

## **A Gestão da Informação**

### **Um ensaio sobre a sua relevância no contexto organizacional**

Luis Borges Gouveia

Professor Associado  
Faculdade de Ciência e Tecnologia  
Universidade Fernando Pessoa

Novembro de 2006

---

#### **Resumo**

A Gestão da Informação é de momento uma das preocupações das organizações mais informadas e activas do ponto de vista económico e que operam no âmbito nacional. Apesar de pecar por tardio, este maior interesse também se deve pela necessidade de responder a fenómenos de mercado, de internacionalização e mesmo como resposta e adesão descomplexada à globalização. Internamente, também, o atingir de um estado de maturidade no uso das tecnologias de informação e comunicação e dos sistemas de informação, ajuda a aumentar a necessidade de lidar, de um modo mais inteligente, com a informação.

Desta forma, o presente texto propõe uma incursão sobre as preocupações associadas com a Gestão da Informação numa organização. Com as naturais limitações associadas ao facto de o presente trabalho se tratar de um texto de opinião, é tomada uma perspectiva pessoal resultante das intervenções realizadas em organizações específicas, mas que de alguma forma podem ser objecto de reflexão e generalização. Adicionalmente, o texto apresenta um conjunto de recomendações para tornar o recurso informação ainda mais útil como auxiliar para a competitividade de um negócio.

#### **Introdução**

Neste início de século, muitas das mudanças que vem sendo anunciadas e já largamente discutidas, são inevitáveis, mesmo para as organizações de menor dimensão que operam no nosso país. Em

especial, a caracterização das novas formas de actividade empresarial e interacção social, que em conjunto são designadas por Sociedade da Informação, implicam uma resposta capaz dos sistemas de apoio das organizações para lidar com essa nova realidade. A Sociedade da Informação pode ser caracterizada pelo uso intensivo de tecnologias de informação e comunicação, pelo uso crescente de informação em formato digital e pela prevalência das redes como organização tipo para as relações entre pessoas e empresas. Tal implica uma mudança de hábitos e uma ainda maior necessidade de recorrer a computadores e redes tendo em conta a necessidade de responder a dinâmicas de mudança rápida e permanente.

Independentemente da sua dimensão, cada organização tem de ser capaz de responder de forma ágil, com qualidade e de reinventar as suas práticas, adaptando-se aos clientes e respectivos contextos. A acrescentar a este já de si enorme desafio, a globalização exige uma postura bem mais agressiva e vigilante das iniciativas que ocorrem a uma escala global.

A conjugação destes factores torna ainda mais urgente a necessidade de habilitar uma organização a lidar tanto com a informação interna como com a informação externa referente ao ambiente em que esta opera. Face ao efeito combinado da Sociedade da Informação e da globalização, o termo defendido por Manuel Castells de Sociedade Informacional adquire ainda mais relevância e ilustra bem o carácter central que a informação possui actualmente.

### **Informação e questões associadas**

Tradicionalmente, a informação tem no que concerne as organizações um carácter estratégico na medida que suporta a

decisão dos seus profissionais e permite o regular e normal funcionamento da actividade a que se propõe. Do conjunto de actividades realizadas e das interacções entre profissionais da organização, entre estes e com parceiros exteriores à organização, é desenvolvida uma dinâmica de trocas que se designa de um modo genérico como sendo o fluxo de informação. Parte importante dos esforços realizados pelos sistemas de informação é assegurar o fluxo de informação de modo a servir profissionais e parceiros de uma organização e a sustentar a operacionalização do seu negócio.

No entanto, com a crescente dependência da informação e com a incorporação também crescente de computadores e redes, o lidar com a informação foi-se tornando mais complexo e sofisticado. Este crescendo trouxe uma evolução que exige uma aproximação cada vez mais profissional e abrangente à informação, desde as questões associadas com a sua criação e descarte, até à responsabilização e segurança associadas.

Resolvidas as questões essenciais associadas ao acesso da informação, aspectos muito associados com as preocupações da Gestão da Informação numa época em que estas estavam especialmente concentradas em considerar a informação como um recurso, estamos actualmente confrontados com a urgência da informação como um activo. A informação é também tomada como um activo, quer pelo seu valor directo para o negócio, quer, mais recentemente, pelo valor de oportunidade associado com a eficácia da decisão no negócio. Em especial, a decisão é tomada na actividade, permitida pelo acesso a informação mais sensível e contextualizada para o negócio, mas também mais próxima de cada profissional e partilhada por um número crescente de decisores envolvidos na sua produção, avaliação e consumo.

Deste modo, a relação com a tomada de decisão altera-se. Cada decisor torna-se consumidor, mas também produtor e tal exige um

ciclo de informação devidamente adaptado, flexível e capaz de responder às solicitações internas e assegurar o acesso externo em segurança, quando e onde se exigir. Parte do esforço associado à Gestão da Informação é agora concentrado em baixar barreiras aos produtores e consumidores de informação, tratando de questões de coerência, redundância e qualidade de informação por via de meios automáticos. Estas facilidades tem de garantir um equilíbrio entre os meios colocados ao dispor para assegurar a rastreabilidade (quem fez o quê, e quando) e auditabilidade (o que foi feito) tendo em atenção as questões de privacidade (quem acede ao quê) e confidencialidade (o que é obtido de quem). Este equilíbrio, regulado por políticas internas, por questões de ética também, é cada vez mais sujeito a normas e regulamentações diversas impostas por meios legais como os existentes a cargo de instituições como a CNPD (Comissão Nacional de Protecção de Dados – [www.cnpd.pt](http://www.cnpd.pt)) no contexto nacional.

A informação, quer como recurso, quer como activo, serve essencialmente o propósito de promover o conhecimento e de o capacitar para a acção. Isto é, sem o devido conhecimento e as pessoas competentes para o exercer, a utilidade da informação fica bastante limitada e a acção subsquente na organização não corresponde aos investimentos realizados em sistemas e infra-estruturas para lidar com a informação. Deste modo, é necessário considerar, no contexto das preocupações com a Gestão da Informação, os recursos humanos e as suas competências. Em especial, é essencial a capacidade que profissionais e cada vez mais parceiros de uma dada organização, possuem tanto para processar informação, como de lidar com esta, no que concerne à selecção, escolha e utilização do que é informação crítica para os mesmos. Estas competências precisam de ser desenvolvidas e normalmente estão associadas com a experiência e não são formalmente

adquiridas ou explicitadas em cada organização (aspecto que carece de atenção e que em si é responsável pela perda de eficiência de muitos dos sistemas em uso para Gestão da Informação).

O entendimento enquanto aspecto associado aos recursos humanos e ao conteúdo da informação, sua utilidade e potencial utilização é um dos aspectos essenciais a trabalhar para que os profissionais da organização tirem real proveito de uma oferta de maior funcionalidade em sistemas e tecnologias de informação (também neste caso, esta situação é bastantes vezes negligenciada).

### **Desafios para a organização**

No contexto actual em que as organizações possuem uma elevada dependência de factores externos e uma pressão constante para dar resposta a estes factores, é cada vez mais comum também uma orientação para o exterior no que concerne ao uso de informação. Assim, lidar com a informação passar pela criação de mecanismos de relação da informação interna com a externa, pela facilidade de integrar sistemas e tecnologias e pela flexibilização de acesso de parceiros, sejam estes fornecedores ou clientes, com o fluxo de informação "da organização", do qual terão necessariamente de fazer parte.

Desta forma, a Gestão da Informação tem de ser reinventada tendo em conta uma deslocação do seu eixo de actuação da organização para as relações entre a organização e os seus parceiros. Esta mudança torna necessário resolver de forma pública e normalizada diversas questões como é o caso de relevância (informação crítica, acessória, complementar, etc.), de persistência (informação a descartar, a guardar temporariamente, a arquivar, etc.), de segurança (informação pública, sensível, etc.), de acesso (quem

usa, quando usa, em que nível, etc.) e de operacionalidade (como manipula, em que formato, com que detalhe, etc.).

A resposta a este tipo de questões de forma adequada, transforma o negócio e permite a este uma maior capacidade de resposta, mas também o torna mais vulnerável às falhas associadas com as mesmas questões. É neste jogo circular, que actualmente se reflete sobre o nível de sustentabilidade de uma organização e a sua capacidade para, do ponto de vista operacional, possuir os sistemas e tecnologias de informação que asseguram a continuidade do seu negócio. Obviamente, acredita-se que as organizações que encarem este problema e o vivam, são tão ou mais competitivas que as melhores, pelo simples facto de poderem lidar com a informação segundo referenciais mais adequados à Sociedade da Informação e, desse modo, serem aptas para dar resposta digital e em rede às solicitações a que são chamadas.

### **Considerações finais**

Urge desta forma, repensar a Gestão da Informação, também à luz das modificações impostas pelas práticas que se associam à Sociedade da Informação. Recentrar a preocupação da tecnologia no negócio reconsiderando o papel da informação, parece ser um caminho comum, a muitos dos estudos e propostas que são realizadas quer pela indústria especializada, quer pelo meio académico.

O ILM (*Information Lifecycle Management*) é entendido como uma aproximação estruturada ao ciclo de vida da informação, de modo a regular a criação e gestão de uma infra-estrutura de armazenamento. Esta infra-estrutura deve ser adequada para garantir a continuidade do negócio e os dados que mantenham o corpo de informação em estrutura e devidamente contextualizados

para serem explorados no âmbito da actividade da organização. Esta visão integrada do ciclo de vida da informação engloba as preocupações desde a criação e aquisição da informação, passando pela sua publicação e disponibilização, até ao seu descarte, tendo em conta os requisitos e as preocupações referidas ao longo do texto e que são cada vez mais críticas para as organizações serem competitivas.

O ILM pode e deve ser visto como um ponto de partida para uma organização que se movimenta numa lógica de negócio de acordo com os princípios existentes no contexto da Sociedade da Informação. O papel do ILM é o de permitir uma gestão do ciclo de vida da informação, impondo uma perspectiva orientada para a informação e que especifica os aparatos tecnológicos em função dos requisitos que as necessidades de informação a cada passo do ciclo de vida exigem. A preocupação é com a informação e não com a tecnologia que a sustenta, viabilizando assim um maior cuidado com as questões enunciadas pela Gestão da Informação.

### **Recomendações**

Tendo em consideração a discussão realizada no texto, é possível avançar com um conjunto de princípios que devem observar o uso da informação nas organizações. A crescente importância de assegurar a melhor possível de lidar com a informação quer do ponto de vista da sua eficácia, mas também da sua eficiência sugere a necessidade de acautelar as seguintes recomendações:

- assegurar o não surgimento de computadores e respectivas aplicações numa lógica de crescimento isolado;
- integrar do ponto de vista informacional a informação interna, com os mecanismos de rede associados à cadeia de valor;

- estimular o uso de informação externa alternativa de forma contextualizada e responsável;
- capacitar e formar os recursos humanos nas competências para lidar com informação crítica;
- assegurar a apropriação dos ciclos de criação e manutenção de informação pelos seus respectivos donos na organização;
- promover uma cultura da organização onde as preocupações com a Gestão da Informação estejam presentes.

É neste contexto que o ILM também se enquadra. As preocupações de maior nível devem ter uma concretização operacional que as permita. A abordagem proposta pelo ILM permite às organizações que a adotem (e, claro está, que a pratiquem!) para que o caminho para a Gestão da Informação fique bem mais facilitado.

## **Referências**

Castells, M. (2001) *Internet Galaxy: Reflections on the Internet, Business, and Society*. Oxford Press.

Gouveia, L. E Gaio, S. (eds) (2004) *Sociedade da Informação. Balanço e implicações*. Edições Universidade Fernando Pessoa.

Petrocelli, T. (2005). *Data Protection and Information Lifecycle Management*. Prentice Hall.