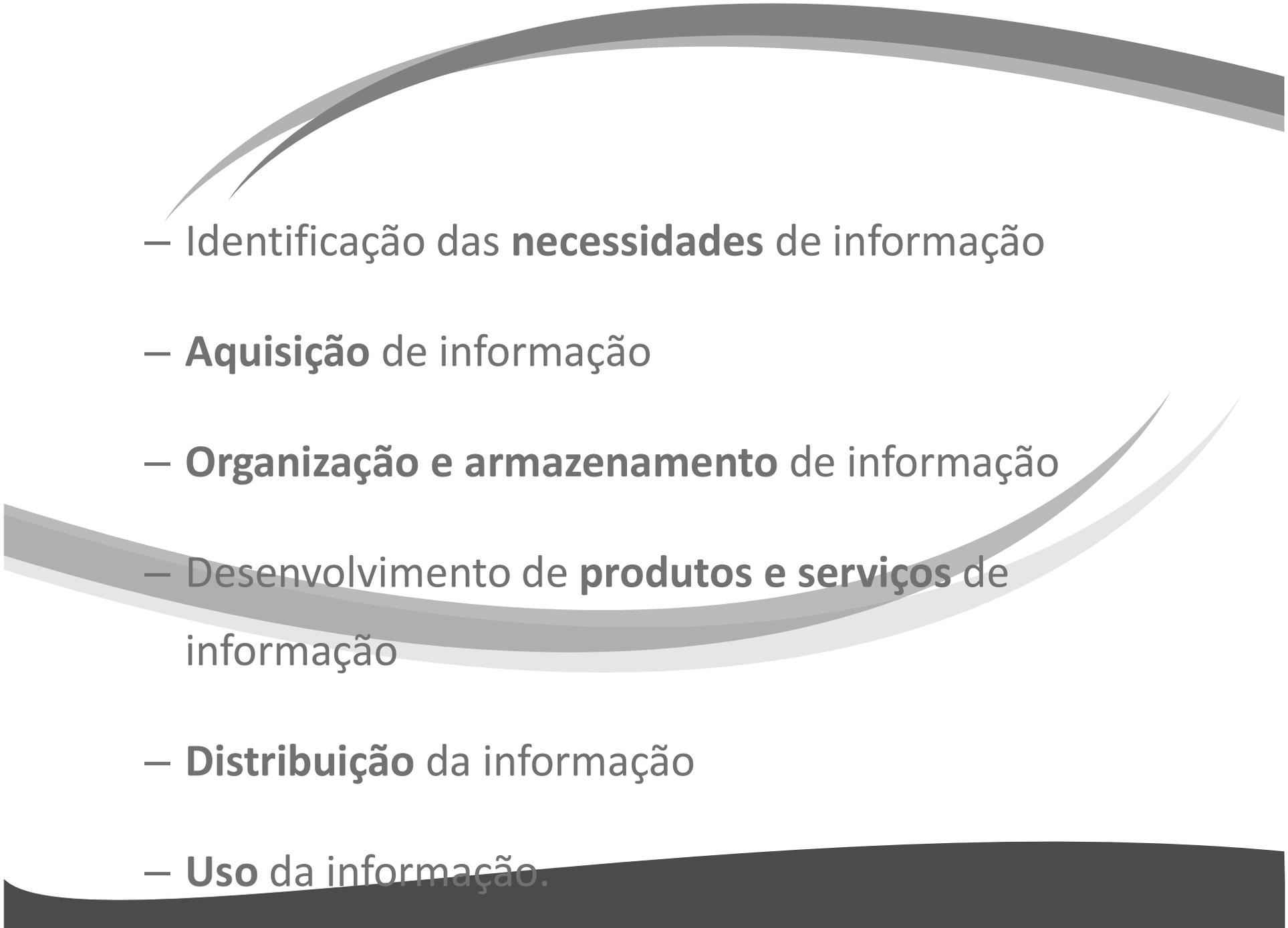
– ..o objetivo básico da **gestão da informação** é **aproveitar os recursos e capacidades informacionais de modo que a organização aprenda e se adapte ao seu ambiente mutável.**

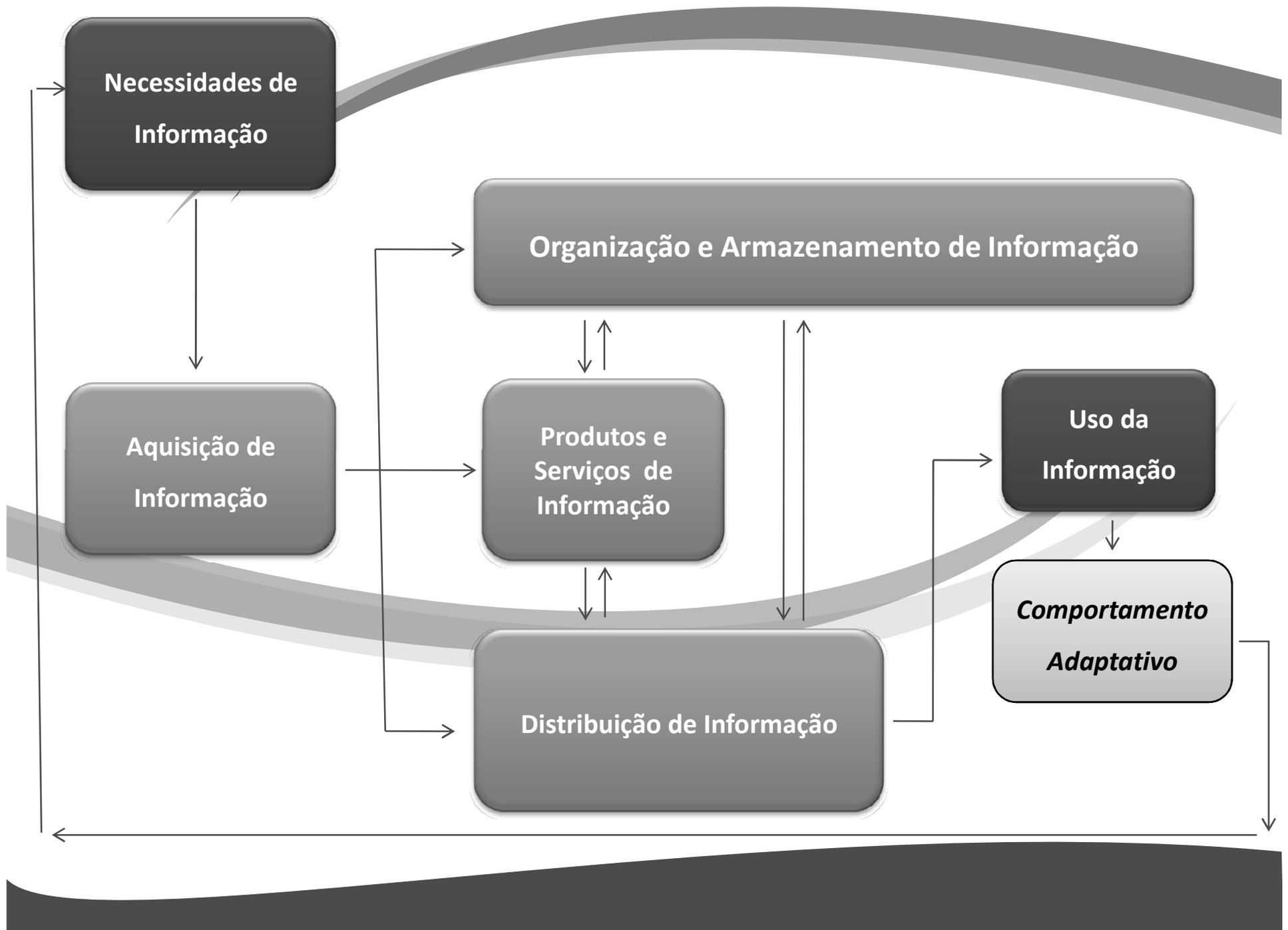


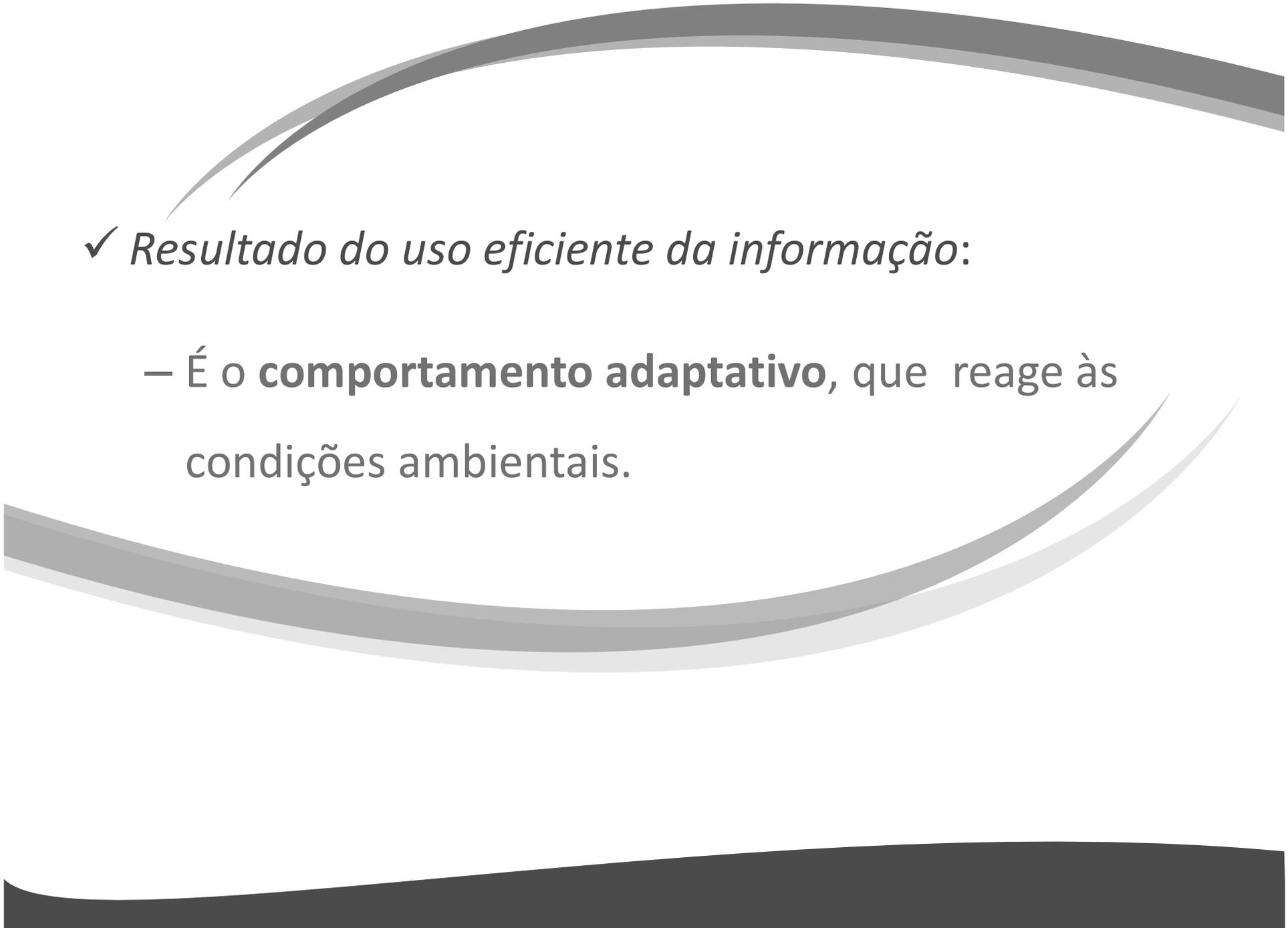
The image features three thick, curved bands in shades of gray and black, arranged in a wave-like pattern. The top band is dark gray and curves downwards. The middle band is a lighter gray and curves upwards. The bottom band is black and curves downwards. The text 'O MODELO' is positioned in the center of the middle band.

**O MODELO**

- 
- The slide features three decorative curved lines in shades of gray. The top line is a dark gray arc starting from the left and ending on the right. The middle line is a lighter gray arc starting from the left and ending on the right. The bottom line is a dark gray arc starting from the left and ending on the right.
- ✓ Modelo que descreve a gestão da informação como um ciclo contínuo de **seis processos** relacionados:

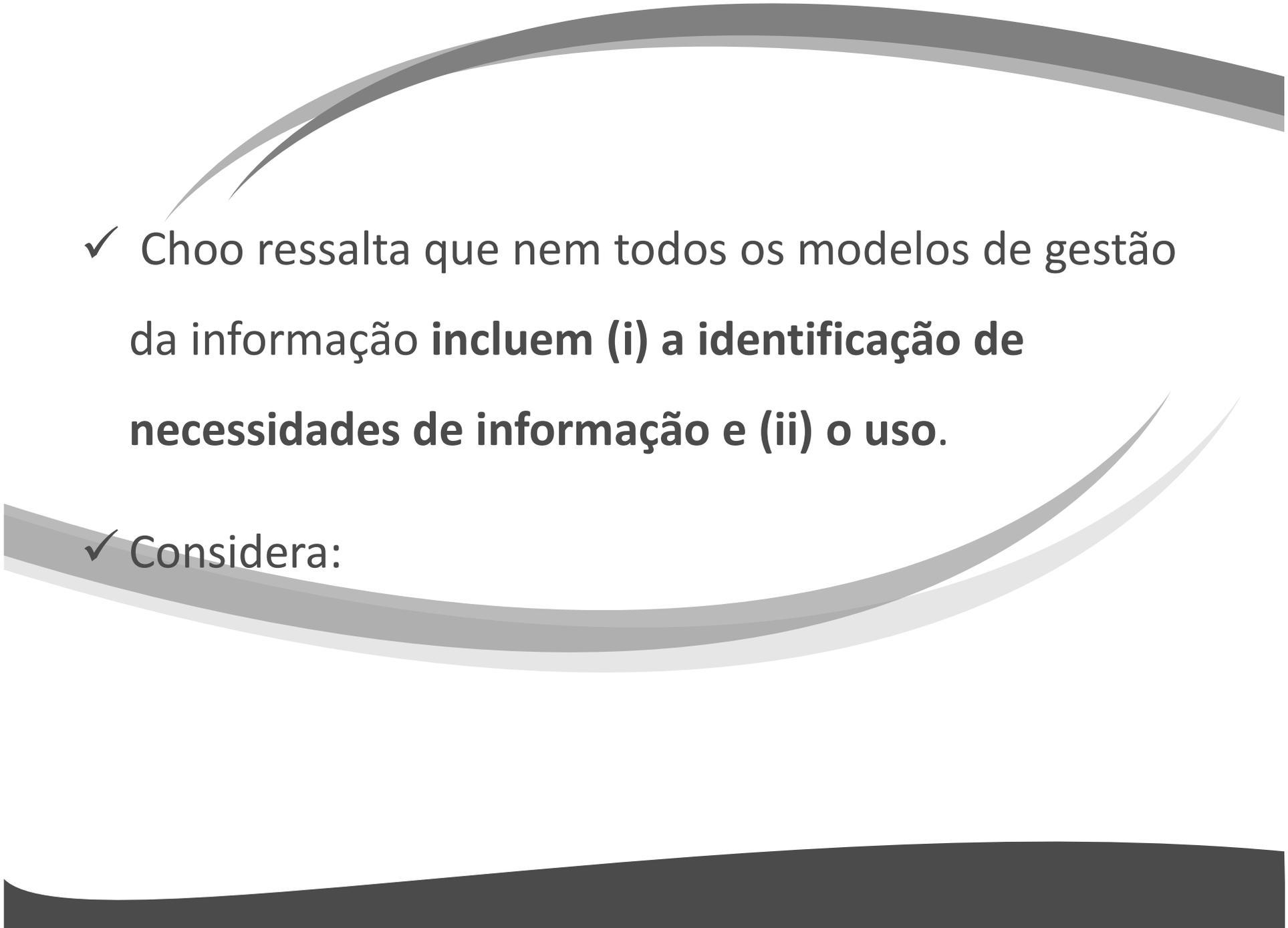
- 
- Identificação das **necessidades** de informação
  - **Aquisição** de informação
  - **Organização e armazenamento** de informação
  - Desenvolvimento de **produtos e serviços** de informação
  - **Distribuição** da informação
  - **Uso** da informação.



The slide features three decorative curved lines in shades of gray. The top line is a thick, dark gray curve that starts on the left and ends on the right. Below it is a thinner, lighter gray curve that follows a similar path. At the bottom of the slide is a solid, dark gray horizontal bar with a slight upward curve on the left side.

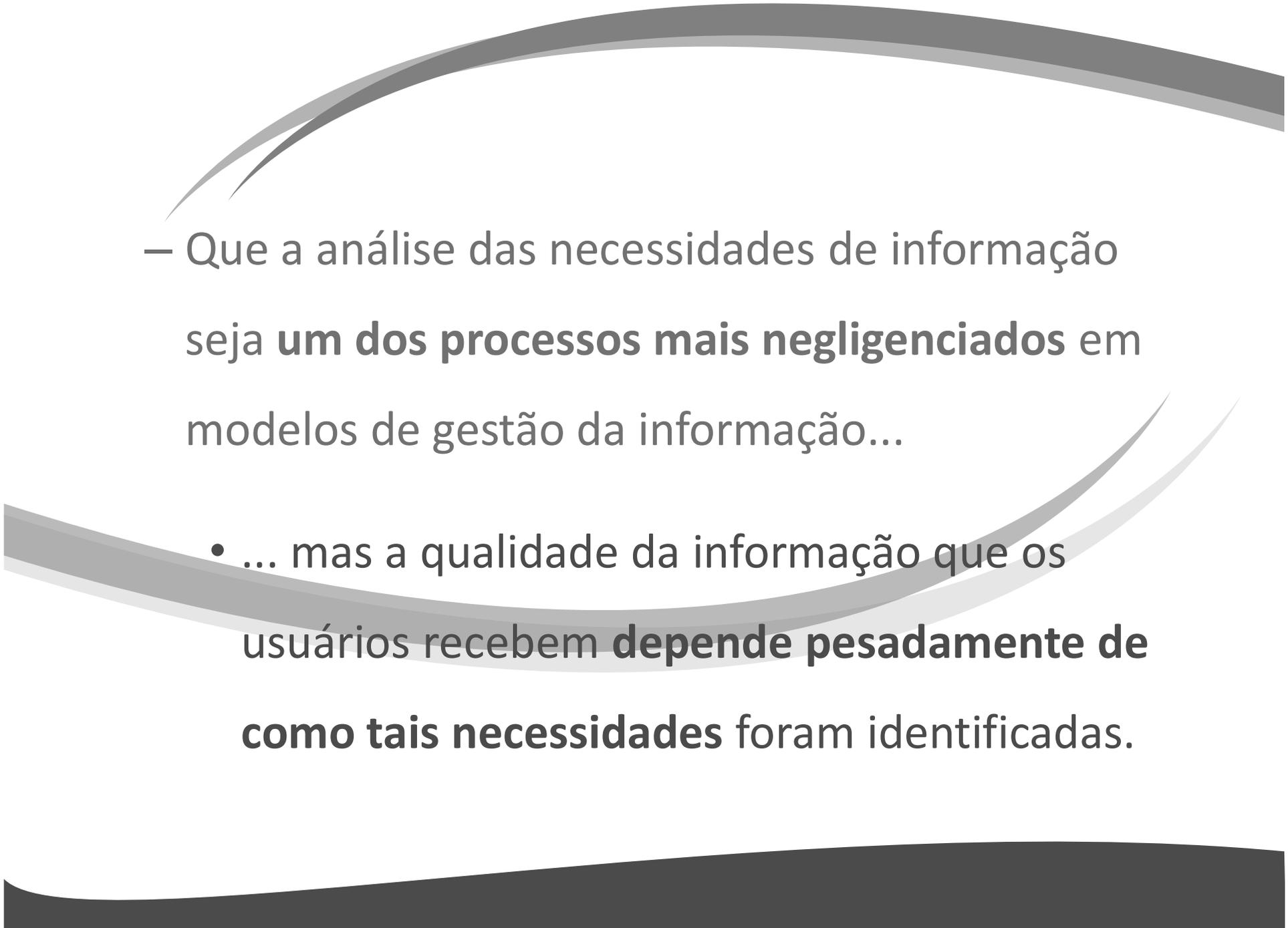
✓ *Resultado do uso eficiente da informação:*

– É o **comportamento adaptativo**, que reage às condições ambientais.

The slide features three decorative curved lines: a dark grey line at the top, a medium grey line in the middle, and a dark grey line at the bottom. The text is positioned between the top and middle lines.

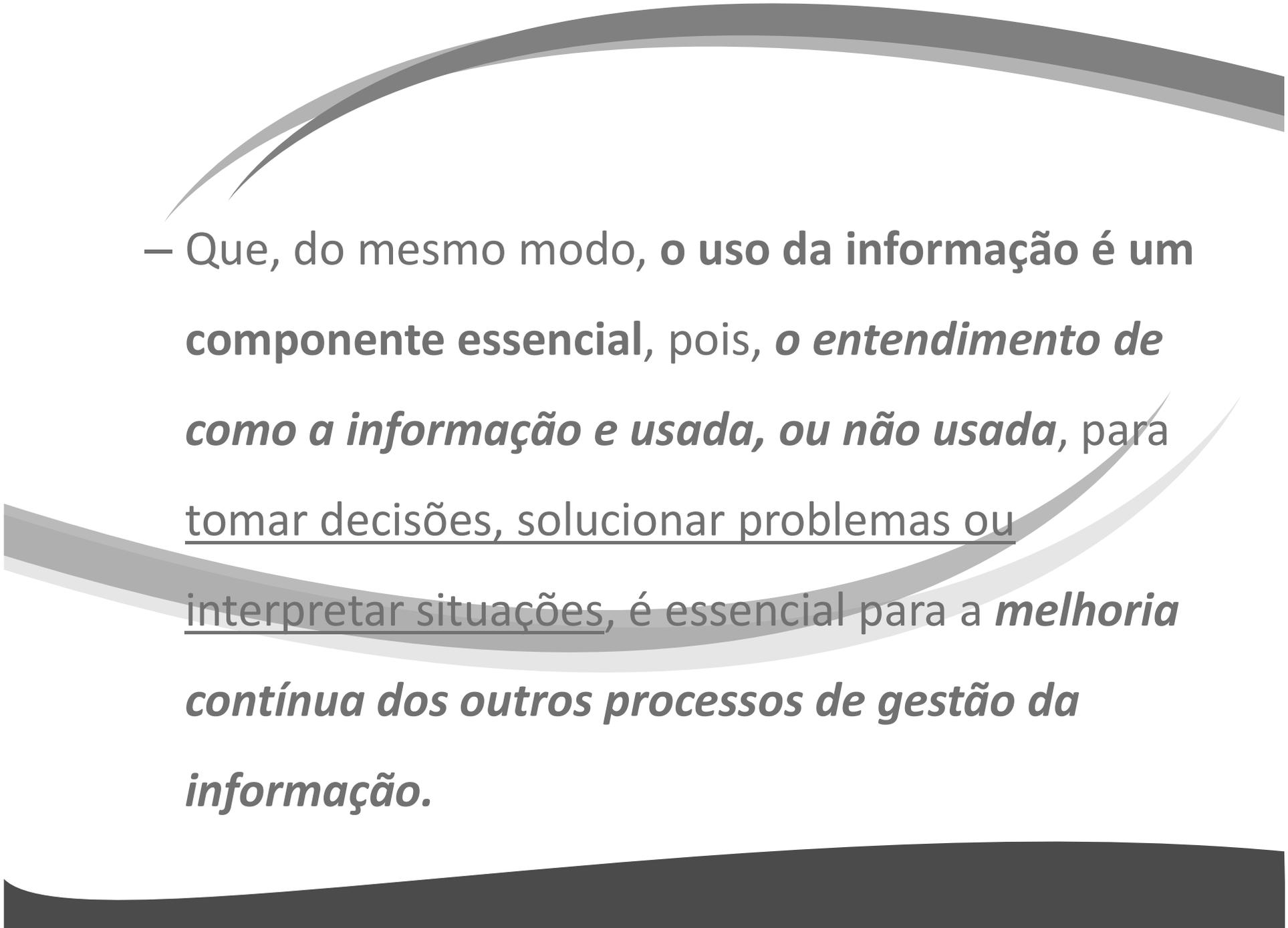
✓ Choo ressalta que nem todos os modelos de gestão da informação **incluem (i) a identificação de necessidades de informação e (ii) o uso.**

✓ Considera:



– Que a análise das necessidades de informação seja **um dos processos mais negligenciados** em modelos de gestão da informação...

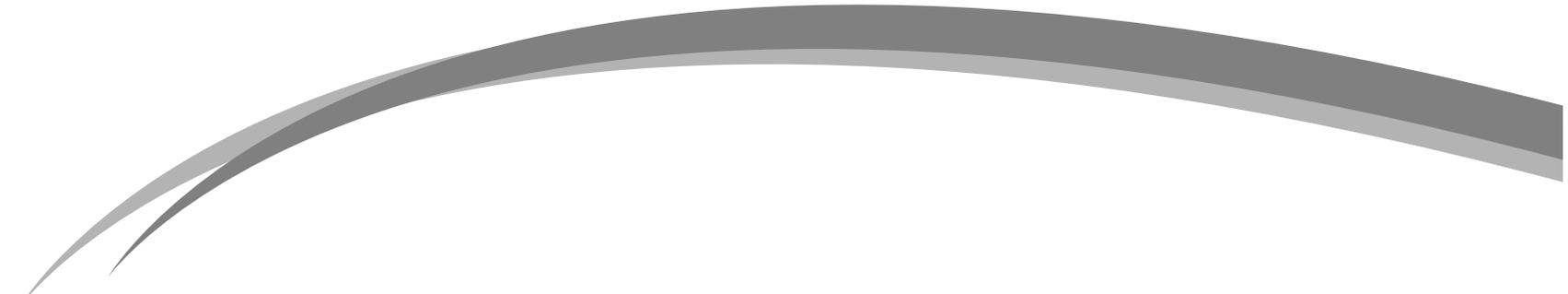
- ... mas a qualidade da informação que os usuários recebem **depende pesadamente de como tais necessidades** foram identificadas.



– Que, do mesmo modo, **o uso da informação é um componente essencial**, pois, *o entendimento de como a informação é usada, ou não usada*, para tomar decisões, solucionar problemas ou interpretar situações, é essencial para a **melhoria contínua dos outros processos de gestão da informação.**



**IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO**



✓ A descrição precisa das necessidades de informação é um **pré-requisito para a efetiva gestão da informação.**

– *Muitas pessoas encontram dificuldades para expressar suas necessidades de informação.*

- Isto torna o processo de comunicação complexo e confuso
- 



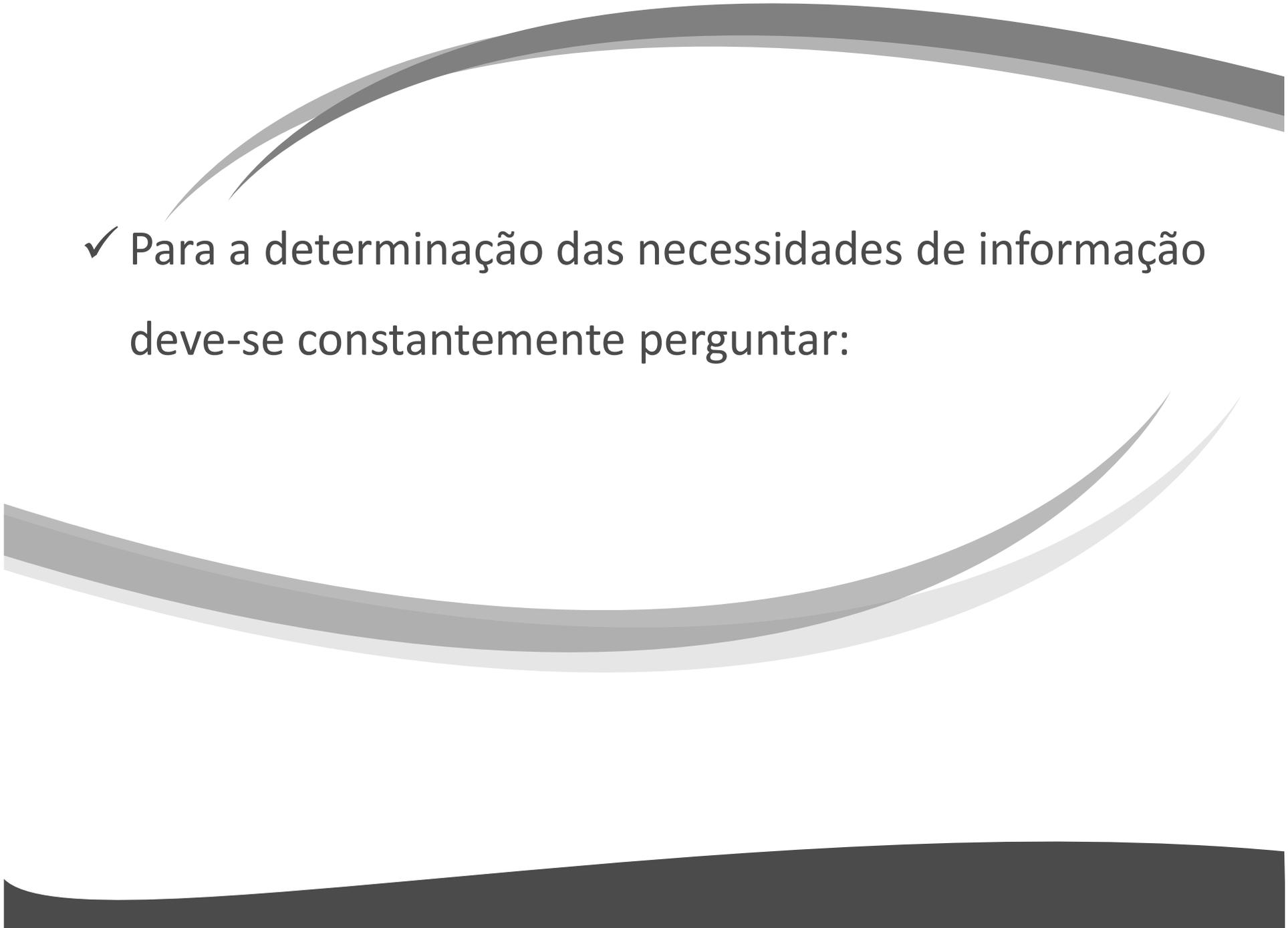
✓ As necessidades de informação surgem de:

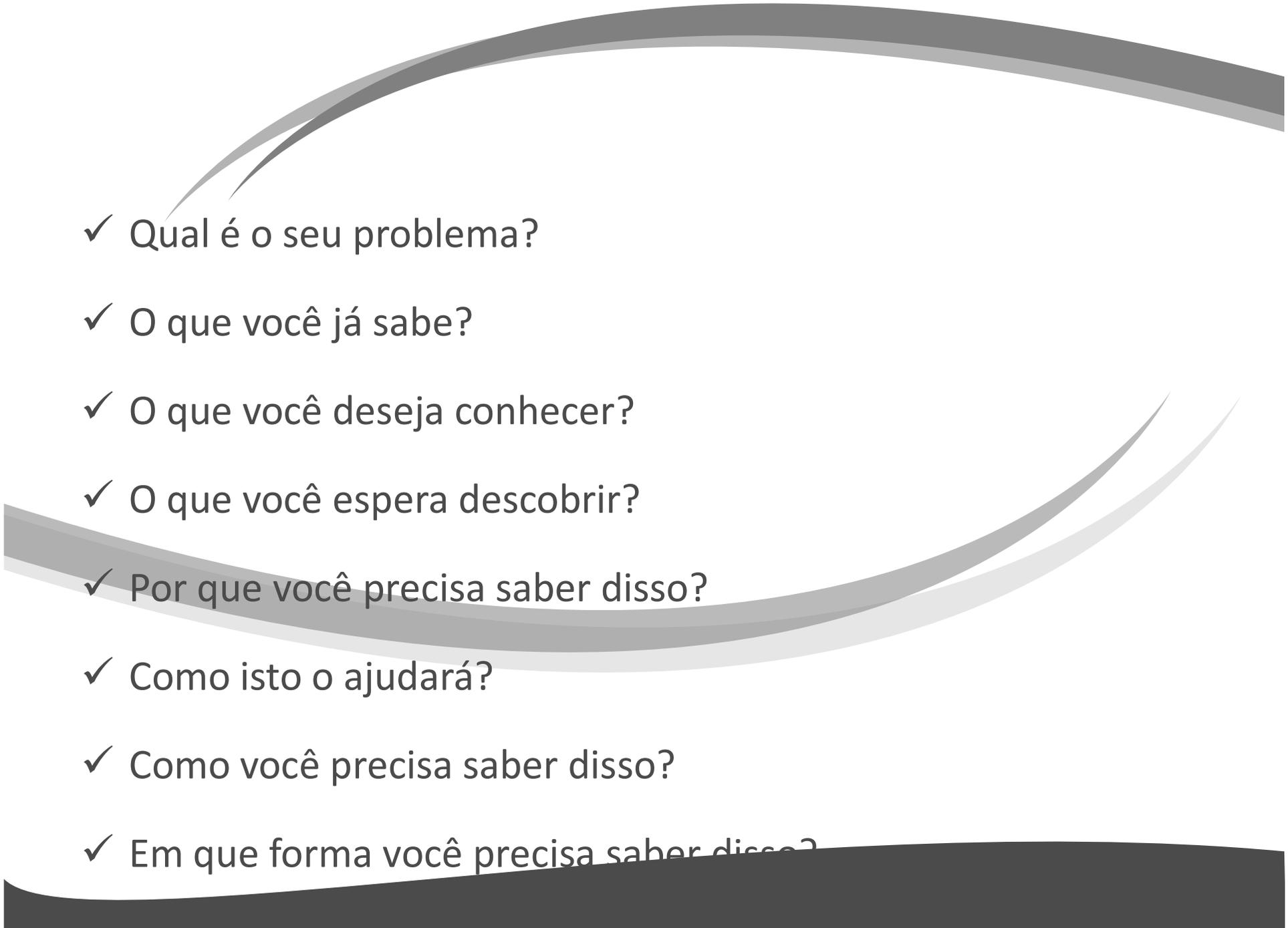
– Problemas e Incertezas

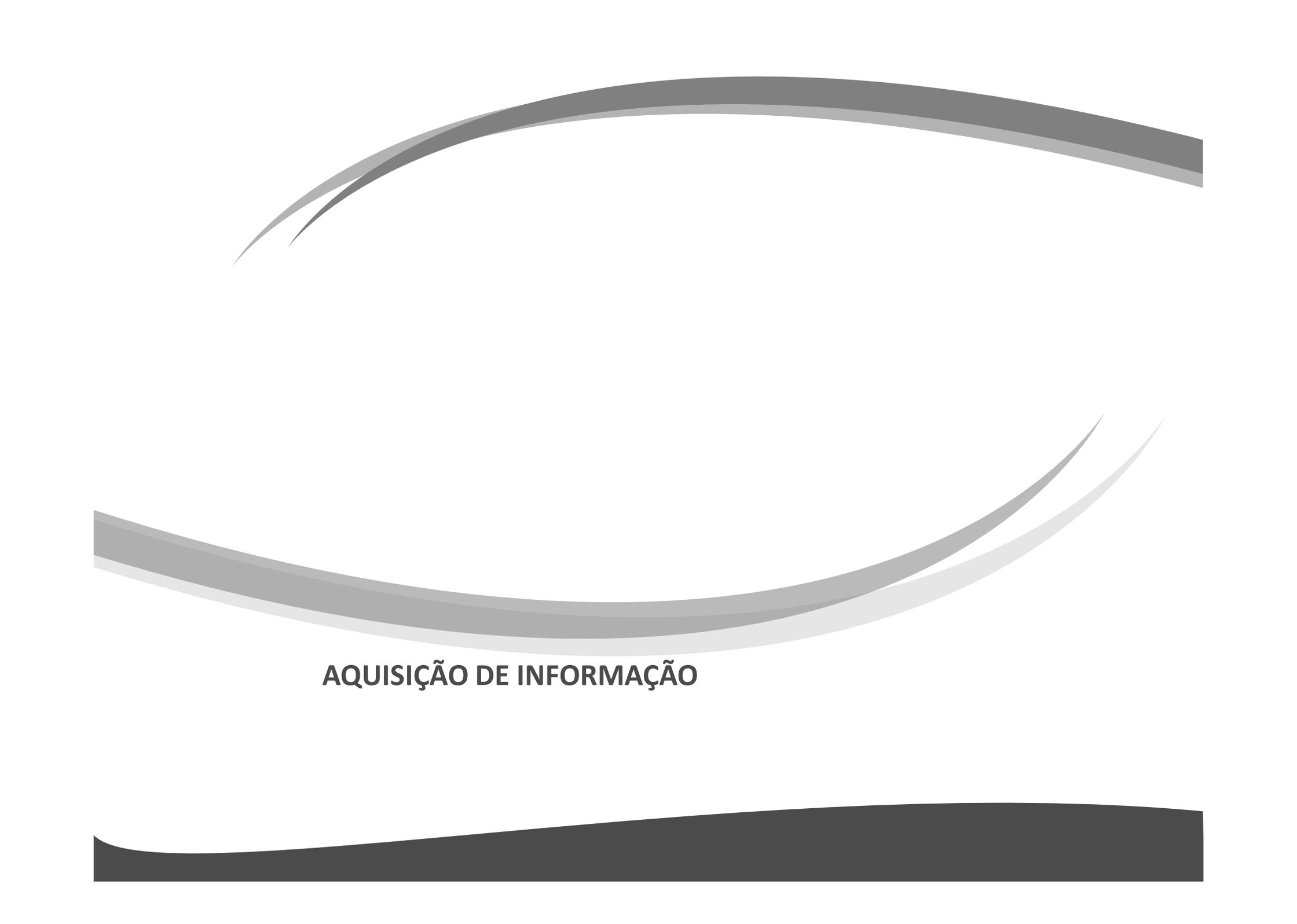
– Ambiguidades e Curiosidades

– Desejo de Melhoria

- *encontradas em situações organizacionais específicas e experiências.*
- 
- 

- 
- The slide features three decorative curved lines in shades of gray. The top line is a dark gray arc that starts on the left and ends on the right. The middle line is a medium gray arc that starts on the left and ends on the right. The bottom line is a dark gray arc that starts on the left and ends on the right.
- ✓ Para a determinação das necessidades de informação deve-se constantemente perguntar:

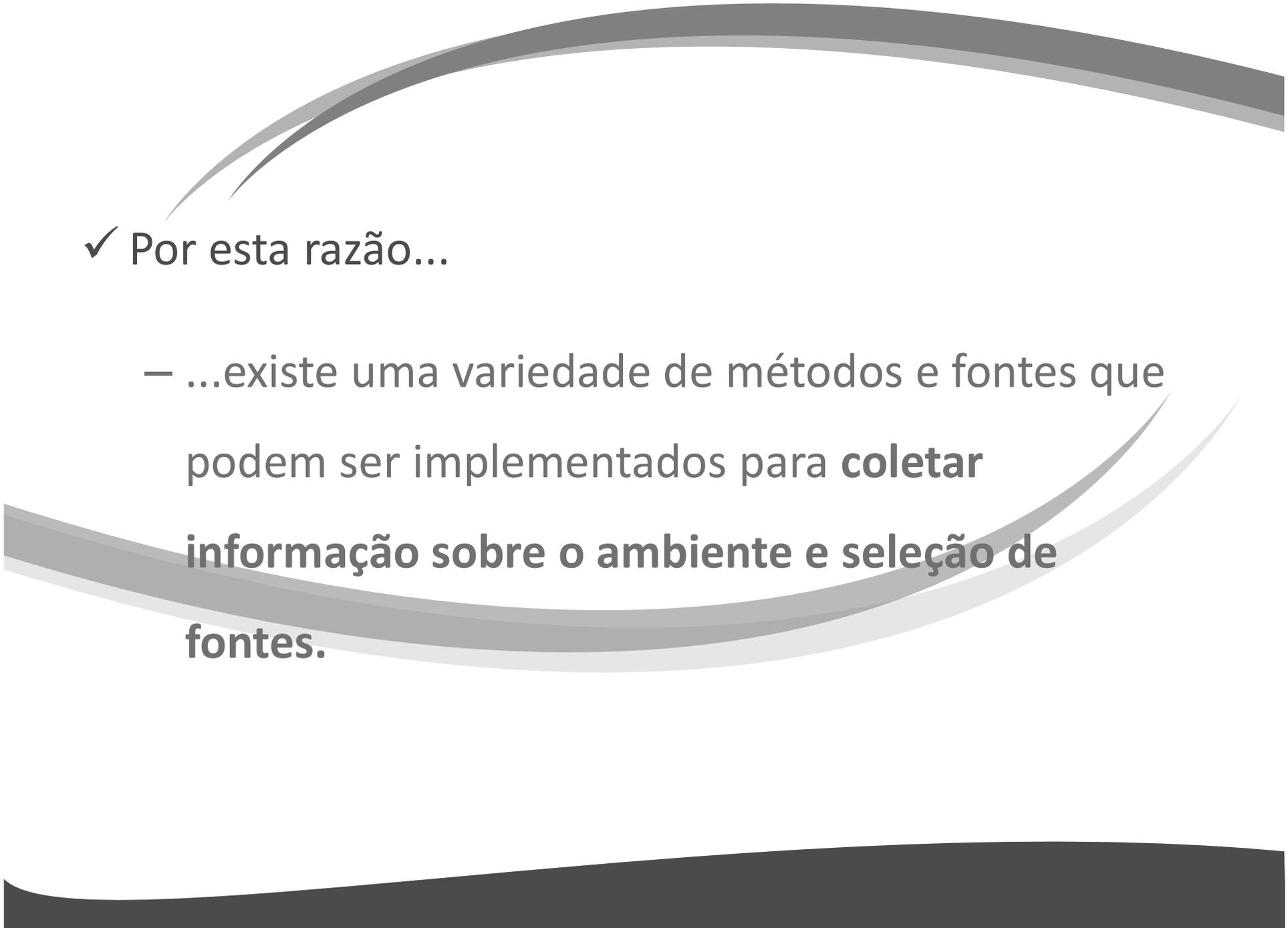
- 
- ✓ Qual é o seu problema?
  - ✓ O que você já sabe?
  - ✓ O que você deseja conhecer?
  - ✓ O que você espera descobrir?
  - ✓ Por que você precisa saber disso?
  - ✓ Como isto o ajudará?
  - ✓ Como você precisa saber disso?
  - ✓ Em que forma você precisa saber disso?

The image features three thick, curved bands in shades of gray, arranged in a wave-like pattern. The top band is dark gray and curves downwards from left to right. The middle band is a medium gray and curves upwards from left to right. The bottom band is a dark gray and curves upwards from left to right. The text 'AQUISIÇÃO DE INFORMAÇÃO' is centered between the middle and bottom bands.

**AQUISIÇÃO DE INFORMAÇÃO**

**As organizações estão cada vez mais preocupadas com os muitos aspectos de seu ambiente externo. Devem monitorar:**

- Inovações tecnológicas
- Políticas governamentais
- Tendências econômicas
- Padrões demográficos
- Mudanças em estilos de vida
- Transições políticas
- Tendências internacionais e outros



✓ Por esta razão...

- ...existe uma variedade de métodos e fontes que podem ser implementados para **coletar informação sobre o ambiente e seleção de fontes.**



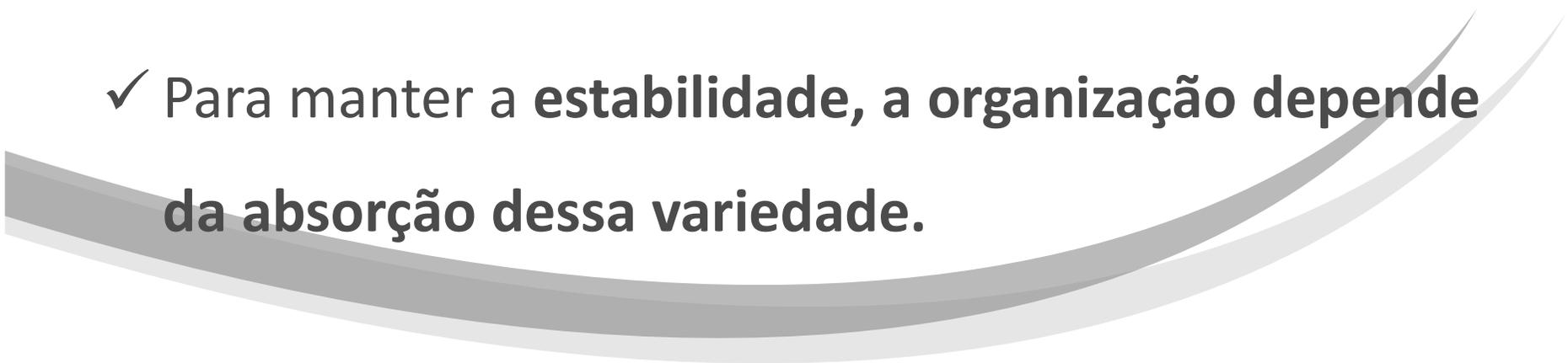
✓ **Teoria da Variedade Necessária**, de William Ross Ashby (1956).

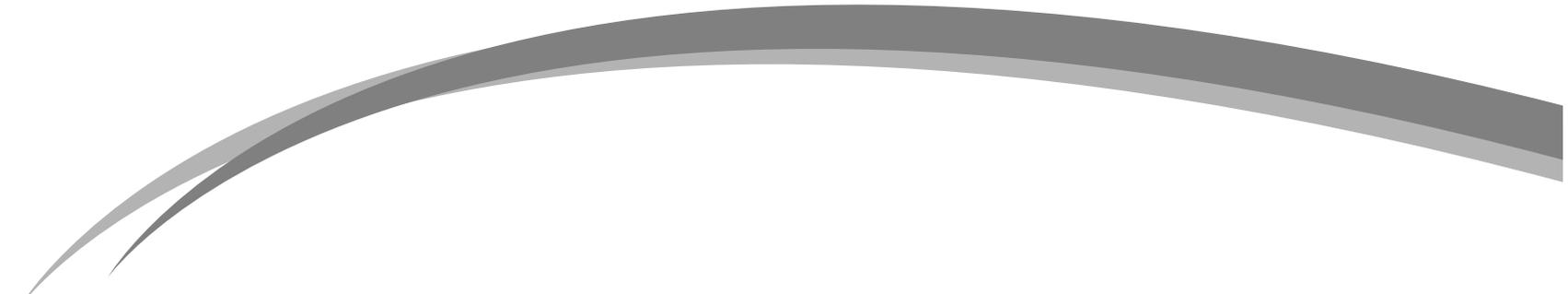
- *“Para uma reação bem-sucedida ao ambiente, a complexidade e a velocidade da resposta da empresa devem ter a mesma complexidade e a mesma velocidade dos desafios ambientais”*
  - *Isso é, um sistema **deve ser tão variado quanto o ambiente no qual ele tenta sobreviver** para superar os desafios que enfrenta.*
  - **A estabilidade de um sistema depende da sua adaptação constante a condições variáveis**
- 



✓ Um sistema que tenta se **isolar da variedade ambiental torna-se muito instável.**

✓ Para manter a **estabilidade, a organização depende da absorção dessa variedade.**

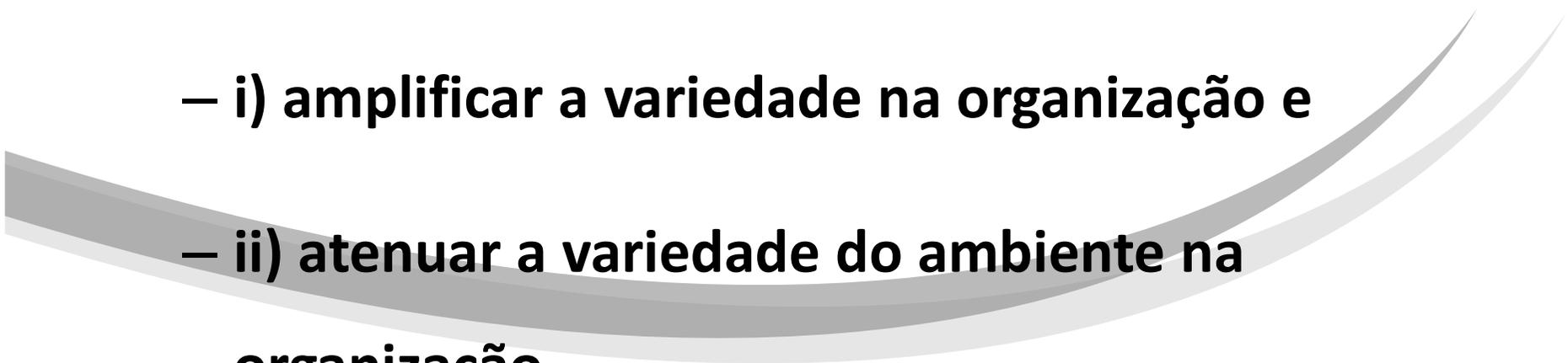




✓ Há duas estratégias gerais, que podem ser combinadas:

– i) **amplificar a variedade na organização e**

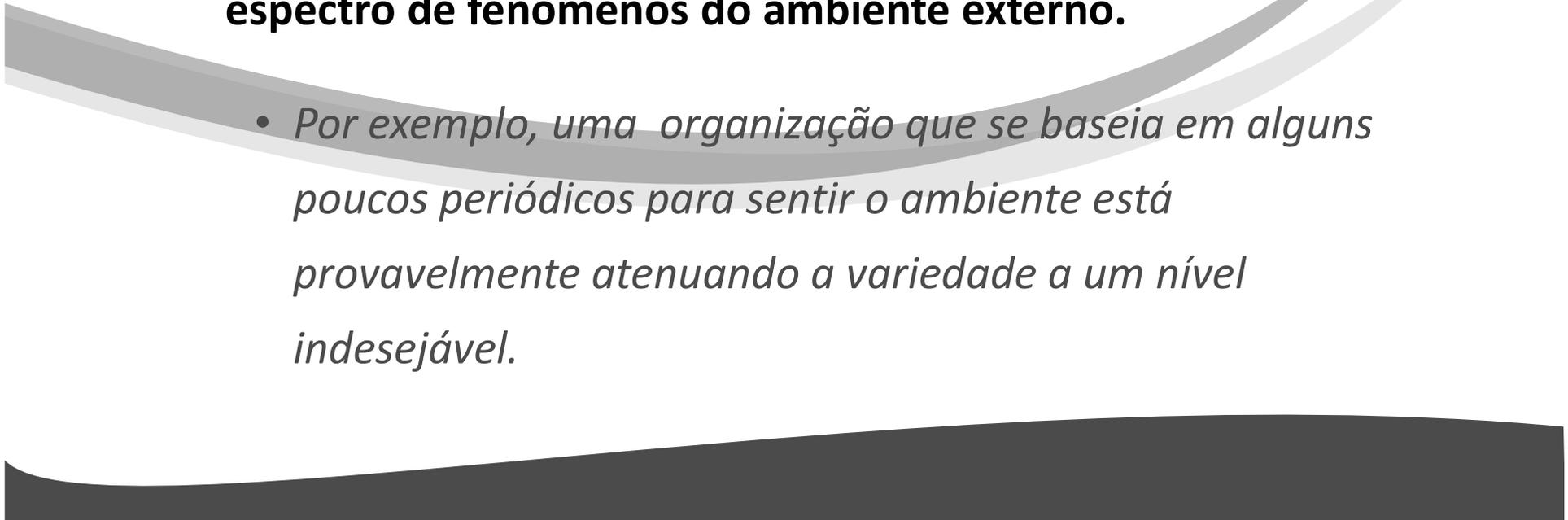
– ii) **atenuar a variedade do ambiente na organização.**





✓ No contexto da gestão da informação, a variedade necessária sugere um importante princípio para a aquisição de informação:

– **a seleção de fontes para monitorar o ambiente externo deve ser suficientemente numerosa e variada para refletir todo o espectro de fenômenos do ambiente externo.**

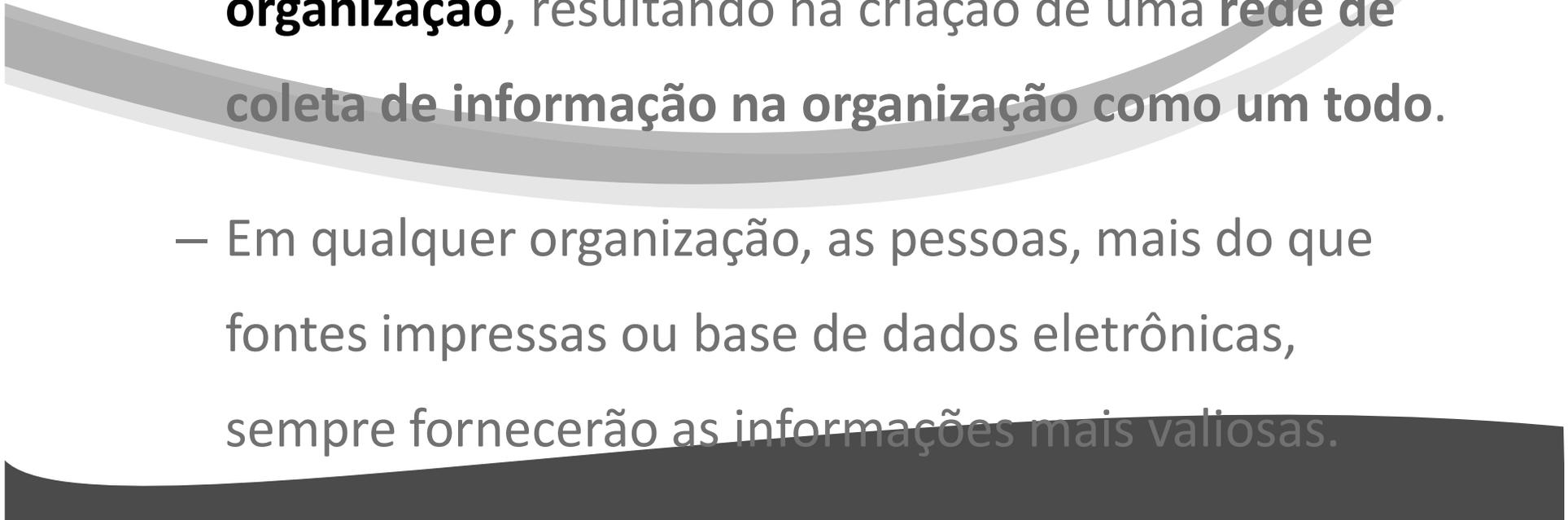
- *Por exemplo, uma organização que se baseia em alguns poucos periódicos para sentir o ambiente está provavelmente atenuando a variedade a um nível indesejável.*
- 

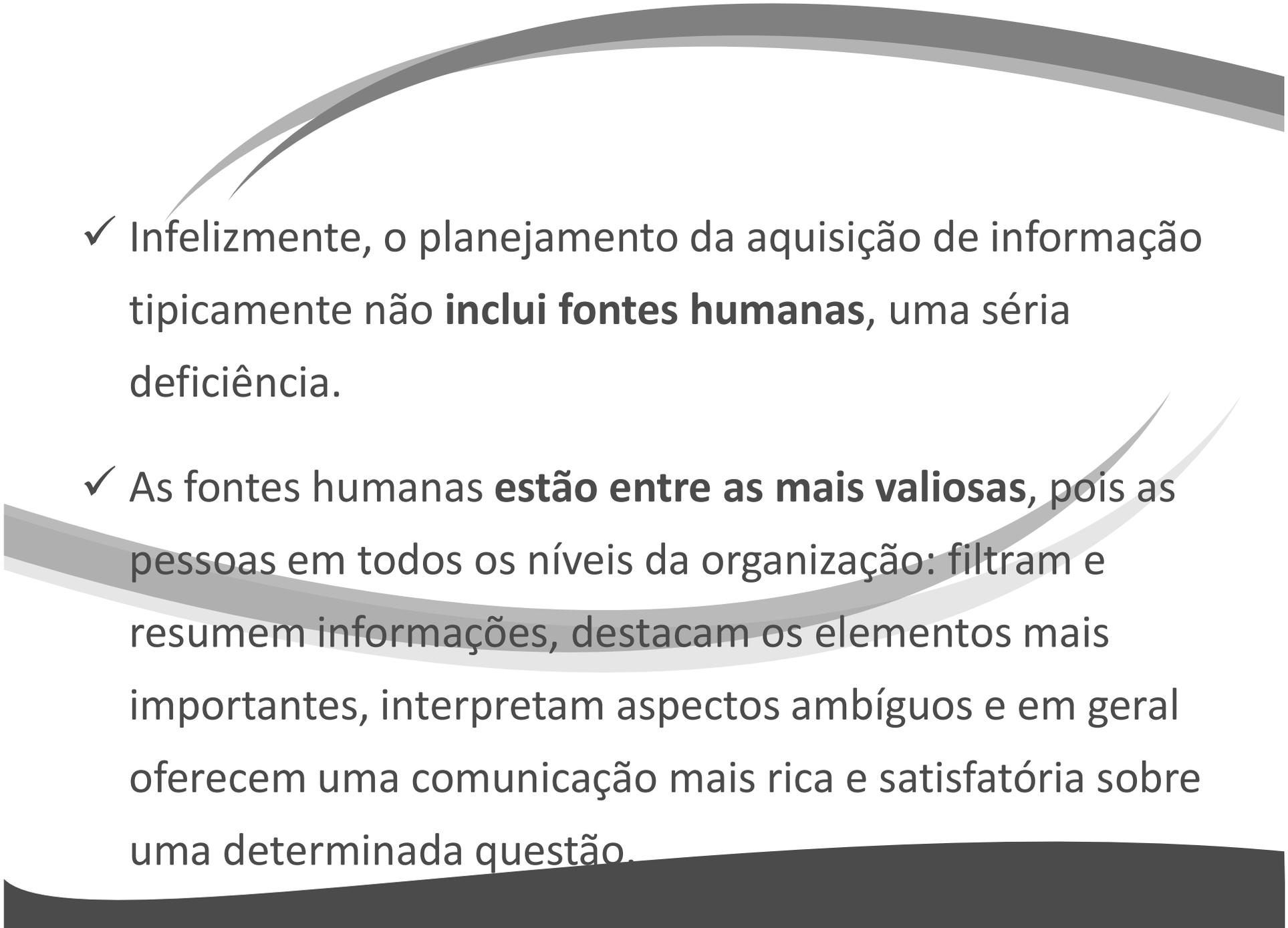


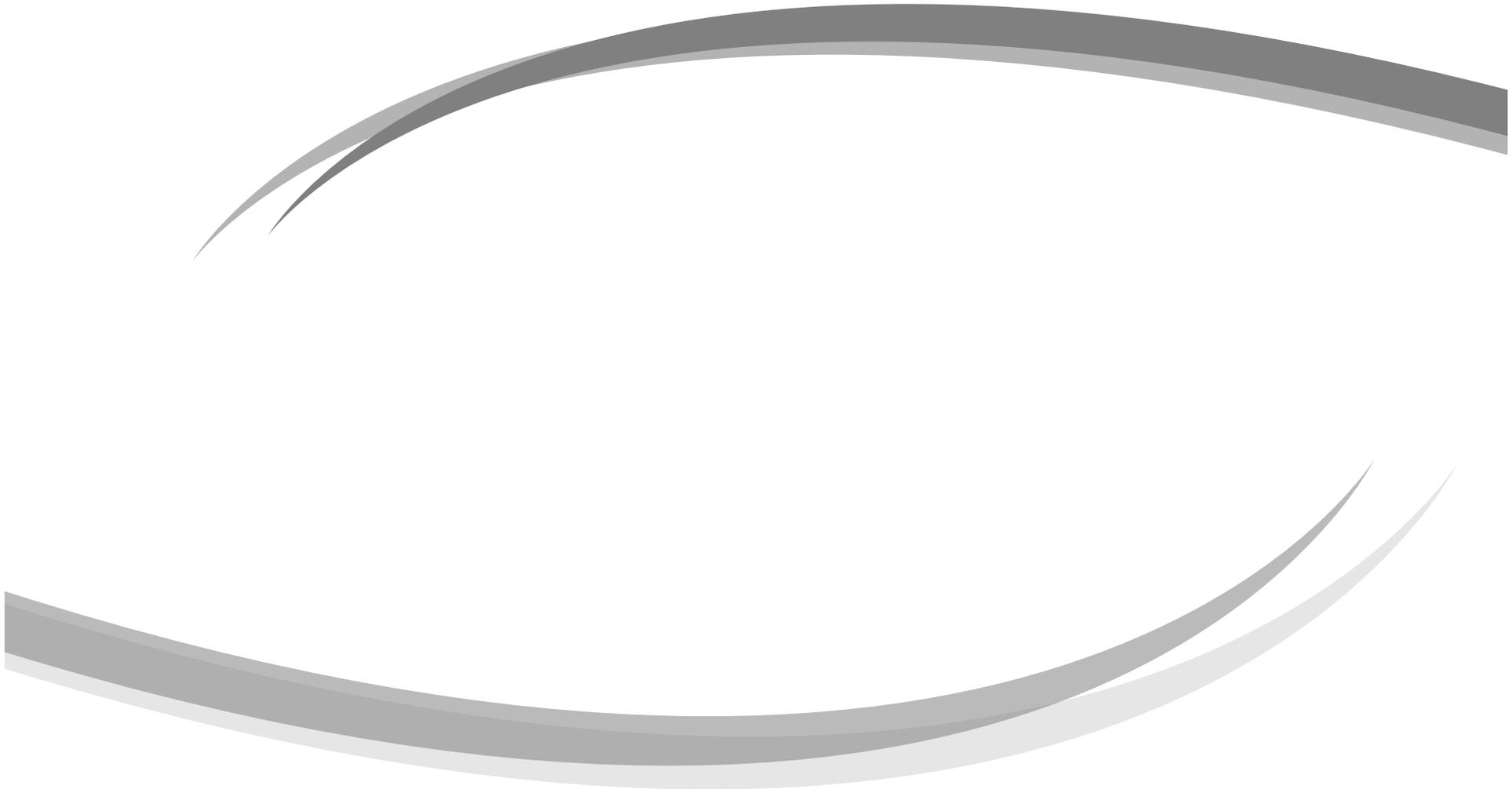
✓ A melhor maneira de administrar a variedade informacional:

– envolver o **maior número possível de membros da organização**, resultando na criação de uma **rede de coleta de informação na organização como um todo**.

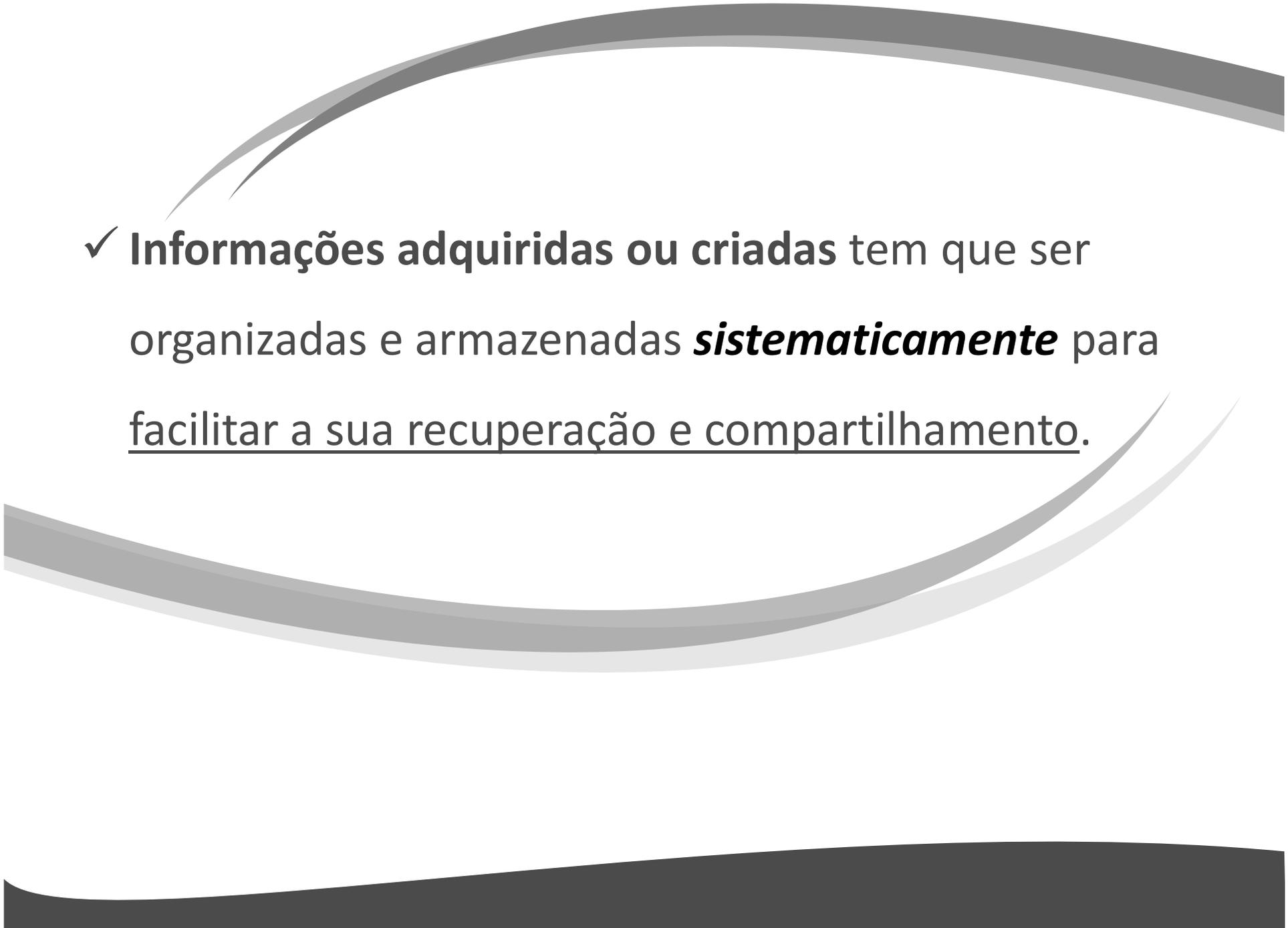
– Em qualquer organização, as pessoas, mais do que fontes impressas ou base de dados eletrônicas, sempre fornecerão as informações mais valiosas.



- 
- ✓ Infelizmente, o planejamento da aquisição de informação tipicamente não **inclui fontes humanas**, uma séria deficiência.
  - ✓ As fontes humanas **estão entre as mais valiosas**, pois as pessoas em todos os níveis da organização: filtram e resumem informações, destacam os elementos mais importantes, interpretam aspectos ambíguos e em geral oferecem uma comunicação mais rica e satisfatória sobre uma determinada questão.

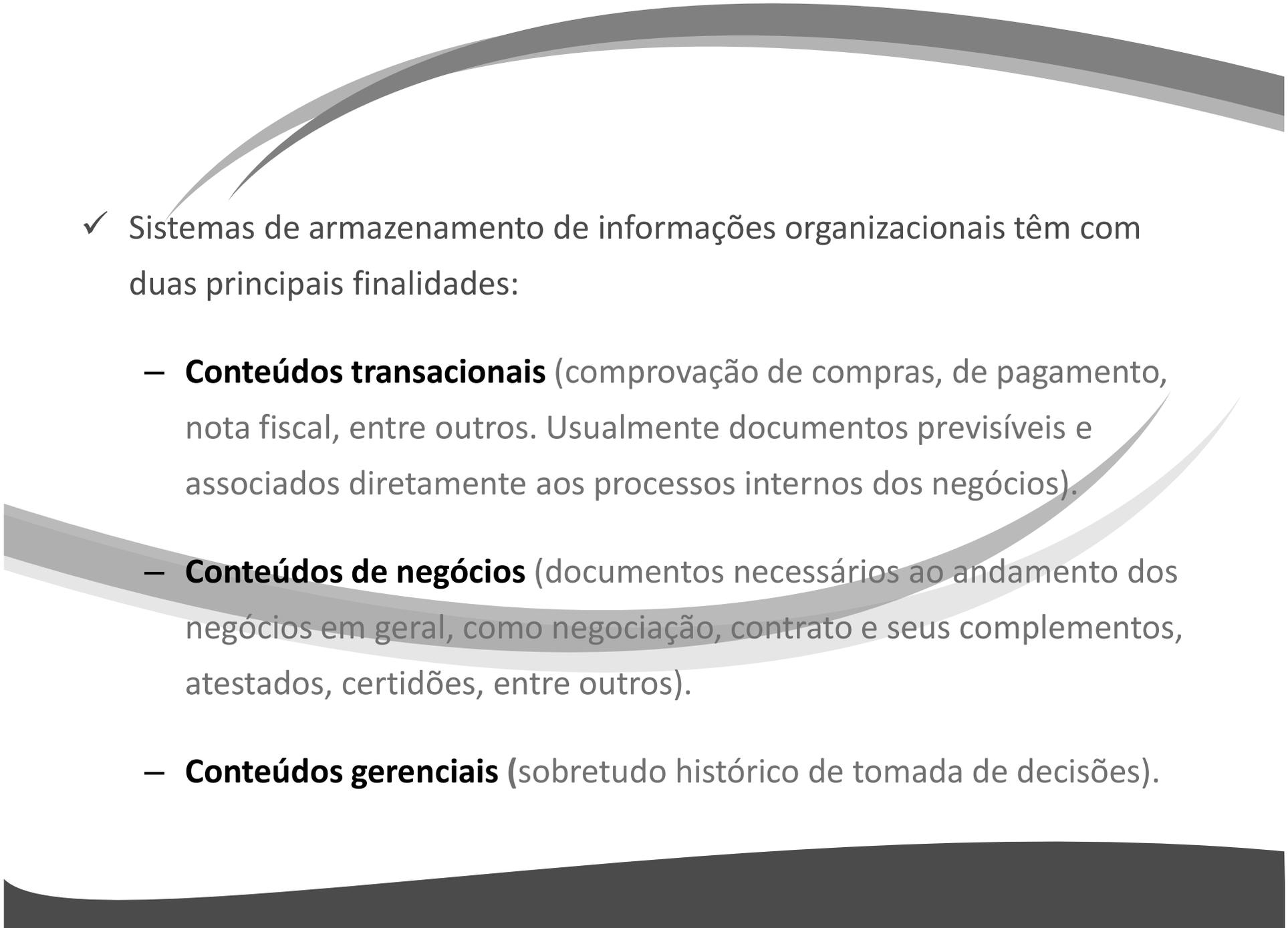


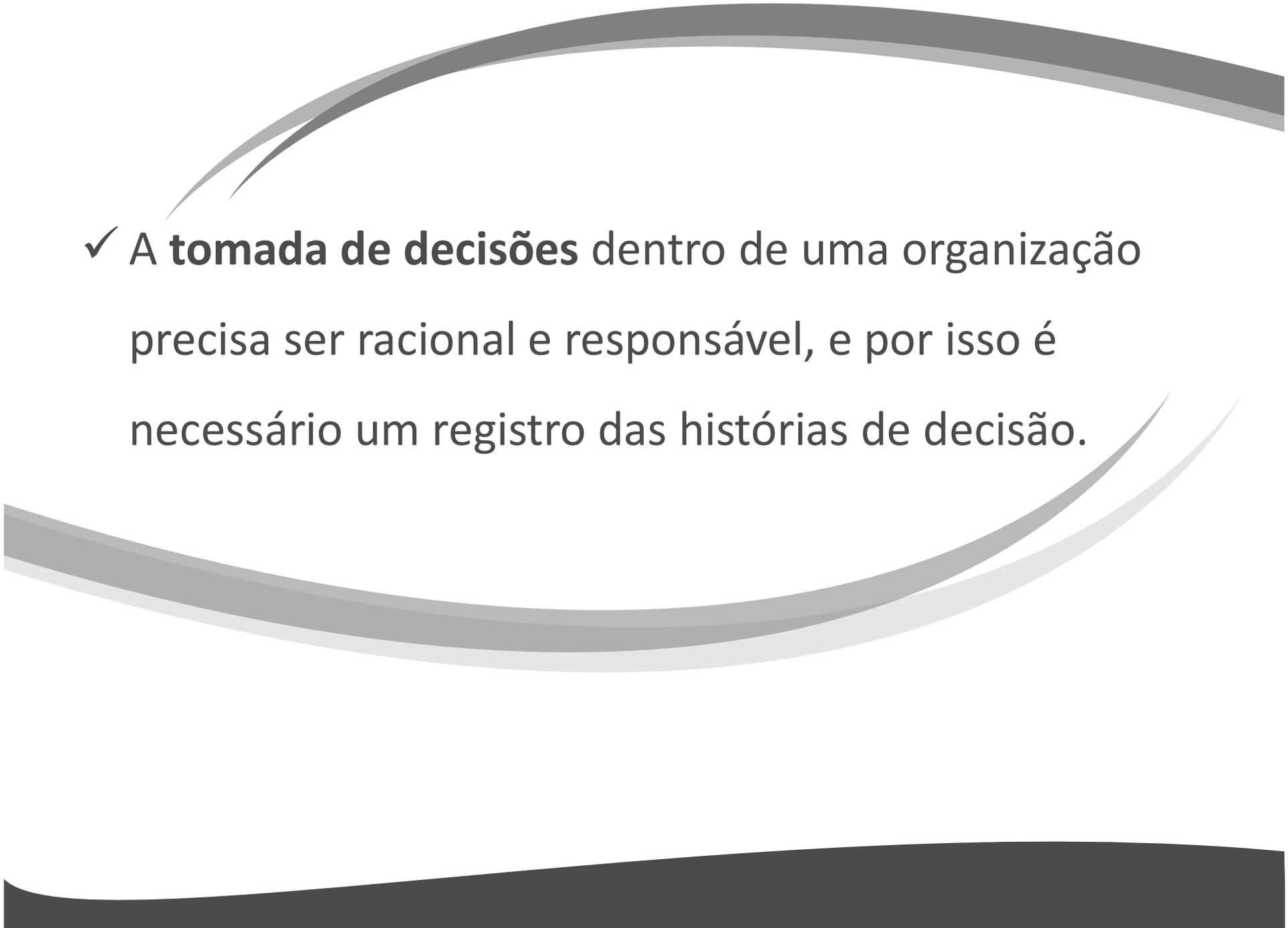
**ORGANIZAÇÃO E ARMAZENAMENTO DA INFORMAÇÃO**

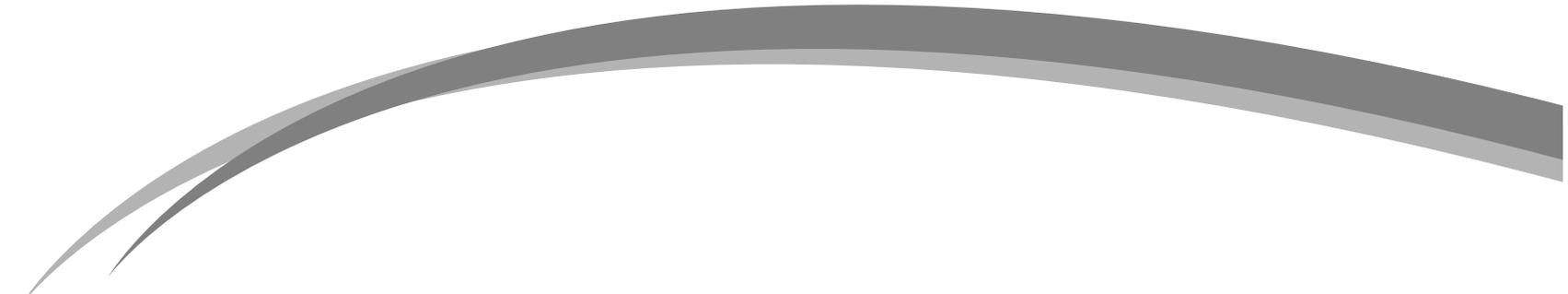
- 
- The slide features three decorative curved lines: a dark grey line at the top, a medium grey line in the middle, and a dark grey line at the bottom, all curving from left to right.
- ✓ **Informações adquiridas ou criadas** tem que ser organizadas e armazenadas ***sistematicamente*** para facilitar a sua recuperação e compartilhamento.

Os sistemas de armazenamento da informação são cada vez mais requisitados para:

- Oferecer a **flexibilidade** necessária para recuperar informações
- Apoiar **múltiplas visões** que os usuários tem dos dados
- **Conectar** itens que não são funcional ou logicamente relacionados
- Permitir que os usuários **explorem padrões e conexões.**

- 
- ✓ Sistemas de armazenamento de informações organizacionais têm com duas principais finalidades:
    - **Conteúdos transacionais** (comprovação de compras, de pagamento, nota fiscal, entre outros. Usualmente documentos previsíveis e associados diretamente aos processos internos dos negócios).
    - **Conteúdos de negócios** (documentos necessários ao andamento dos negócios em geral, como negociação, contrato e seus complementos, atestados, certidões, entre outros).
    - **Conteúdos gerenciais** (sobretudo histórico de tomada de decisões).

- 
- ✓ A **tomada de decisões** dentro de uma organização precisa ser racional e responsável, e por isso é necessário um registro das histórias de decisão.



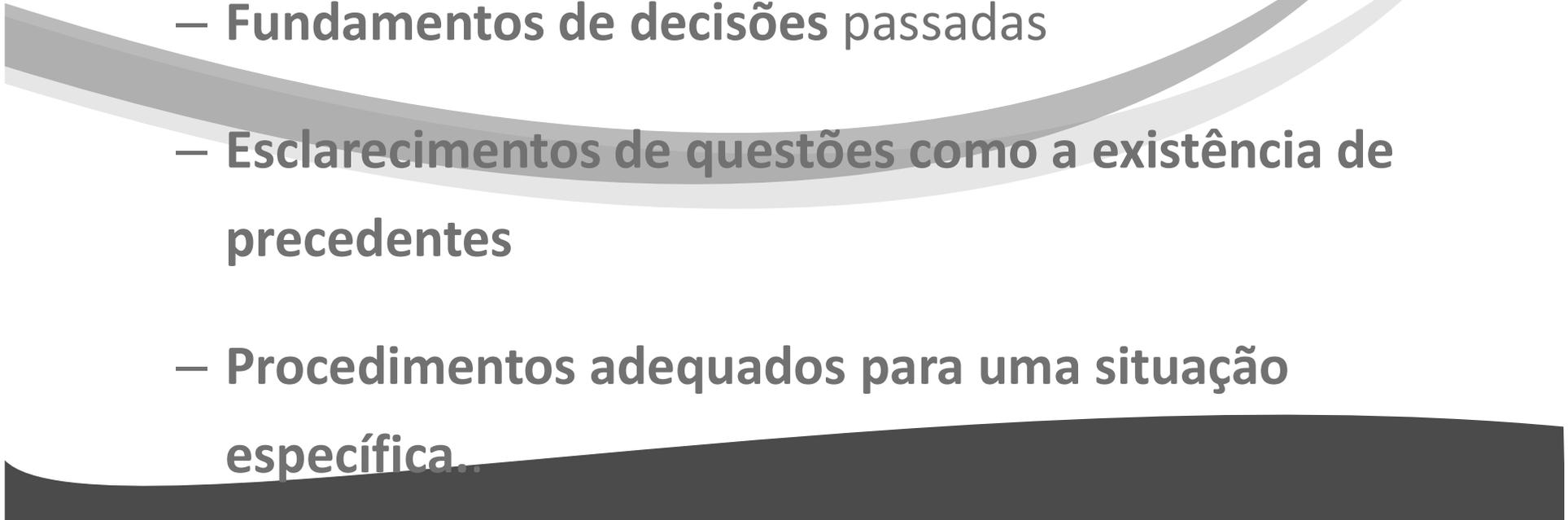
✓ Os registros da **tomada de decisões** pode ser recuperada para um:

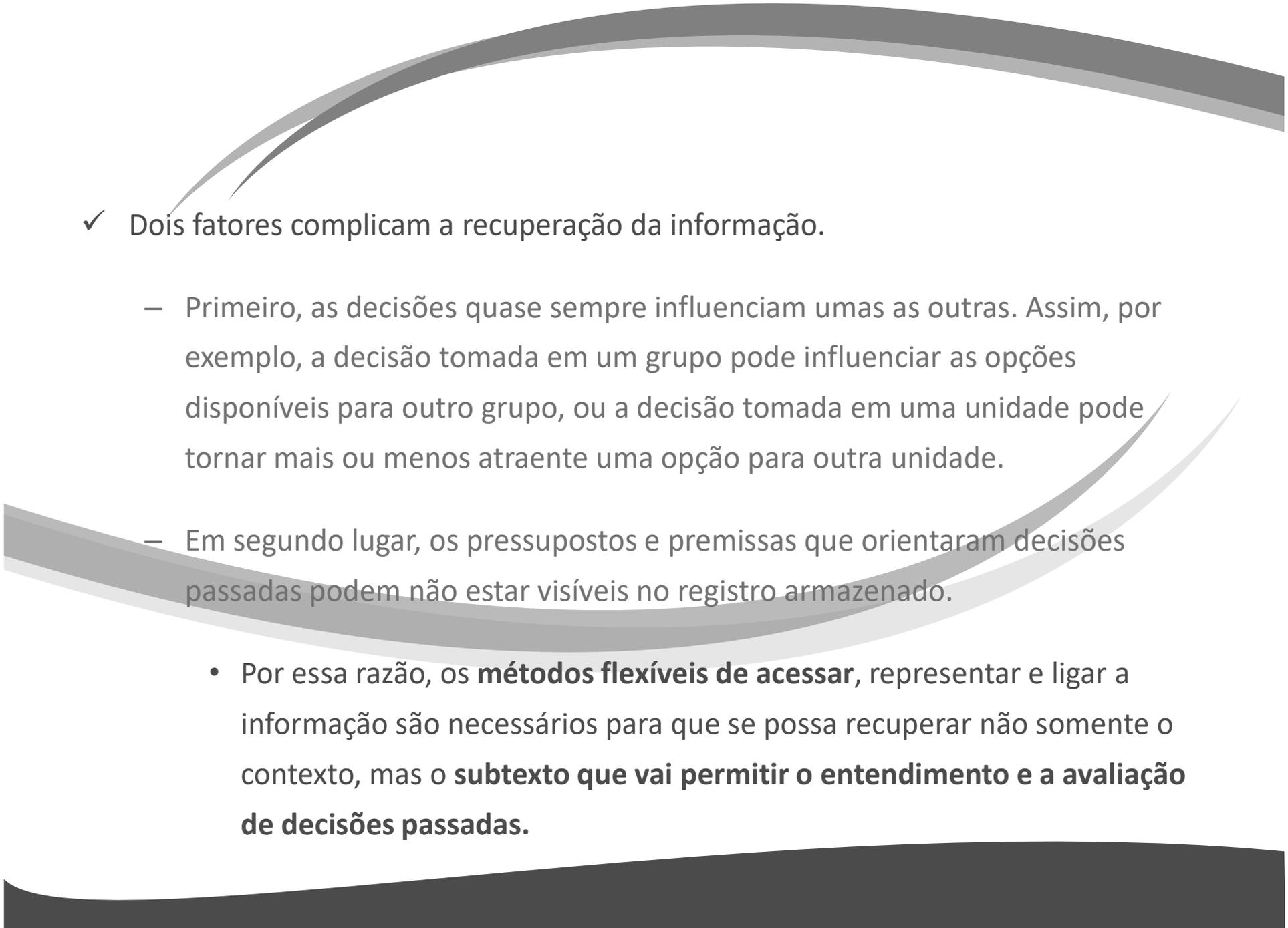
– **Reexame dos resultados**

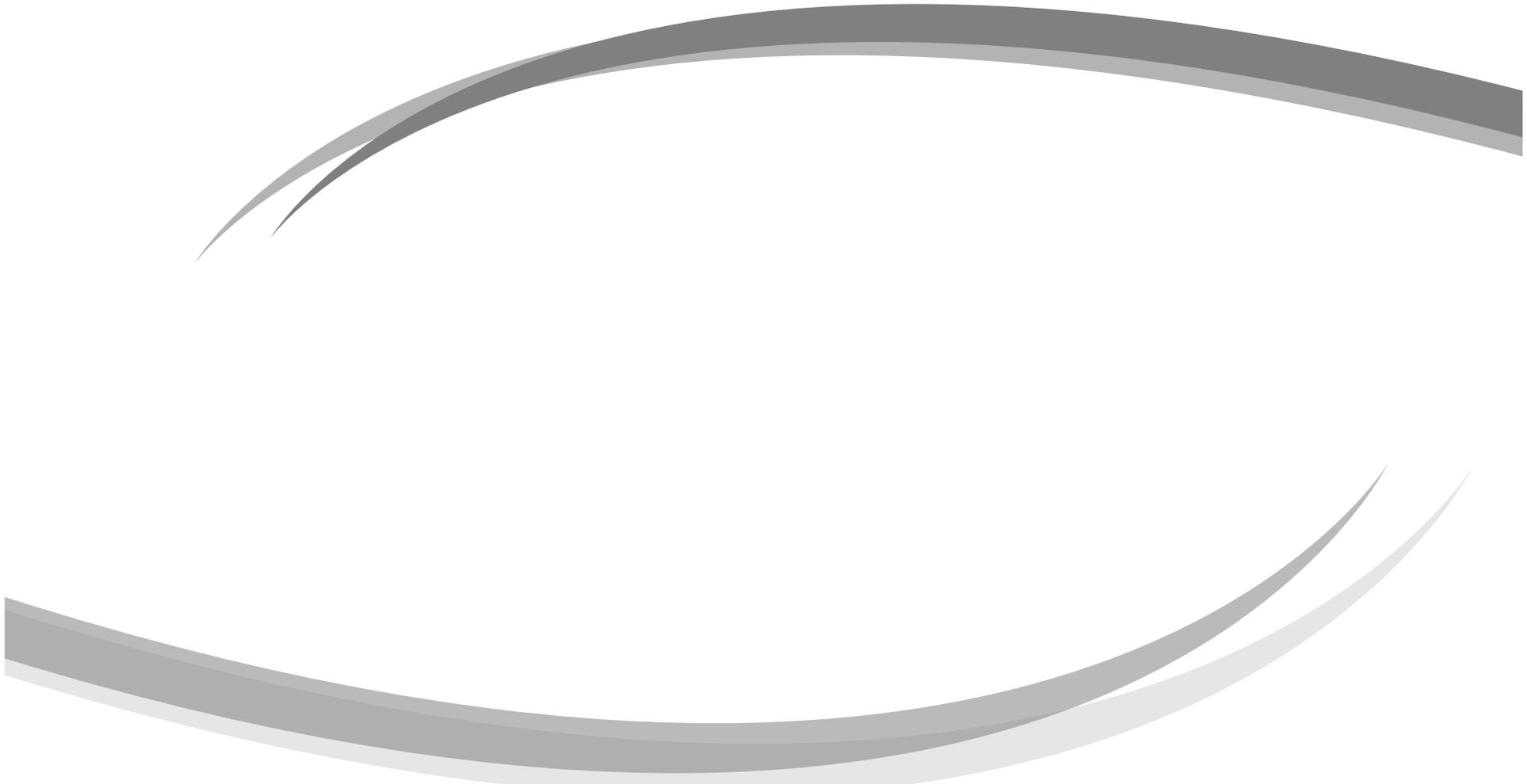
– **Fundamentos de decisões passadas**

– **Esclarecimentos de questões como a existência de precedentes**

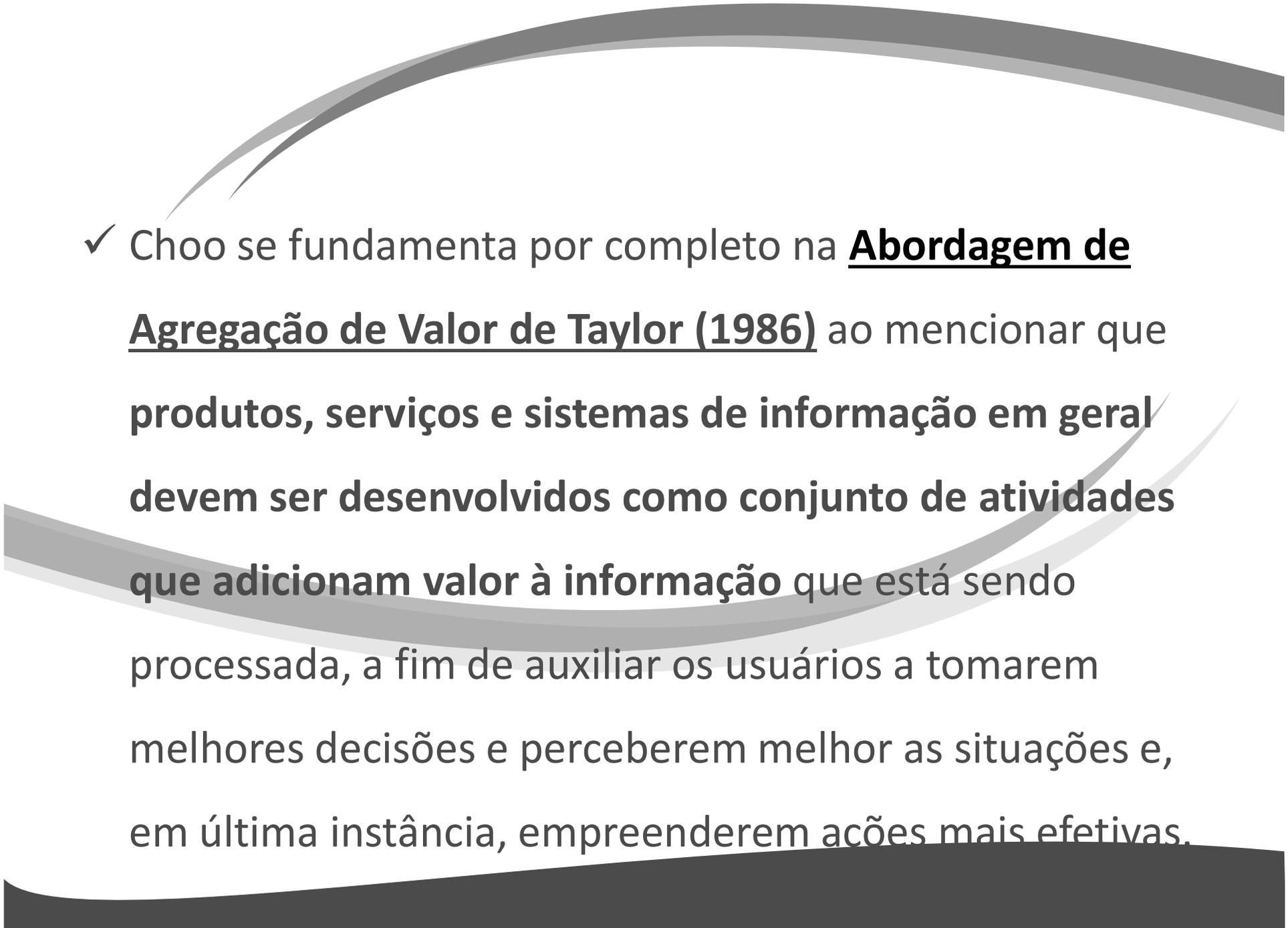
– **Procedimentos adequados para uma situação específica..**

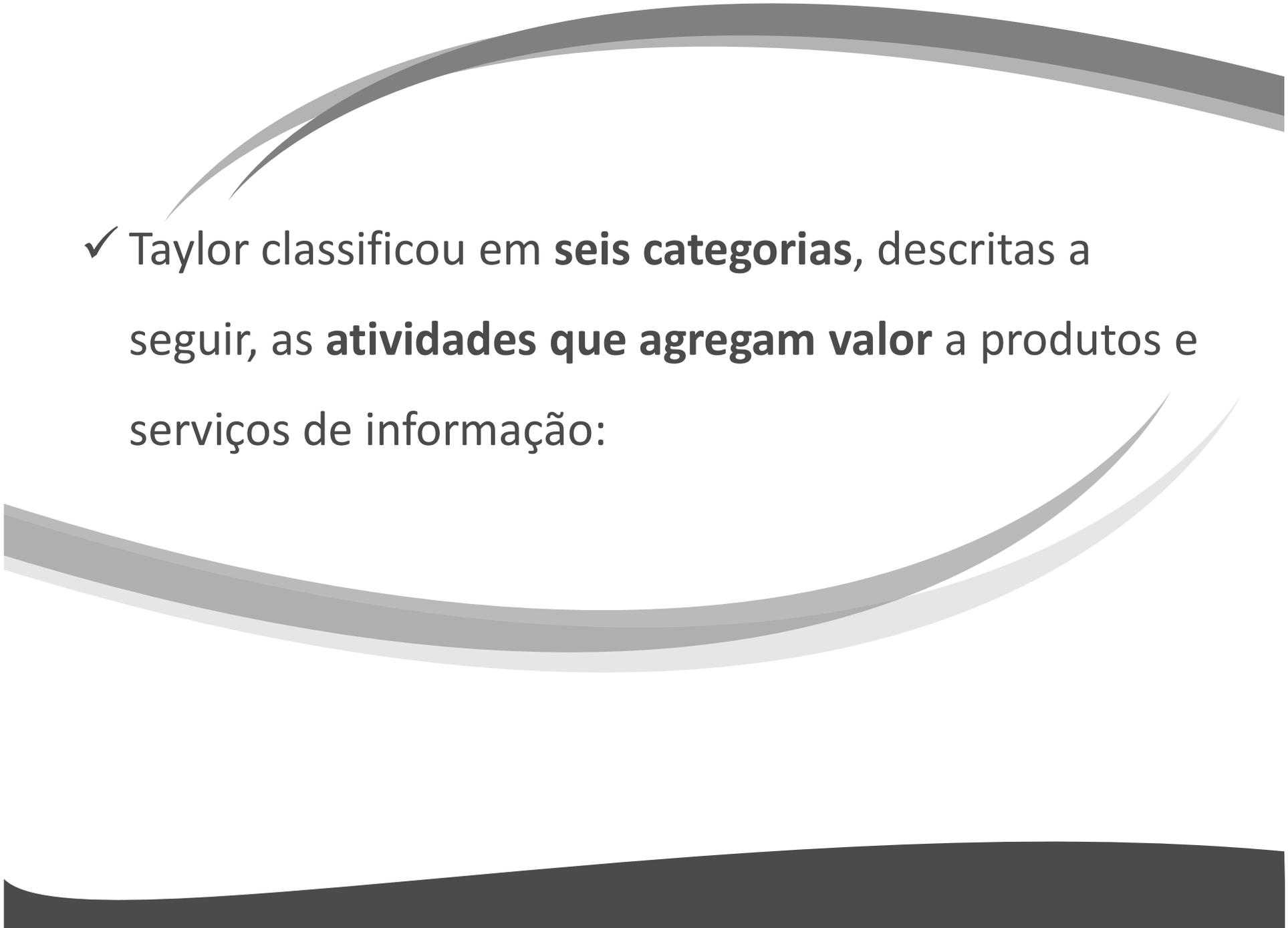


- 
- ✓ Dois fatores complicam a recuperação da informação.
    - Primeiro, as decisões quase sempre influenciam umas as outras. Assim, por exemplo, a decisão tomada em um grupo pode influenciar as opções disponíveis para outro grupo, ou a decisão tomada em uma unidade pode tornar mais ou menos atraente uma opção para outra unidade.
    - Em segundo lugar, os pressupostos e premissas que orientaram decisões passadas podem não estar visíveis no registro armazenado.
      - Por essa razão, os **métodos flexíveis de acessar**, representar e ligar a informação são necessários para que se possa recuperar não somente o contexto, mas o **subtexto que vai permitir o entendimento e a avaliação de decisões passadas**.



**PRODUTOS E SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO**

- 
- ✓ Choo se fundamenta por completo na **Abordagem de Agregação de Valor de Taylor (1986)** ao mencionar que **produtos, serviços e sistemas de informação em geral devem ser desenvolvidos como conjunto de atividades que adicionam valor à informação** que está sendo processada, a fim de auxiliar os usuários a tomarem melhores decisões e perceberem melhor as situações e, em última instância, empreenderem ações mais efetivas.

- 
- The slide features three decorative curved lines in shades of gray. The top line is a thick, dark gray arc that curves downwards from the left towards the right. Below it is a thinner, lighter gray arc that also curves downwards. At the bottom of the slide is a solid, dark gray horizontal bar with a slight upward curve on its left side.
- ✓ Taylor classificou em **seis categorias**, descritas a seguir, as **atividades que agregam valor** a produtos e serviços de informação:

# 1. Facilidade de Uso

📌 **Navegação:** explorar o espaço onde se encontram as informações

📌 **Formatação:** apresentar e organizar de maneira a facilitar a sondagem e seleção

📌 **Interface:** auxiliar os usuários a obter respostas, compreender e ganhar experiência com o sistema

📌 **Ordenação:** dividir ou agrupar por assuntos

📌 **Acesso físico:** tornar o acesso físico facilitado

## 2. Redução de Ruídos

📌 **Indexação:** para auxiliar usuários na redução do universo de informação em um conjunto de dados potencialmente úteis

📌 **Ligações:** maneiras de remeter os usuários às informações relacionadas, expandindo suas opções

📌 **Precisão:** ajuda aos usuários a encontrarem exatamente o que desejam por meio de ranking de resultados ou fornecendo atributos como nível de linguagem e de tratamento

### 3. Qualidade

- **Abrangência:** completeza na cobertura de determinado tópico ou assunto
- **Atualidade:** atualização dos dados e do vocabulário de acesso
- **Confiabilidade:** confiança dos usuários na qualidade e coerência do serviço
- **Validade:** inclusão de indicações sobre a confiabilidade dos dados

## 4. Adaptabilidade

- **Proximidade:** oferta de produtos e serviços de informação que correspondam às necessidades específicas de uma pessoa que se encontra em uma situação particular com um problema específico a ser solucionado
- **Flexibilidade:** oferta de uma variedade de meios para que os usuários possam trabalhar interativamente e flexivelmente com os dados
- **Simplicidade:** apresentar dados, explicações, hipóteses ou métodos de maneira mais clara possível, dentro dos limites da qualidade e validade
- **Estímulo:** aumentar a disponibilidade e visibilidade dos produtos e serviços organizando seminários, editando discursos e artigos, outros



## 5. Economia de Tempo

- 📌 São valores baseados na percepção dos usuários sobre a **rapidez** com que o serviço responde às suas demandas.
- 
- 

## 6. Economia de Custo

- 📌 São valores baseados na percepção dos usuários sobre a quantidade de dinheiro que ele **economiza**.

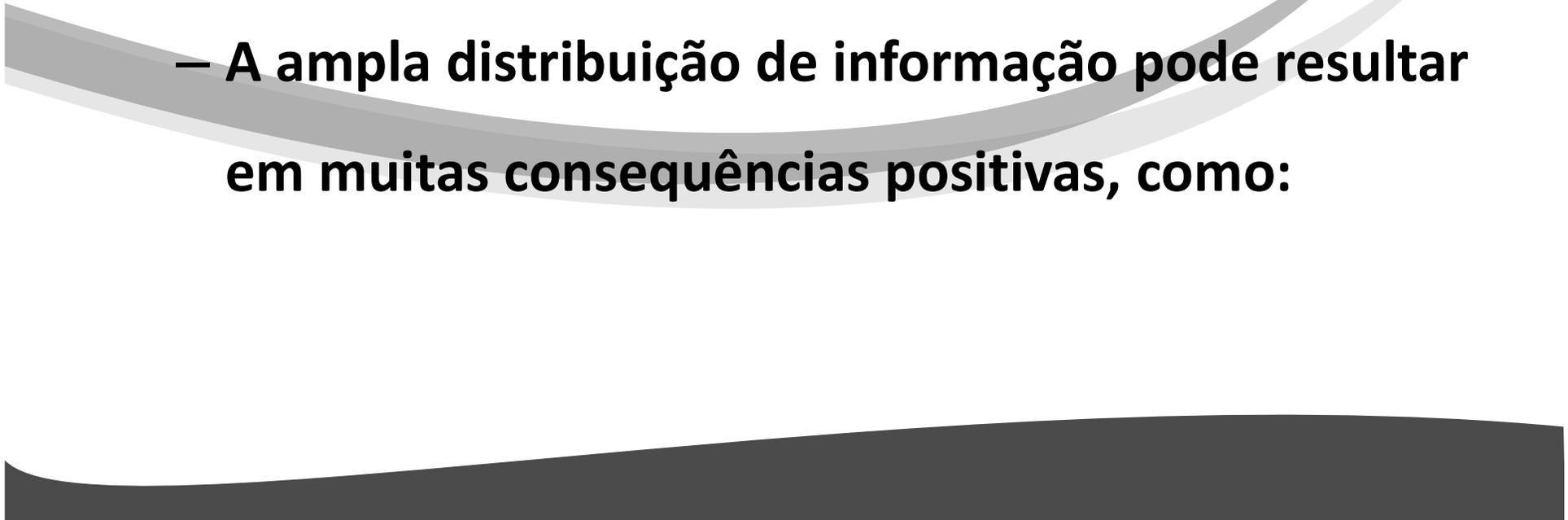


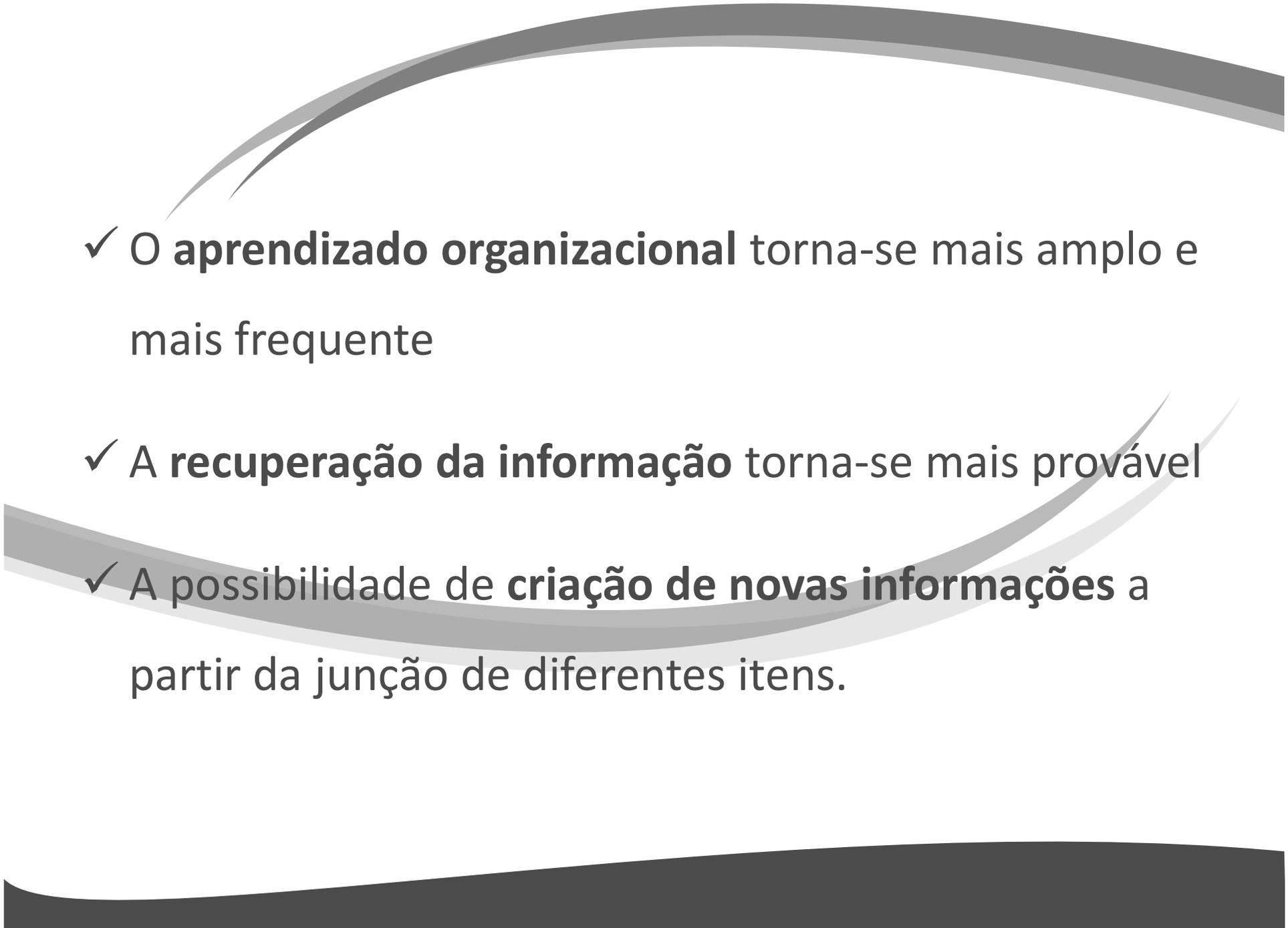
**DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO**

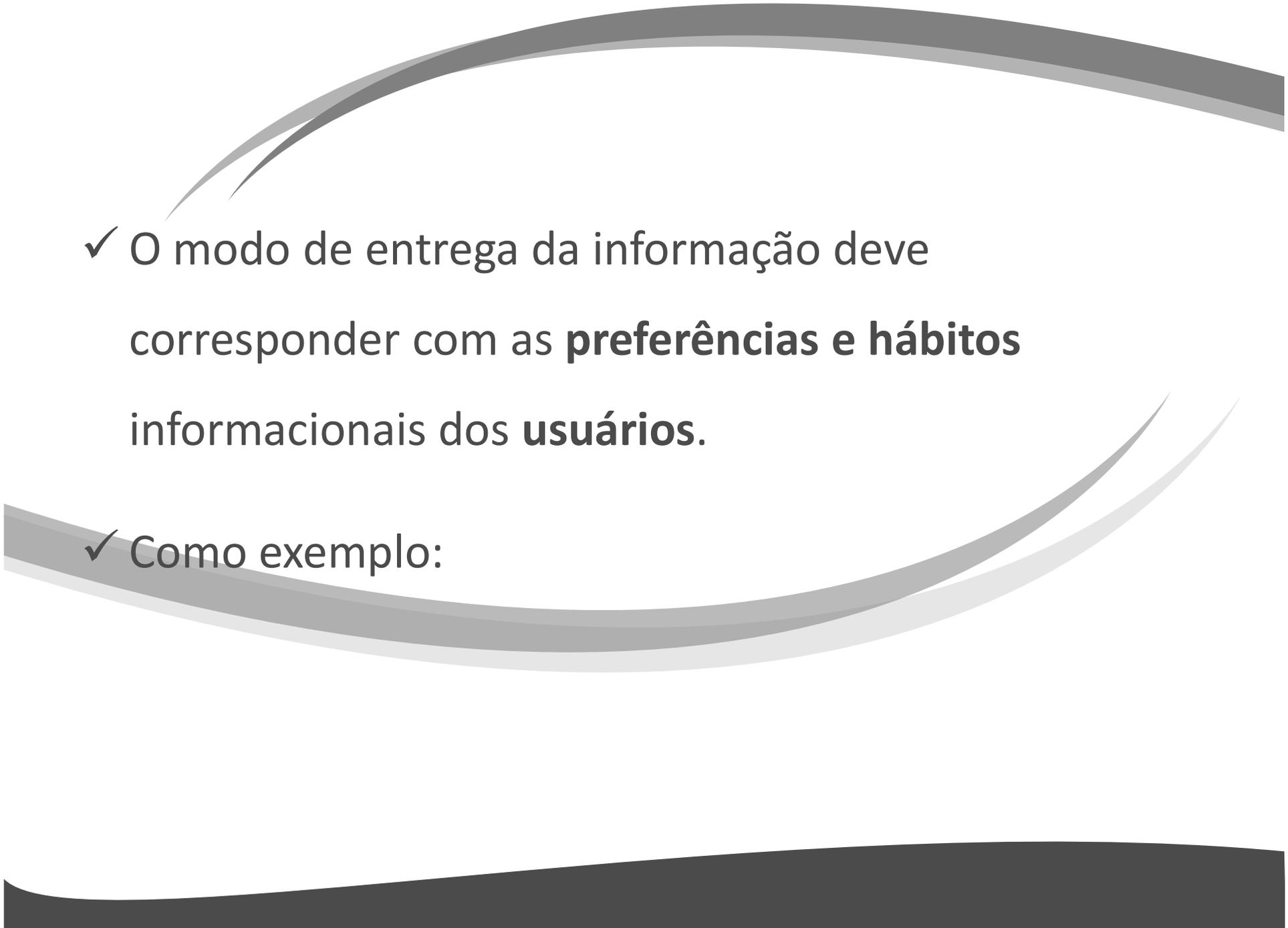


✓ A distribuição da informação é o processo pelo qual a organização **dissemina e compartilha** informações de diferentes fontes.

– **A ampla distribuição de informação pode resultar em muitas consequências positivas, como:**

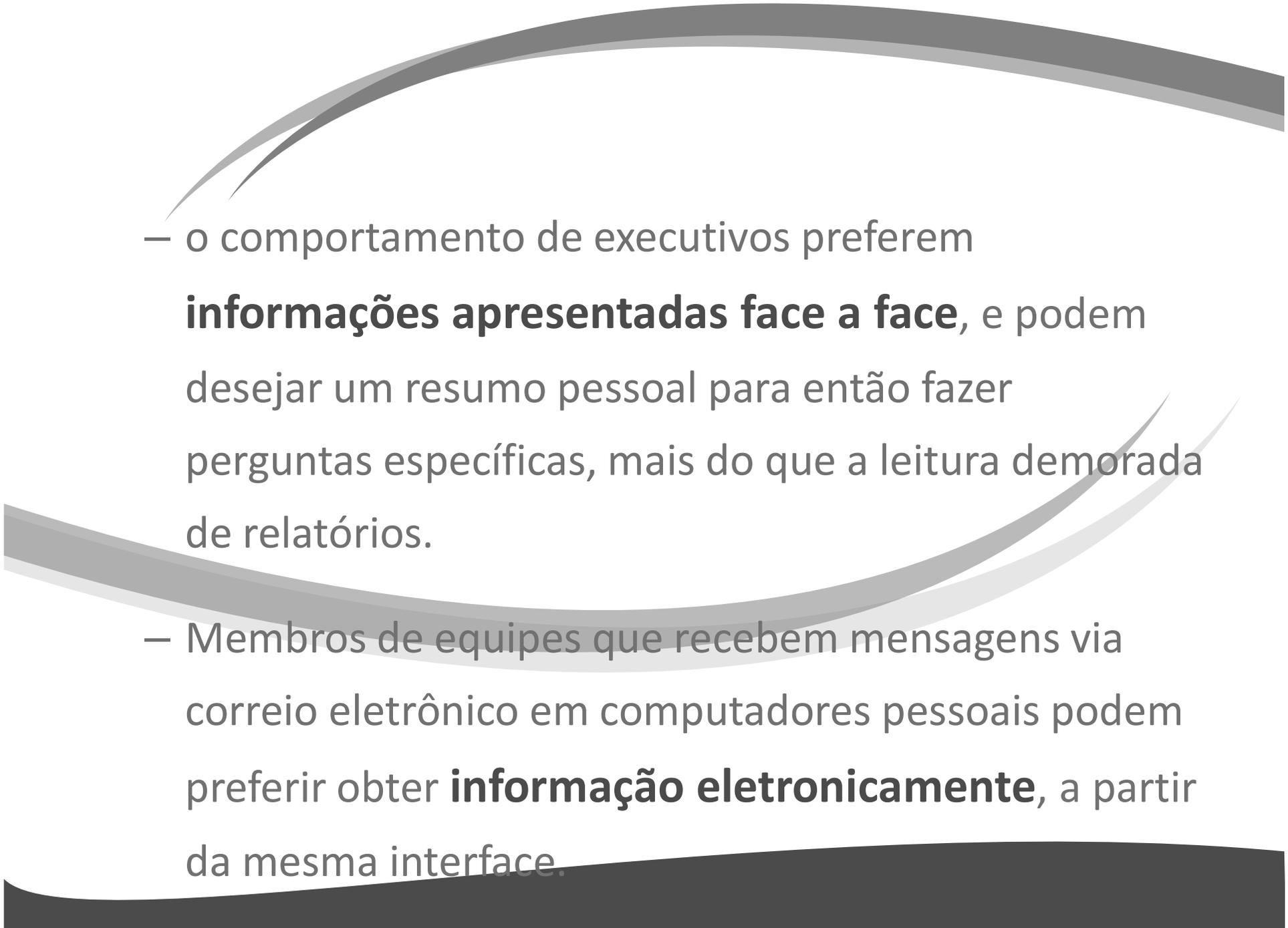


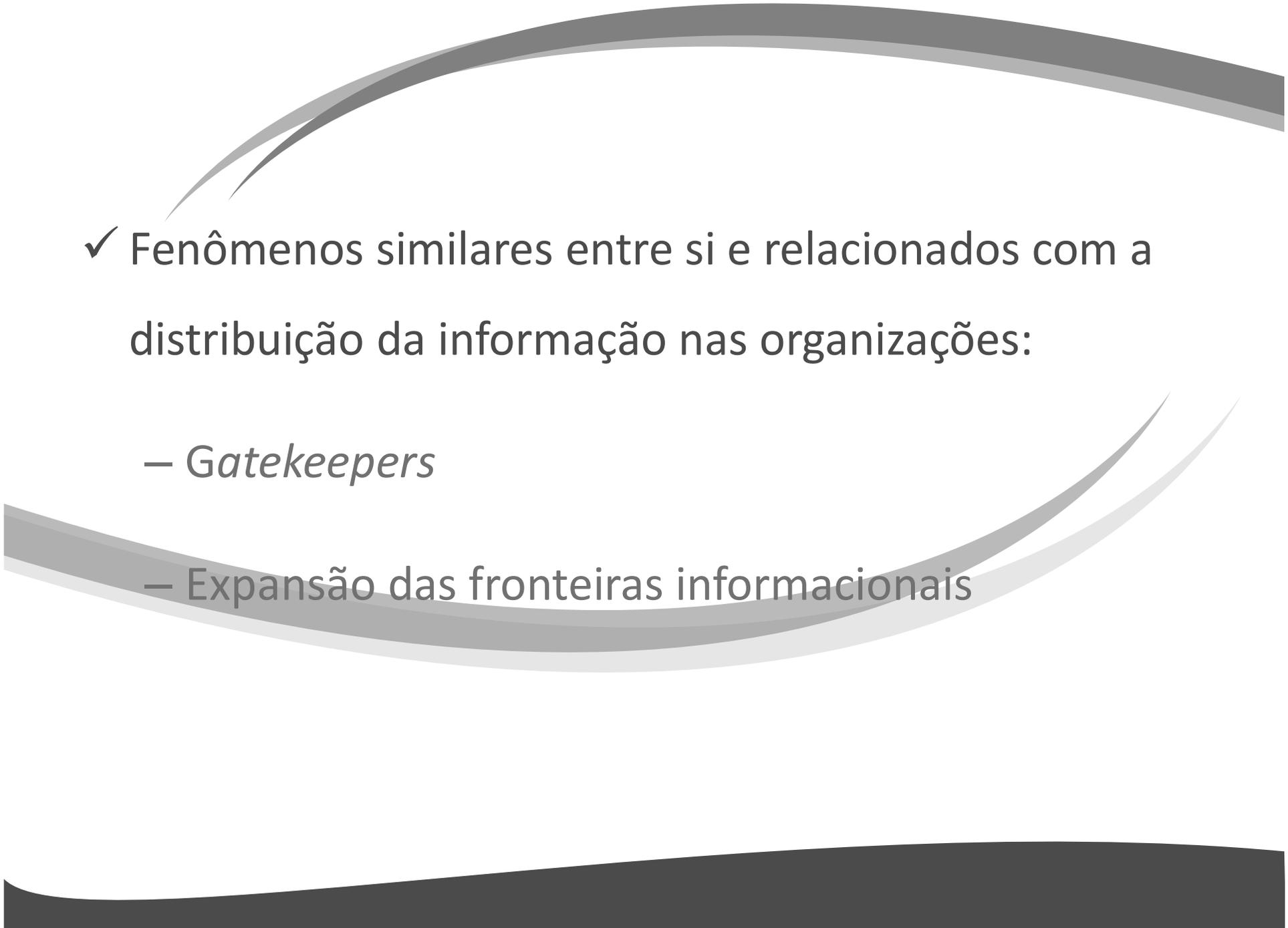
- 
- ✓ O **aprendizado organizacional** torna-se mais amplo e mais frequente
  - ✓ A **recuperação da informação** torna-se mais provável
  - ✓ A possibilidade de **criação de novas informações** a partir da junção de diferentes itens.

The slide features three decorative curved lines: a dark grey line at the top, a medium grey line in the middle, and a dark grey line at the bottom. The text is positioned between the top and middle lines.

✓ O modo de entrega da informação deve corresponder com as **preferências e hábitos** informacionais dos **usuários**.

✓ Como exemplo:

- 
- o comportamento de executivos preferem **informações apresentadas face a face**, e podem desejar um resumo pessoal para então fazer perguntas específicas, mais do que a leitura demorada de relatórios.
  - Membros de equipes que recebem mensagens via correio eletrônico em computadores pessoais podem preferir obter **informação eletronicamente**, a partir da mesma interface.

The slide features three decorative curved lines in shades of gray. The top line is a thick, dark gray arc that curves from the left side towards the right. Below it is a thinner, lighter gray arc that follows a similar path. The bottom line is a thick, dark gray arc that curves from the left side towards the right, mirroring the top line's shape.

✓ Fenômenos similares entre si e relacionados com a distribuição da informação nas organizações:

– *Gatekeepers*

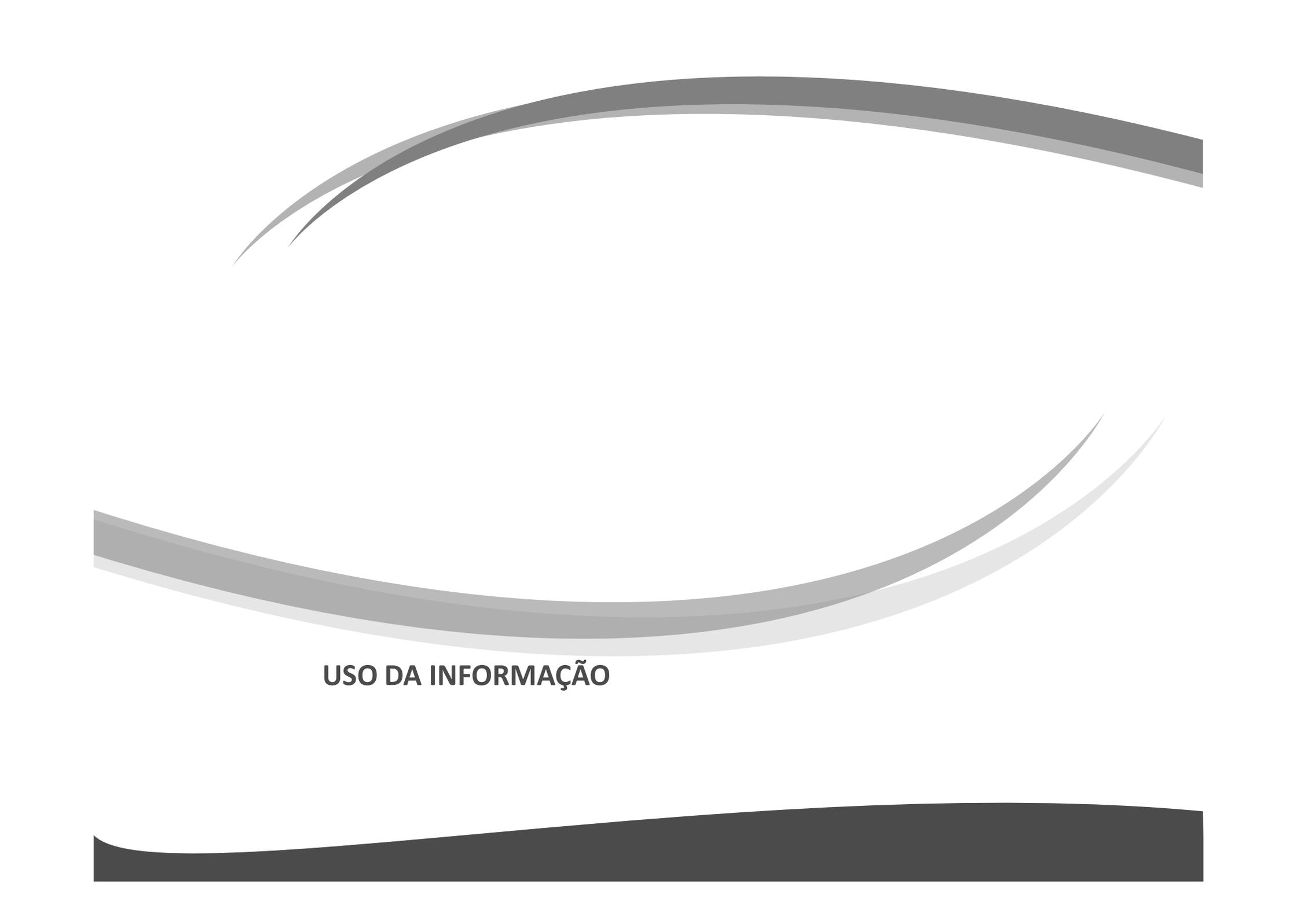
– Expansão das fronteiras informacionais

# Gatekeepers

- Certos indivíduos realizam funções catalizadoras na sustentação e manutenção de redes de comunicação nas organizações.
  - A informação do ambiente externo não se move diretamente para a organização. A informação externa é passada por indivíduos que tem uma ampla gama de contatos pessoais dentro e fora da organização.
    - São estes atores que mantém seus colegas informados e que são frequentemente consultados a respeito de desenvolvimentos internos e externos.

## Expansão das fronteiras informacionais

- As organizações desenvolvem **normas, linguagens e referenciais conceituais locais que influenciam, dentre outros, o processo de distribuição da informação**. Assim, ao mesmo tempo que esta especialização aumenta a eficiência interna de processamento da informação, ela também cria **obstáculos para a transferência da informação** do ambiente externo para a organização.
  - Disso resulta a necessidade de **recodificação da informação nos limites da organização**. Nesse sentido os limites organizacionais podem ser expandidos efetivamente apenas por indivíduos que compreendem os esquemas de codificação utilizados em ambos os lados da fronteira, permitindo-o reconhecer informações significantes de uma lado e disseminando-as para o outro.



The image features three thick, curved bands in shades of gray, arranged in a wave-like pattern. The top band is dark gray and curves downwards from left to right. The middle band is a medium gray and curves upwards from left to right. The bottom band is a dark gray and curves upwards from left to right. The text 'USO DA INFORMAÇÃO' is centered below the middle band.

**USO DA INFORMAÇÃO**

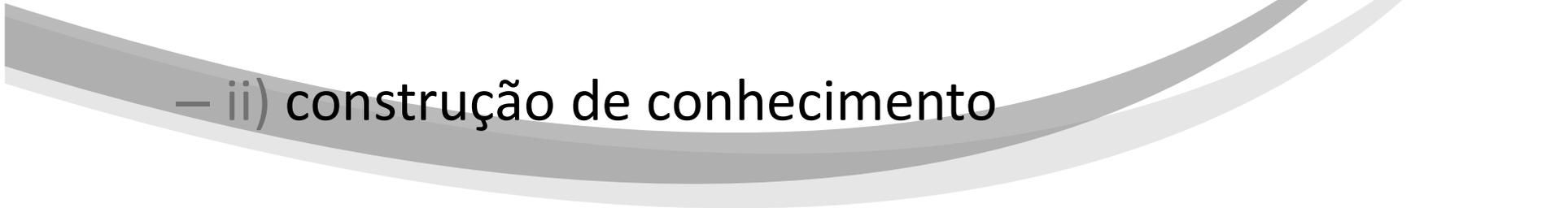


✓ O uso da informação é um processo dinâmico que resulta na:

– i) criação de significado

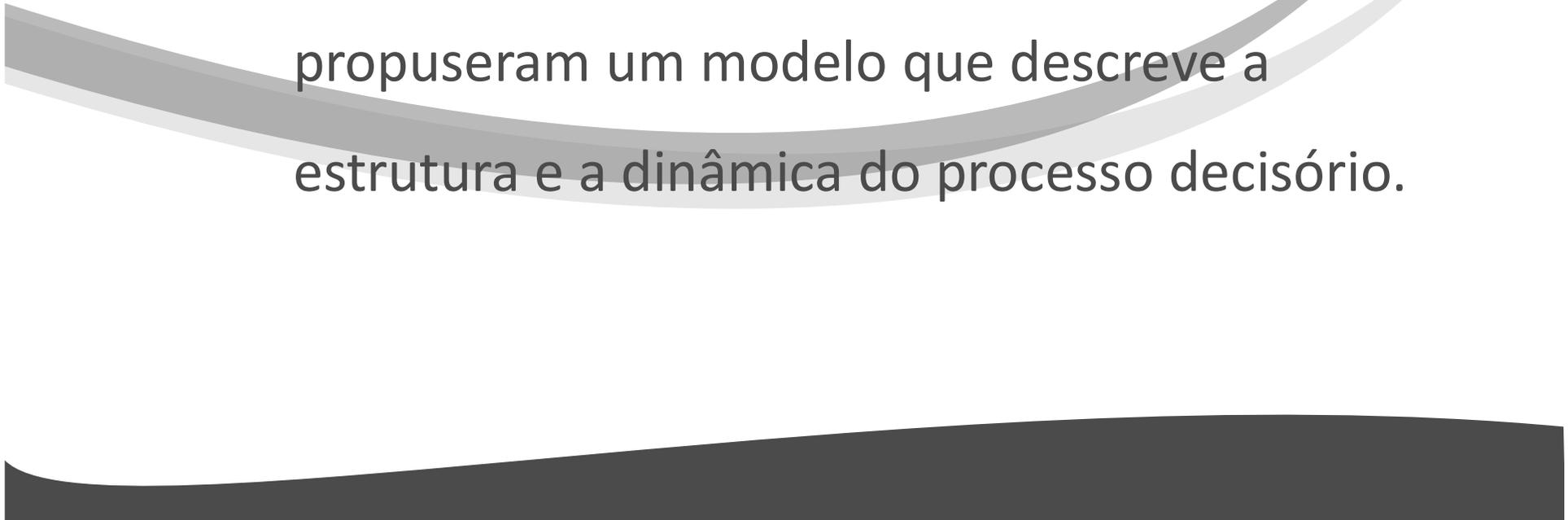
– ii) construção de conhecimento

– iii) seleção de padrões de ação





✓ Outra categoria de uso da informação é na **tomada de decisão**

- Choo cita Mintzberg et al (1976), que propuseram um modelo que descreve a estrutura e a dinâmica do processo decisório.
- 



**FIM**