MARTA VALENTIM
(Org.)

AMBIENTES E FLUXOS DE INFORMAÇÃO

CULTURA ACADÊMICA
Editora

© 2010 Editora UNESP

Cultura Acadêmica
Praça da Sé, 108
01001-900 – São Paulo – SP
Tel.: (0xx11) 3242-7171
Fax: (0xx11) 3242-7172
www.editoraunesp.com.br
feu@editora.unesp.br

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A528 Ambientes e fluxos de informação / Marta Lígia Pomim Valentim (Org.) – São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 282p.

ISBN: 978-85-7983-067-9

1. Ambientes Informacionais. 2. Fluxos de Informação. 3. Competências em Informação. 4. Cultura e Comportamento Informacional. 5. Mediação da Informação. 6. Gestão do Conhecimento. 7. Modelos Mentais. 8. Governança Corporativa. 9. Cenários Prospectivos. 10. Processo Decisório. Mapas Conceituais. 11. Gestão Documental. 12. Inteligência Competitiva. I. Valentim, M. L. P. II. Belluzzo, R. C. B. III. Moraes, C. R. B. de. IV. Fadel, B. V. Almeida Júnior, O. F. VI. Woida, L. M. VII. Molina, L. G. VIII. Cavalcante, L. de F. B. IX. Lopes, E. C. X. Pacheco, C. G. XI. Lousada, M. XII. Garcia, C. L. S. XIII. Bueno, D. A. XIV. Pires, L. M. XV. Torrizella, A. P. F. XVI. Título.

CDD 020
CDU 02

Sumário

Apresentação 9

Capítulo 1
Ambientes e fluxos de informação 13
Marta Lígia Pomim Valentim

Capítulo 2
Competências e novas condutas de gestão: diferenciais de bibliotecas e sistemas de informação 23
Regina Célia Baptista Belluzzo

Capítulo 3
A interface entre o comportamento organizacional e o informacional 55
Cássia Regina Bassan de Moraes e Bárbara Fadel

Capítulo 4
Leitura, informação e mediação 71
Oswaldo Francisco de Almeida Júnior

Apresentação

Abordar a complexidade dos ambientes e fluxos de informação sob diferentes perspectivas é fundamental para compreendermos os fenômenos que envolvem as organizações contemporâneas.

O primeiro capítulo trata dos fluxos de informação ou fluxos informacionais que se confundem com a própria estrutura organizacional, de tal forma que não há ambiente informacional sem haver fluxos de informação e vice-versa. A informação e o conhecimento são insumos que alimentam os fluxos de informação e estabelecem a dinâmica informacional para qualquer tipo de organização.

Discutir sobre as competências necessárias para atuar com a gestão de unidades e serviços de informação na sociedade contemporânea envolve as práticas e os processos, nesse âmbito. As bibliotecas e/ou serviços de informação que possuem maior dinamismo e competitividade se destacam, pois desenvolvem processos e práticas inovadoras, ou seja, fazem uso mais intensivo da informação e do conhecimento. Essas são preocupações presentes no segundo capítulo.

O terceiro capítulo caracteriza as informações que circulam e são usadas nas organizações, relacionando o uso ao comportamento organizacional. Além disso, discute as interfaces existentes entre o comportamento informacional e o comportamento organizacional.

Por sua vez, o quarto capítulo apresenta reflexões sobre a apropriação da informação por meio da leitura. Defende que não há outra forma para que essa apropriação se realize. Discute alguns conceitos sobre leitura, apresentando diferentes visões: técnica, científica e poética.

O quinto capítulo apresenta a análise dos elementos e dos processos constitutivos da cultura informacional voltados à inteligência competitiva em indústrias

do setor calçadista de São Paulo, destacando o uso do método "Análise de Conteúdo" para a realização da análise.

Algumas considerações sobre a gestão do conhecimento (GC) aplicada aos portais corporativos são apresentadas no sexto capítulo. Os métodos e técnicas mais importantes, bem como as tecnologias de informação e comunicação que apoiam este tipo de gestão são apresentados. Apresenta também o que caracteriza um portal corporativo, e quais os requisitos mínimos para tal.

O sétimo capítulo apresenta os modelos mentais como influenciadores do comportamento informacional das pessoas em ambientes empresariais. Discute alguns conceitos sobre modelos mentais e comportamento informacional, bem como os conceitos de necessidade, busca e uso da informação.

Apresentar a gestão do conhecimento como um modelo de gestão importante a ser aplicado em ambientes empresarias que atuam sob a governança corporativa é objeto do oitavo capítulo. Discute a estreita relação da governança corporativa com a gestão da informação e do conhecimento.

O nono capítulo apresenta os cenários prospectivos como um método de prospecção que propicia uma melhor compreensão do negócio e as tendências futuras para as organizações sobreviverem no mercado competitivo. Aborda também os benefícios do monitoramento ambiental, que visam o acompanhamento de informações relevantes que circundam o meio empresarial.

Analisar os elementos intermitentes do processo decisório é objeto do décimo capítulo, cujo enfoque se dá a partir da identificação das variáveis que fazem parte do referido processo. Além disso, discute as circunstâncias que envolvem o tomador de decisão e como o contexto pode influenciar as decisões a serem tomadas.

O décimo primeiro capítulo, apresenta os mapas conceituais como um instrumento da gestão do conhecimento. Discute como os mapas conceituais podem contribuir para que a organização conheça de fato o conhecimento gerado por ela, quem o gera, de que forma é gerado e como este ativo pode ser usado em benefício da organização.

O décimo segundo capítulo, apresenta algumas discussões sobre um modelo conceitual voltado à gestão documental em ambientes empresariais. Discute como este modelo de gestão pode auxiliar o desenvolvimento de atividades/tarefas, o processo decisório e o planejamento de ações de curto, médio e longo prazo, tanto para produtores quanto para usuários deste tipo de informação.

O décimo terceiro capítulo apresenta um estudo de caso sobre o processo de inteligência competitiva aplicado às indústrias de produtos naturais da cidade de Marília. Caracteriza o setor e demonstra que o mercado de produtos naturais é competitivo, assim exige das empresas uma postura mais proativa em relação ao planejamento de ações de médio e longo prazos, visando a obtenção de vantagem competitiva.

O último capítulo também apresenta um estudo de caso sobre a importância da gestão documental para uma empresa da área de energia solar, demonstrando que os processos arquivísticos são essenciais para a manutenção e existência legal de empresas de qualquer segmento econômico.

Marta L. P. Valentim
Organizadora

1

AMBIENTES E FLUXOS DE INFORMAÇÃO[1]

Marta Lígia Pomim Valentim

Introdução

A informação se constitui em elemento natural dos ambientes organizacionais, visto que toda ação tem origem na informação que por sua vez resulta em nova informação. As organizações possuem distintos ambientes informacionais, constituídos por fluxos de informação que perpassam todas as atividades, tarefas, tomada de decisão, ou seja, a ação do indivíduo no contexto de trabalho.

Os ambientes organizacionais relacionam-se diretamente com os níveis hierárquicos existentes em uma determinada organização e, por outro lado, influem tanto na origem, quanto na manutenção e/ou extinção dos fluxos informacionais, cuja dinâmica perpassa todos os setores da organização. Compreende-se como ambiente organizacional os espaços de interação entre pessoas, tecnologias e informação voltados aos objetivos organizacionais, isto é, os espaços de atuação responsáveis pela cotidiana dinâmica organizacional. Os ambientes informacionais são, portanto, resultantes dos ambientes organizacionais, cujo enfoque é a informação.

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.

---

1 Trabalho apresentado no Encuentro Internacional sobre Sistemas de Información y Documentación (Ibersid), em outubro de 2009, na cidade de Zaragoza, Espanha.

Em uma organização destacam-se alguns ambientes informacionais resultantes dos ambientes organizacionais. Inicialmente, é importante ressaltar pelo menos três níveis organizacionais básicos. São eles, o nível estratégico, o nível tático e o nível operacional.

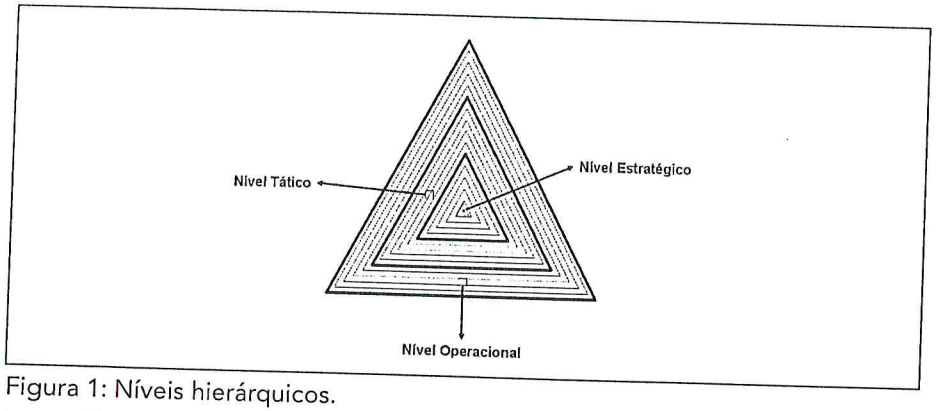


Figura 1: Níveis hierárquicos.
Fonte: Elaborado pela autora.

Em cada um desses níveis organizacionais desenvolvem-se ambientes organizacionais próprios, consequentemente têm-se os ambientes informacionais inerentes aos saberes e fazeres de cada um desses níveis. Pode-se mencionar, por exemplo, que no nível estratégico, há um ambiente organizacional voltado à elaboração de políticas, planos e planejamentos, à tomada de decisão estratégica e ao estabelecimento de estratégias de ação de médio e longo prazo. Nesse ambiente organizacional, o ambiente informacional está diretamente relacionado a esses saberes e fazeres, portanto, a informação que proporciona essa dinâmica ali existente é imbricada às atividades 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, a informação que apoia o processo decisório são imprescindíveis.

No nível tático há um ambiente organizacional voltado para o estabelecimento de programas de ação, à elaboração de normas de procedimentos, o estabelecimento de cronogramas de atividades, o controle de qualidade, o acompanhamento de gastos e custos de produção, à tomada de decisão gerencial, à análise de questões jurídicas, entre outros. Nesse ambiente organizacional, o ambiente informacional também está diretamente relacionado aos saberes e fazeres, assim, a informação se constitui em insumo para o desempenho das atividades, tarefas e tomada de decisão de curto e médio prazo. Nesse contexto, a informação tecnológica, a informação financeira, a informação comercial, a informação relacionada à vendas, a informação jurídica entre outras são fundamentais para que haja a efetividade das atividades desenvolvidas.

Da mesma forma, no nível operacional há um ambiente organizacional relacionado à execução de atividades e tarefas, cujo enfoque é voltado ao controle e manutenção de máquinas e equipamentos, a aplicação de normas e especificações, ao uso de manuais de procedimentos, ao cumprimento de cronogramas de produção, entre outros. Nesse ambiente organizacional, o ambiente informacional novamente está diretamente relacionado aos saberes e fazeres, assim, a informação se constitui em base para a execução das tarefas propriamente ditas.

Nesse sentido, destaca-se que o ambiente organizacional naturalmente impõe um ambiente informacional, cujos fluxos de informação trafegam conteúdos integrados aos saberes e fazeres daquele ambiente. Certamente, outros conteúdos informacionais podem perpassar um ou mais fluxos informacionais de distintos ambientes, contudo isso não se constitui em uma prática.

Ambientes organizacionais

A estrutura organizacional é sem dúvida grande influenciadora da existência dos fluxos de informação, pois conforme explica Valentim (2007, p.14-15) os fluxos estão diretamente relacionados aos sistemas de responsabilidade, de autoridade e de comunicação.

A cultura e a comunicação organizacional fornecem a dinâmica necessária aos fluxos de informação, portanto, os ambientes influenciam sobremaneira essa dinâmica, uma vez que cada ambiente organizacional possui sua própria cultura (subcultura) e forma de comunicação, ou seja, os fluxos possuem uma dinâmica não-uniforme, porquanto cada área e/ou setor possui seu próprio mecanismo de interação com o todo. Além desse fator, as pessoas também possuem seu próprio tempo de interação, a conduta (responsabilidade, autoridade e função) recebe influência direta da cultura da área/setor, de modo que há, constantemente, uma não-uniformidade nos fluxos de informação dificultando seu gerenciamento.

Os níveis hierárquicos podem demandar maior ou menor grau de uniformidade aos fluxos de informação, mas isso depende essencialmente das condições ambientais existentes. Pode-se mencionar como exemplo disso, os sistemas de informação gerenciais (SIGs), visto que criam condições mínimas de gestão da informação, influindo, portanto, na cultura e na forma de comunicação do ambiente organizacional, independentemente do nível, área ou setor.

As condições ambientais fornecem maior ou menor grau de estabilidade, influindo na dinâmica e uniformidade dos fluxos informacionais. As pessoas, ele-

mentos-chave dessa dinâmica, são influenciadas por essas condições, que por sua vez, influenciam os fluxos de informação. Além disso, os fluxos de informação são resultado das ações organizacionais, ou seja, estão imbricados tanto ao ambiente interno, quanto ao ambiente externo. Todas as alterações ambientais influem de alguma forma os fluxos informacionais existentes. Nesse sentido, ressalta-se a importância da gestão da informação nesse contexto, pois propicia às pessoas mais agilidade e confiabilidade no acesso, obtenção e uso de informações para distintas finalidades.

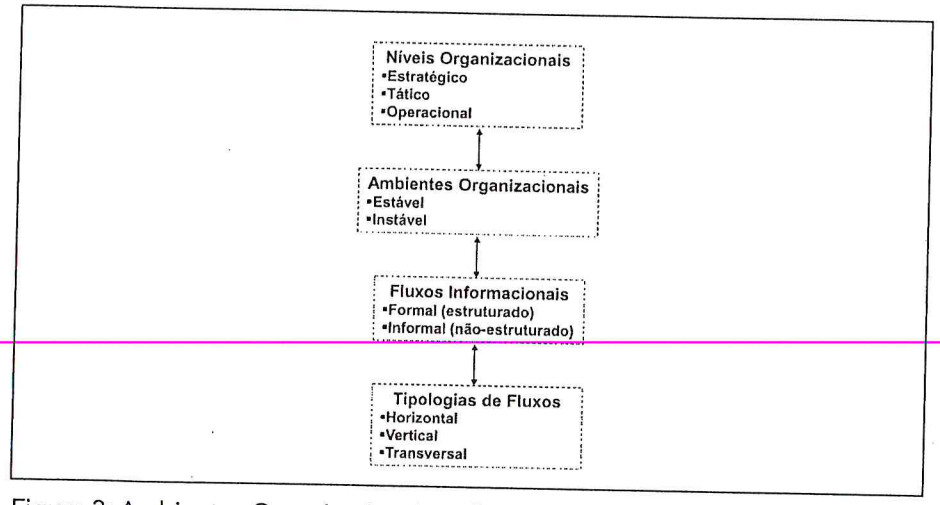


Figura 2: Ambientes Organizacionais e Fluxos Informacionais.
Fonte: Elaborado pela autora.

Ressalta-se que o ambiente estável propicia a existência de fluxos uniformes, uma vez que atuam de forma mais integrada e, muitas vezes, até padronizada. Esse fator está imbricado às condições de trabalho adequadas e à cultura organizacional positiva existente, conforme anteriormente mencionado. Além desses fatores, destacam-se 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.

Por outro lado, o ambiente instável propicia a existência de fluxos não-uniformes, porquanto é resultado da própria instabilidade do ambiente organizacional. Esse fator está imbricado às condições de trabalho não adequadas e à cultura organizacional negativa existente. Além desses fatores, destacam-se a imprevisibilidade e a insegurança quanto às questões políticas, econômicas, legais, tecnológicas, etc. Os fluxos informacionais serão mais bem detalhados no próximo tópico.

Fluxos de informação

Os fluxos informacionais trafegam com dados e informação, de modo a subsidiar a construção de conhecimento nos indivíduos organizacionais, objetivando uma ação. Taylor (1986, p.14-15) explica que o valor da informação é diretamente proporcional ao contexto de uso. Certamente a necessidade informacional do sujeito cognoscente é que de fato caracteriza o valor que a informação tem para aquele indivíduo, naquele contexto e para aquela ação. Taylor acredita que a partir da necessidade informacional do indivíduo, inicia-se um processo de mediação entre a informação existente recebida e o uso/aplicação da informação, para uma determinada finalidade, em um determinado contexto (Figura 3).

Certamente os fluxos de informação existentes nos ambientes organizacionais são produzidos naturalmente pelas próprias pessoas e setores que nela atuam, a partir das atividades, tarefas e decisões que vão sendo realizadas. Ressalta-se que no ambiente organizacional, as informações produzidas utilizam um jargão próprio, relacionadas ao setor ou à pessoa que as geraram, assim como são relacionadas a objetivos bem definidos. No decorrer do fluxo, a mesma informação pode ser usada/aplicada para outros objetivos e, neste caso, ajusta-se o jargão e agrega-se ou não outros valores que inicialmente a informação não possuía, ou seja, a informação é mutável e não estática como em outros tipos de ambientes informacionais. Essa característica torna os ambientes organizacionais extremamente complexos quanto à geração, compartilhamento, acesso e uso de dados e informações.

Cada um dos níveis produz informações e, portanto, fluxos de informação distintos, cuja aplicação é diversa e dependerá essencialmente dos conteúdos informacionais produzidos, dos objetivos do por quê foram produzidas, bem como dos objetivos de uso por parte de outras pessoas e setores, fator que valorará a importância e pertinência da informação.

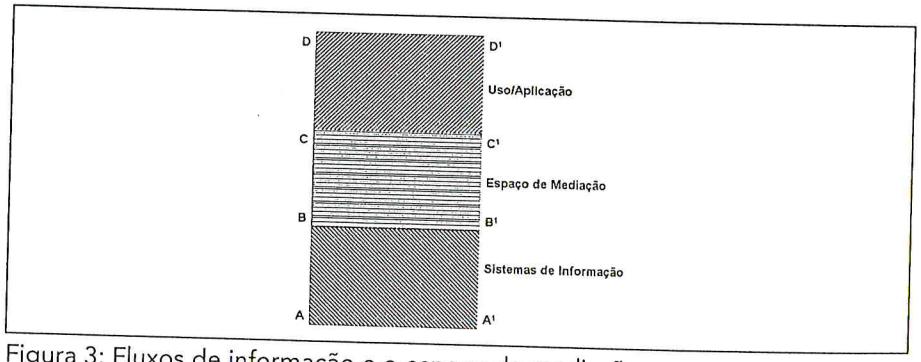


Figura 3: Fluxos de informação e o espaço de mediação.
Fonte adaptada: Taylor – 1986 – p.34a.

Além disso, em cada um dos níveis da organização, os fluxos informacionais possuem maior ou menor impacto em determinadas atividades. Como exemplo, pode-se mencionar os fluxos informacionais no nível estratégico, com certeza, influíram no processo decisório e no estabelecimento de estratégias de ação da organização, porquanto os conteúdos informacionais ali produzidos são diretamente proporcionais a essas atividades e, portanto, o impacto é direto. Da mesma forma, os fluxos informacionais no nível operacional, provavelmente, influíram nas atividades de produção e manutenção de máquinas e equipamentos, uma vez que os conteúdos informacionais ali produzidos são diretamente proporcionais a essas atividades.

Ressalta-se, como explica Valentim (2008, p.21), que os fenômenos informacionais em ambientes organizacionais podem existir sob diferentes perspectivas, ou seja, podem atender a necessidades/demandas: funcionalista (informação como objeto – *prova*), estruturalista (informação como poder – *subjugação*), humanista (informação como emancipação – *decisão*) e interpretativista (informação como significado – *criação de novo conhecimento*). Portanto, dependendo do contexto há uma forma de apropriação e uso.

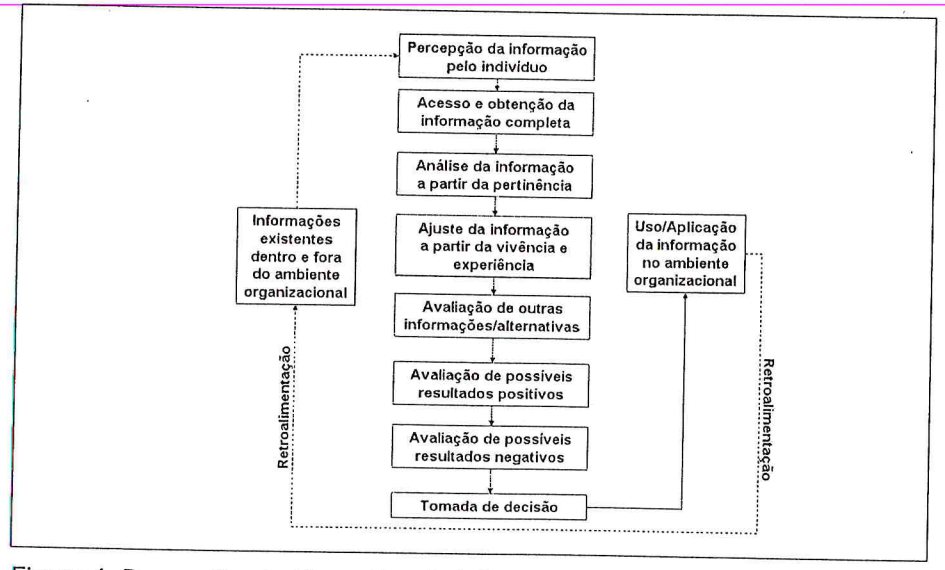


Figura 4: Percepção, Análise e Uso da Informação.
Fonte: Elaborada pela autora.

Os fluxos de informação podem ser categorizados como formais (estruturados) ou informais (não-estruturados). Os fluxos informacionais estruturados se caracterizam por sua visibilidade, se constituem no resultado das atividades e tarefas desenvolvidas de forma repetitiva no ambiente organizacional, são apoiados por normas de procedimentos e especificações claras, são registrados em diferentes suportes (papel, digital, eletrônico), circulam em distintos meios (malote/correio interno, sistemas de informação internos (Intranet), ambiente *Web* (Internet)), além disso, há a gestão da informação por uma ou várias pessoas, cuja responsabilidade se refere a organização, tratamento e disseminação das informações que por ele perpassam, de forma que o acesso e o uso possa de fato ser efetivo.

Os fluxos informacionais não-estruturados se caracterizam, quase sempre, por sua invisibilidade, porquanto se constituem no resultado de vivências e experiências individuais e grupais dos sujeitos organizacionais, são apoiados pela aprendizagem organizacional e pelo compartilhamento/socialização do conhecimento entre as pessoas. Conforme mencionado, nem sempre esses fluxos são registrados, também circulam em distintos meios (colégio invisível, sistemas de informação internos específicos para esse fim (Intranet)). Para esse tipo de fluxo é necessária a gestão do conhecimento, cujo trabalho é realizado por todas as pessoas que atuam na organização, uma vez que a responsabilidade se refere ao compartilhamento e socialização de vivências e experiências individuais e grupais.

Os fluxos informacionais não-estruturados são de difícil gestão, pois requer uma cultura organizacional que permita uma ação efetiva e, nem sempre isso é possível, principalmente em ambientes organizacionais mais conservadores (ver Tabela 1).

Além disso, conforme Monteiro e Valentim (2007, p.56), os fluxos informacionais podem perpassar vários setores de um mesmo nível hierárquico da organização (fluxos horizontais), vários setores de diferentes níveis hierárquicos da organização (fluxos verticais) ou, ainda, 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.

A informação alimenta os fluxos informacionais cuja dinâmica perpassa os diversos níveis hierárquicos da organização, alimentando todos os níveis existentes em uma organização. Como explica Valentim et al. (2008, p.189), na Figura 5, observa-se de que maneira os fluxos verticais podem ser importantes

para uma determinada organização, visto que é por meio desses fluxos que as necessidades informacionais são sanadas e, muitas vezes, os fluxos de informação, são responsáveis pelo real desempenho e efetividade de uma atividade/tarefa, inclusive no âmbito da tomada de decisão.

Fluxos Informacionais	Estruturados	Não-Estruturados
	▪ Dados e informações repetitivos.	▪ Dados e informações 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, ocorre em distintos suportes.
	▪ Os dados e as informações circulam em distintos meios (malote/correio interno, sistemas de informação internos (Intranet), ambiente *Web* (Internet)).	▪ Circulam em distintos meios (sistemas de informação internos específicos para esse fim (Intranet)).
	▪ Gestão da informação por uma ou várias pessoas, cuja responsabilidade se refere a organização, tratamento e disseminação das informações, visando ao acesso e uso.	▪ Gestão do conhecimento por todas as pessoas que atuam na organização, uma vez que a responsabilidade se refere ao compartilhamento e socialização de vivências e experiências individuais e grupais.

Tabela 1: Fluxos estruturados e não-estruturados.
Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme ilustrado na Figura 5, percebe-se que a produção de dados, informação e conhecimento é uma constante no ambiente organizacional. A partir disso, dados, informações e conhecimento são lançados nos diversos fluxos informacionais existentes no âmbito da organização, cujo uso será diretamente proporcional à necessidade/demanda das pessoas e setores. Nesse sentido, o valor da informação também será diretamente proporcional ao uso, conforme anteriormente mencionado.

Cada um dos níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional) possui necessidades e demandas específicas, assim os fluxos informacionais se constituem em insumo para o desenvolvimento de atividades/tarefas e tomada de decisão. Em cada ação desenvolvida por uma pessoa/setor, geralmente, se agrega valor a informação recebida, cuja dinâmica fará com que ela retorne novamente ao fluxo em questão, contudo já modificada, ou seja, é uma informação com valor agregado, que novamente será acessada por outra pessoa/setor, cujo uso novamente agregará novo valor em uma espiral sem fim.

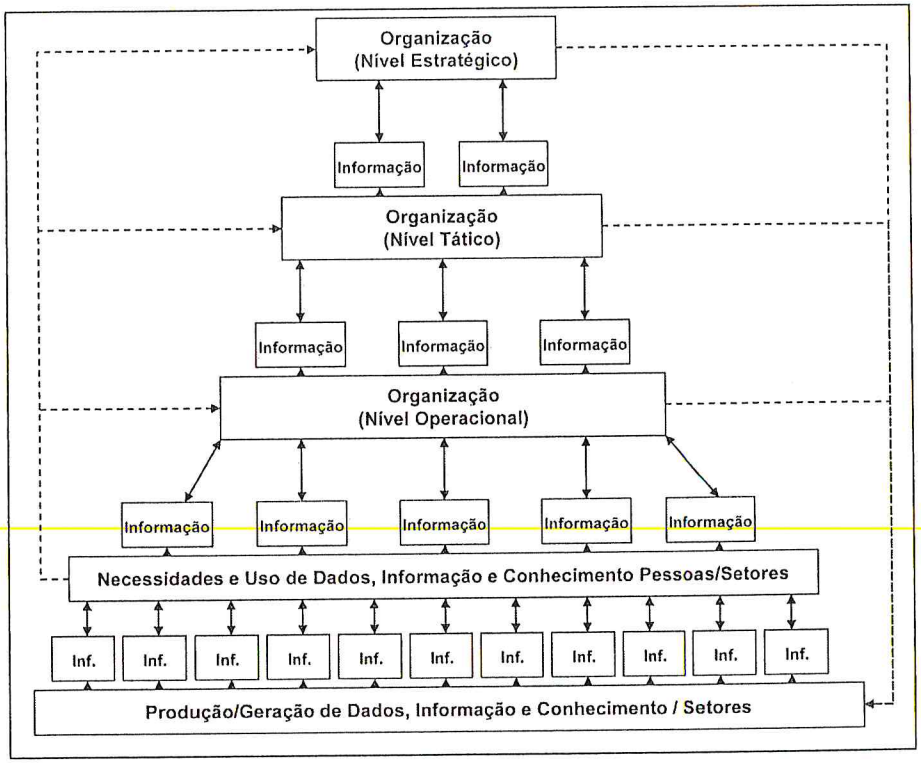


Figura 5: Fluxos de informação verticais.
Fonte adaptada: Valentim, M. L. P. et al. – 2008 – p.189.

Considerações finais

Os fluxos de informação são responsáveis pelas interações realizadas no ambiente organizacional, por meio da dinâmica organizacional propiciam a saciedade das pessoas e setores no que tange aos insumos essenciais para uso e aplicação em questões organizacionais diversas. As ações organizacionais das pessoas dependem de dados, informação e conhecimento, pois é por meio delas que obtém condições apropriadas para o desenvolvimento de atividades/tarefas e tomada de decisão, mas o mais importante é que a ação produz 'novo' dado, informação e conhecimento, que reintegrará os fluxos de informação em um movimento contínuo e dinâmico.

Desse modo, os ambientes e fluxos de informação se constituem em algo extremamente valioso, do ponto de vista estratégico, tático e operacional, para qualquer tipo de organização, em qualquer área de atuação.

Referências

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, nº 2, p.53-66, jul./dez. 2007.

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

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

_____. et al. Gestão da informação utilizando o método infomapping. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v.13, nº 1, p.184-98, jan./abr. 2008.

_____. Processo de inteligência competitiva organizacional. In: _____. (Org.). *Informação, conhecimento e inteligência organizacional*. 2.ed. Marília: Fundepe Editora, 2007. p.9-24; 278p.