

# Considerações sobre gerência de recursos informacionais

Madalena Martins Lopes Naves\*

*O conceito de informação, ambigüidade e imprecisão no uso do termo. Semelhanças e diferenças em relação ao termo conhecimento. Em estudos de gerência de recursos informacionais (GRI), grande importância é dada à informação, que vem sendo considerada o novo recurso estratégico das organizações contemporâneas. Origem da GRI e aspectos conceituais do termo. Componentes e funções da GRI e características do profissional da área.*

49

## 1 Introdução

Nas questões acerca do tema *A gestão da informação e do conhecimento na organização contemporânea* destaca-se a informação como um elemento que vem sendo cada vez mais valorizado, podendo ser, inclusive, apontado como um novo paradigma no âmbito empresarial, por estar substituindo o capital como recurso estratégico das empresas e contribuindo para a criação da nova sociedade da informação.

Fez-se necessário abordar, mesmo que de maneira superficial, algumas considerações sobre o entendimento dos termos conhecimento e informação, visando destacar semelhanças e diferenças e mostrar que, juntos, e aliados às novas tecnologias da informação, estão revolucionando idéias e criando novas tendências.

Como conseqüência de todas essas mudanças, a partir da década de 80, têm sido revelados problemas com relação à convergência de algumas áreas que lidam diretamente com a informação, como as ciências da informação, as tecnologias da informação e a gerência da informação, surgindo a idéia da informação como recurso. Este ponto de vista é defendido por LEVITAN (1982) e, segundo essa autora, a gerência de recursos informacionais, nessa época um campo ainda novo e emergente, permanecia num estágio de formação, sendo vista ora como uma idéia, ora como uma filosofia da administração, uma metodologia ou mesmo uma extensão dos sistemas de gerência da informação.

Verifica-se na literatura que, no estudo da GRI, um dos fatores que mais geram confusão é a compreensão e aceitação da informação como recurso. Esse assunto será tratado no item 3.

\* Professora da Escola de Biblioteconomia da UFMG e Doutoranda no Programa de Pós-Graduação da EB/UFMG.

## 2 Conhecimento versus informação

Conceituar o termo informação não é uma tarefa fácil, podendo-se observar, inclusive, que várias vezes o termo é confundido com conhecimento.

NONAKA e TAKEUCHI (1998, p. 63) fazem um paralelo interessante entre os termos conhecimento e informação, apontando semelhanças e diferenças. Segundo os autores,

*“...o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. (...) o conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à ação (...) o conhecimento, como a informação, diz respeito ao significado. É específico ao contexto e relacional.”*

Os autores acima citam a idéia de que a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento. Em síntese, pode-se concluir que não há conhecimento sem que haja informação.

Sabe-se que em todas as atividades da empresa está presente a informação. Para MOURA (1996) a informação constitui o principal insumo das organizações, bem como o meio de sincronizar as diversas funções, processos e setores de uma empresa em busca de seus objetivos.

A maior parte dos profissionais da informação não sabe o que torna a informação significativa e de que forma agregar valor a ela. Para DAVENPORT (1998) o processo de dotar a informação de significado é o primeiro passo para agregação de valor, o que apenas o homem pode fazer de forma eficaz.

As pessoas dão às palavras seus próprios significados, emoções e interpretações, em função do seu conhecimento prévio adquirido ao longo da vida. É o também chamado conhecimento tácito, sendo este um conceito mais amplo. Nesse sentido, pode-se afirmar que o conhecimento é o que a informação passa a ser depois de interpretada.

Uma visão holística do uso estratégico da informação é adotado por CHOO (1998) e, para ele, *“... informação é também vista como um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz...”* Considera três aspectos: interpretação do sentido (quando são interpretados os sentidos de mudanças e desenvolvimentos no ambiente externo), criação do conhecimento (quando organizações criam, organizam e processam informação para gerar novo conhecimento através da aprendizagem organizacional) e tomada de decisões (quando a organização procura avaliar informações para tomada de decisões importantes). Os três são processos altamente interconectados.

A discussão em torno dos termos conhecimento e informação não se esgotaria em poucas linhas, o que também não é o propósito deste trabalho. Na verdade, o que se pretende com essas considerações é contextualizar a transferência da informação, ou a transferência do conhecimento pela informação, e o surgimento de um novo aspecto introduzido ao conceito de informação: ser considerada um recurso cada vez mais imprescindível ao bom desempenho das organizações contemporâneas.

### 3 Informação como recurso

Até o final da década de 70, as organizações eram descritas principalmente pelos seus aspectos físicos mas, atualmente, mais importância tem-se dado a seus recursos, como os físicos, os financeiros, os humanos, os tecnológicos e os informacionais (VIEIRA,1990). Os recursos informacionais, que estão presentes em manuais, dados de computadores ou na mente dos indivíduos, são considerados os mais difíceis de serem percebidos.

O sucesso de qualquer organização passa pelo domínio e utilização das informações necessárias ao seu negócio. Para ajudar as organizações a enfrentar constantes mudanças na nova era da globalização, surgiu um novo paradigma de estratégia empresarial chamado abordagem baseada em recursos, que vê competências, capacidades, habilidades e ativos estratégicos como a fonte da vantagem competitiva sustentável para a empresa. (NONAKA e TAKEUCHI, 1998)

Hoje, tudo é dinâmico e o sucesso depende do acompanhamento das novas tendências e de respostas rápidas às mudanças de necessidade do cliente. Tudo isso baseado, certamente, em acesso a informações certas, no momento certo.

A informação é tida como um recurso passível de ser explorado, com características semelhantes às de um produto, havendo uma preocupação maior com relação ao seu uso mais eficiente e de maneira mais eficaz. Essa preocupação está presente na atuação dos profissionais da informação, no assessoramento de tomadores de decisão na alta administração das organizações públicas e privadas, que visam ou não ao lucro.

Ao tratar a informação como recurso, alguns especialistas elevam-na a um nível equivalente a outros elementos tradicionalmente considerados no planejamento estratégico de uma organização. É interessante observar, na abordagem de McGEE e PRUSAK (1995), em relação ao uso da informação e da tecnologia da informação, que estes dois termos sempre são citados juntos. São identificadas três dimensões genéricas de informação como recurso: informação como vantagem competitiva (o enfoque principal é a capacidade de desenvolver internamente informação exclusiva sobre seu segmento de negócios), produtos/serviços de informação (tem como ponto de partida a capacidade exclusiva que uma empresa obtém pelo uso estratégico da informação) e comercialização da informação (reconhece o valor da informação por si própria e desenvolve um empreendimento comercial completo em torno da capacidade de informação da empresa).

Para ser considerada um recurso, a informação satisfaz alguns aspectos necessários e, segundo o documento *Managing information as a resource*, citado por CRONIN (1990, p.199),

*“Informação (...) é uma necessidade. Os custos associados à sua coleta, disseminação, armazenamento, análise e descarte são elevados, o que é contrabalançado pelo fato de ela possuir valor significativo nas áreas administrativa, operacional e de planejamento do governo. Em qualquer organização, e especialmente no serviço público parece ser correto considerar-se a informação como recurso importante.”*

No âmbito governamental, é importante conhecer o conteúdo, a esse respeito, de um relatório interno do Tesouro Britânico, intitulado *Administrando a informação como recurso*, citado por CRONIN (1990, p.198):





desafios que estão por trás desse fenômeno do séc. XX, como a necessidade de um sistema organizado de recuperação de informações; (2) proliferação de artigos, evento diretamente ligado a (1), pois grande parte das informações está registrada em artigos e (3) uso extensivo de tecnologias da informação, principalmente computadores e telecomunicações.

Pode-se verificar na literatura a controvérsia com relação à origem do termo GRI, sendo a sua autoria reclamada por Hoxie e Shea, citados por SAVIC (1992). No entanto, sabe-se que o primeiro trabalho publicado que usou o termo foi o de F. W. Horton, intitulado *How to harness information resources: a system approach*, publicado em 1974. O livro aborda inúmeros tópicos como explosão da informação, sistema de gerência de recursos de informação, necessidades e usos de informação, suas origens e fontes, manipulação e processamento da informação, comunicação e apresentação da informação.

Ainda na visão de Horton, um sistema de gerência de recursos informacionais inclui todos os métodos e procedimentos para coleta e processamento de informações, que são úteis para a atividade de gerência. Em sua publicação de 1985, afirma que “...GRI é uma disciplina gerencial que vê informação como um recurso igual aos recursos financeiros, físicos, humanos e naturais.” (HORTON, citado por SAVIC, 1992)

Outras definições de GRI são citadas abaixo:

• CRONIN (1990), cita a definição produzida pela Comissão Federal sobre Fluxo de Papéis, do governo americano, em 1970:

*“...o planejamento, gerenciamento, previsão orçamentária, organização, direcionamento, treinamento e controle associados com informação governamental. O termo abrange tanto a informação propriamente dita, quanto recursos relacionados, tais como pessoal, recursos financeiros e tecnologia.”*

• WHITE, citado por SAVIC (1992) define GRI como “... o processo de, eficientemente e efetivamente, identificar, adquirir, integrar e aplicar recursos de informação para localizar necessidades de informação atuais e futuras.”

• ADAMS, citado por SAVIC (1992) enfatiza outro aspecto de GRI e sua opinião é que “... GRI é a mais alta função gerencial para desenvolver uma série de políticas, programas e procedimentos para eficiente e efetivamente planejar, administrar e controlar pedidos de informação e apoiar recursos manipulados de informação.”

• VIEIRA (1990) sintetiza bem o assunto e, para ela, “...GRI é a maneira eficaz de tratar integrativamente a informação externa e interna para uso estratégico pelos tomadores de decisão nas organizações, visando a otimizar a performance dessas instituições e sintonizá-las com o ambiente externo.”

## 4.2 Componentes e funções da GRI

A amplitude do conceito de GRI pode melhor ser entendida se forem abordados quatro elementos básicos que a compõem: gerência, tecnologia, informação e ambiente, idéia defendida por Martin, citado por VIEIRA et al. (1990), cuja discussão é relatada a seguir.

A gerência de recursos informacionais pode formar suporte informacional aos



vários aspectos gerenciais da organização, destacando-se aqueles relacionados a custo, qualidade e uso eficaz da informação.

No que se refere ao elemento tecnologia, consideram-se todas as novas tecnologias de informação disponíveis e que possam apoiar o processo decisório da organização com informações, como comunicação verbal, comunicação de dados, correio eletrônico, alta qualidade de impressão, tecnologia ótica, com o suporte de discos laser (ROM, WORM e Videodisco)

Muitas são as fontes de informação disponíveis, como pessoas, mídia e bolsa de valores. A decisão quanto à importância a ser atribuída à tecnologia e à informação, é outro fator a ser considerado e o gerente de recursos informacionais deve se preocupar tanto com a gerência da informação quanto com a gerência da tecnologia da informação (TI) “... *na medida em que a TI pode ser um recurso crucial para a organização dinâmica dos processos de comunicação e informação, em uma perspectiva gerencial inovadora.*” (VIEIRA et al., 1990, p. 227).

E no que concerne ao elemento ambiente, o trabalho de GRI deve estar atento ao ambiente externo, em que serão observados analiticamente todos os indicadores para identificação de potenciais oportunidades e ameaças à organização, e ao ambiente interno, onde poderá ser avaliado o potencial realizador da organização para se equacionar proativamente em relação ao ambiente externo.

Cabe à GRI coordenar e integrar criticamente os diversos meios (pessoas, fontes de informação e tecnologias) para apoio à gestão estratégica empresarial. É responsável pelo monitoramento ambiental, pelo mapeamento da informação e pela auditoria dos macrossistemas de informação. Também se apoia nas tecnologias disponíveis na organização. (VIEIRA, 1993).

Diante de toda essa complexa e intrincada lista de funções, surge uma questão:

- Que tipo de líder é requerido para exercer as funções da GRI? Inicialmente sabe-se que são exigidos, no mínimo, muito talento e visão estratégica, considerando que a gestão, em geral, se depara com grande informalidade no que se refere à obtenção de informação, um recurso considerado invisível e que muitas vezes está contido na cabeça dos indivíduos, ou mesmo em outros meios de difícil recuperação. Além disso, normalmente a gestão do conhecimento, necessária à atividade da empresa, entendida como gestão da informação, não é formalizada e devidamente organizada.

### 4.3 GRI como carreira e características do profissional

*“A gestão do conhecimento não existe sem gerentes do conhecimento.”  
(STEWART, 1998)*

Sem novamente introduzir a discussão sobre a questão conhecimento versus informação, a frase acima sintetiza claramente a idéia de que, para a gerência de recursos informacionais ocorrer de maneira eficaz e satisfatória, é necessário que haja um indivíduo que assuma suas funções, o denominado gerente de recursos informacionais.

Aproveitando ainda a idéia do autor acima, é interessante mencionar um exemplo por ele citado do novo tipo de gerente do conhecimento: “... *uma pessoa integradora de conhecimento em parte bibliotecária, em parte intelectual e em parte*

*diretora social...*” (STEWART, 1998), responsável por manter em ordem os bancos de dados da empresa, categorizando e formatando documentos e eliminando os obsoletos, além de fazer contatos com consultores e identificar tópicos que devem se tornar projetos de pesquisa.

Pode-se observar que essa pessoa citada tenta igualar a gestão do conhecimento ao mesmo nível de outros importantes recursos humanos e financeiros. Afirma-se com segurança que tudo o que foi dito a respeito dela pode ser transposto para a responsabilidade de um gerente de recursos informacionais.

A GRI é uma carreira voltada para o serviço de informação em qualquer tipo de organização, podendo o cargo variar de nome de empresa para empresa, trabalhando sempre com o mesmo recurso desafiador: a informação. Muitas vezes é um cargo de confiança diretamente ligado à alta administração, exigindo do profissional sua fidelidade à organização à qual presta serviço.

É uma profissão nova e emergente, caracterizando-se por possuir profissionais de formações graduadas diferentes, que são preparados através de cursos de pós-graduação *lato-sensu*.

O gerente de recursos informacionais não é um tomador de decisões, mas como provocador de mudanças e apoiador de decisões, ele deve identificar as informações importantes e encaminhá-las com rapidez àqueles que necessitam das mesmas.

Segundo VIEIRA (1993), a liderança desse processo inteligente na organização deve desempenhar os seguintes papéis:

- *“conduzir decisões participativas sobre tecnologias e sistemas de informação;*
- *prover dados e informações de valor agregado aos tomadores de decisão, sejam as fontes internas ou externas à organização;*
- *ampliar a compreensão dos administradores e dos técnicos quanto aos sistemas de informação, seus produtos e serviços;*
- *criar condições internas para transformação da informação e da tecnologia em qualidade, produtividade e lucro (financeiro ou imagem institucional);*
- *contribuir para o posicionamento competitivo da organização e para a agregação de valor na relação desta com a sociedade.”*

O gerente ideal é aquele que entende os processos administrativo, orçamentário e tecnológico, e é experiente em planejamento, coordenação, estabelecimento de políticas e os negócios da organização (BECKER, 1980). Nesse sentido, deve dominar as tecnologias da informação, mas também administrar adequadamente o emprego de seu conteúdo, ou seja, planejar, coletar e organizar as informações para que sejam passíveis de conhecimento e acesso, quer pela própria instituição, quer pela sociedade como um todo.

## **5 Considerações finais**

Analisando opiniões dos autores lidos, observa-se que, apesar de algumas divergências, em geral prevê-se um futuro brilhante e promissor para a GRI, apoiada nas novas tecnologias que surgem dia a dia e que trazem também novas soluções para os problemas que vão surgindo. Não há dúvida de que, cada vez mais, vai se tornando



uma área desafiadora e complexa, como toda área que lida com informação.

Pode-se concluir que o mais importante, em todo o processo de gerenciar os recursos informacionais, certamente é a garantia de acesso à informação, e não apenas a sua posse e, para que isso ocorra, é preciso trabalhar em redes e implementar parcerias, cadastrar fornecedores de informação, podendo, inclusive, recorrer à terceirização de alguns serviços, visando a diminuição de custos.

Outro aspecto que merece ser mencionado é que a GRI deve ser entendida e aceita por toda a organização que adotá-la, dependendo, para que atinja a eficácia esperada, de um planejamento adequado, contatos interpessoais que divulguem suas funções e apoio irrestrito da alta administração.

### ***Considerations about information resources management***

*The concept of information, ambiguity and imprecision on the use of the term. Similarities and differences concerning the concept of knowledge. Studies on information resources management, emphasise the role of information, considered as a new resource in contemporary organizations. Origins and conceptual aspects of IRM and conceptual aspects of it. Components, functions of IRM and characteristics of the professional.*

56

### **Referências bibliográficas**

- BECKER, Louise Giovane. Information resources management (IRM): a revolution in progress. *Bulletin of the American Society for Information Science*, v.6, n.6, p.26-27, Aug. 1980.
- CHOO, Chan Wei. *The knowing organization*. Oxford: Oxford University Press, 1998. Cap.1: The knowing organization: a holistic view of how organizations use information, p.1-25.
- \_\_\_\_\_. *Information management for the intelligent organization*. Medford, ND: ASIS, 1995. Cap. 3: Managers as information users, p.51-69.
- CIANCONI, Regina de Barros. Gerência de informação: mudanças nos perfis profissionais. *Ciência da informação*, Brasília, v.20, n.2, p. 204-208, jul./dez.1991.
- CRONIN, Blaise. Esquemas conceituais e estratégicos para a gerência da informação. *Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG*, Belo Horizonte, v.19, n.2, p.195-220, set. 1990.
- DAVENPORT, Thomas H. *Ecologia da informação*. São Paulo: Futura, 1998. Cap.7: Equipe especializada em informação, p.140-172.
- LEVITAN, Karen B. Information resource(s) management (IRM). *Annual review of information science and technology*, v.17, p.227-266, 1982.
- McGEE, T., PRUSAK, L. *Gerenciamento estratégico da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1995. Cap. 2: O papel da informação na definição da estratégia, p. 53-75.
- MOURA, Luciano Raizer. Informação e essência da qualidade. *Ciência da informação*, Brasília, v. 25, n.1, p.36-42, jan./abr. 1996.
- NONAKA, Ikugiro, TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Cap.2: Conhecimento e administração, p.23-59.
- RAMOS, Paulo A Baltazar. A gestão na organização de unidades de informação. *Ciência da informação*, Brasília, v.25, n.1, p.15-25, jan./abr. 1996.
- SAVIC, Dobrica. Evolution of information resources management. *Journal of librarianship and information science*, v. 2, n.3, p.127-138, Sep.1992.
- SHIOZAWA, Ruy S. C. *Qualidade no atendimento e tecnologia da informação*. São Paulo: Atlas, 1993. 129p.
- STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Cap.7: Capital estrutural I: gestão do conhecimento.
- SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Cap. 3: O que é conhecimento? O que é competência? p.35-46.
- \_\_\_\_\_. Cap. 4: A principal atividade nas organizações do conhecimento: a transferência do conhecimento, p.47-59.
- VIEIRA, Anna da Soledade. Conhecimento como recurso estratégico empresarial. *Ciência da informação*, Brasília, v.22, n.2, p.99-101, maio/ago. 1993.
- \_\_\_\_\_. Gerência de recursos informacionais: o advento do futuro? *Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG*, Belo Horizonte, v. 19, n.2, p.159-170, set.1990.
- VIEIRA, Anna da Soledade et al. Seminário introdutório à gerência de recursos informacionais. *Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG*, Belo Horizonte, v.19, n.2, set. 1990.