

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/255623678>

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO

Article

CITATIONS

33

READS

2,350

2 authors, including:



[Fernando C. de Almeida](#)

São Paulo State University

25 PUBLICATIONS 84 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Competitive Intelligence [View project](#)

All content following this page was uploaded by [Fernando C. de Almeida](#) on 10 September 2015.

The user has requested enhancement of the downloaded file.

Administração estratégica da informação

Humbert Lesca
Fernando C. de Almeida

A informação penetra, atualmente, de forma intensa em nossas vidas. O mundo transforma-se em uma economia global e interdependente, na qual se observa grandes fluxos de informação.

Por exemplo, a informação foi a responsável pelo boom de exportação norte-americano entre 1986 e 1991, período em que as exportações praticamente dobraram, contrariando todas as expectativas. Pôde-se notar que os produtos exportados continham grande valor adicionado. A adição de valor foi conseguida através da informação, que aumentou a qualidade e o grau de diferenciação dos produtos. A informação, enquanto fator de produção, permite às empresas acrescentar valor ao produto desde sua criação, passando pelo fornecimento e indo até à prestação de serviços após a venda.

Essas empresas norte-americanas, muitas médias ou pequenas, com poucos funcionários e preços competitivos, nunca haviam exportado. A informação, enquanto fator de sinergia, aumentou a capacidade de interação entre os diferentes atores internos e externos, possibilitando atuação em novos mercados. Através da informação as empresas interagem e participam de uma rede de produção global no desenvolvimento e no fornecimento de um determinado produto. A informação tem permitido às empresas, mesmo às de pequeno porte, associar esforços e criar partes de um produto a ser montado em outro país e vendido em um terceiro, possibilitando-lhes a presença e a competição em diferentes mercados.

No entanto, seja no âmbito das ciências econômicas ou no das ciências de administração, fala-se pouco da informação enquanto recurso produtivo e apenas por alusão. Assim, neste estudo tem-se por objetivo propor modelo conceitual e instrumentos de análise que permitam apoiar e estimular a discussão sobre a administração adequada dos fluxos de informação que atravessam a empresa.

Não temos conhecimento da existência de quaisquer textos sobre administração estratégica da informação. Contudo, podem ser encontradas centenas de obras referentes a administração financeira ou administração de recursos humanos. Na realidade, tem-se percebido que, tanto para as empresas como para o país, a adminis-

Os autores agradecem ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pelo apoio dado às pesquisas, e ao Professor José Tolovi Júnior, da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, por suas sugestões.

Recebida em fevereiro/94

Humbert Lesca é Professor da *Ecole Supérieure des Affaires* da Universidade de Grenoble, na França.

Fernando C. de Almeida é Doutor em Administração pela *Ecole Supérieure des Affaires*, Pesquisador da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

tração da informação é atividade cada vez mais importante, podendo mesmo determinar seu sucesso econômico.

Desenvolvemos nosso ponto de vista com base em três hipóteses, utilizadas como postulados:

H1: As empresas que desenvolvem administração da informação de maneira eficaz fazem parte do grupo das de melhor desempenho. Estas empresas dominam a concorrência.

H2: É possível demonstrar que em empresas nas quais a administração da informação inexistente se desenvolve processo de degradação do desempenho, sem haver a percepção dessa ocorrência. São presas fáceis para a concorrência.

H3: Uma empresa pode melhorar significativamente seu desempenho a partir do desenvolvimento de um processo de administração da informação com orientação estratégica, a fim de obter vantagem competitiva.

A expressão **administração estratégica da informação** designa a utilização da informação para fins estratégicos, visando à obtenção de vantagem competitiva. Esta noção é, ainda, pouco desenvolvida nas empresas brasileiras ou mesmo nas francesas. Neste texto objetiva-se, também, analisar as razões desse atraso e, ao mesmo tempo, propor os meios de evoluir.

O PARADOXO DA INFORMAÇÃO NA EMPRESA

A informação tem importância crescente para o desempenho da empresa e do país

A seguir são apresentados alguns argumentos que justificam essa afirmação.

Apoio à decisão

A informação é elemento importante na tomada de decisões pertinentes, de melhor qualidade e no momento adequado, ou seja, pode ser utilizada para reduzir a incerteza na tomada de decisão. Este é um dos argumentos mais conhecidos.

Fator de produção

A informação é elemento importante para projetar e introduzir no mercado produtos (ou serviços) de maior valor adicionado. Para melhor compreender

esta afirmação, pode-se utilizar o conceito de **densidade de informação** de um produto (ou um serviço). Pode-se dizer que quanto maior o valor adicionado, maior será a necessidade de informação em todas as etapas de sua concepção e sua introdução no mercado. Segundo esta ótica, observa-se serem as unidades da empresa que contribuem intensamente para a adição de valor ao produto cada vez mais equipadas com recursos de acesso e tratamento da informação. Estas unidades aparecem como núcleos ou elos fortemente informatizados da cadeia produtiva de valor adicionado.

A informação é um vetor estratégico importantíssimo, pois pode multiplicar a sinergia dos esforços ou anular o resultado do conjunto dos esforços.

A informação é, igualmente, fator de produção importante quando se observa a vantagem competitiva de um país. Fatores de produção tradicionais, como terras, mão-de-obra, recursos financeiros, passam a não ser recursos garantidores da vantagem competitiva (Drucker, 1992).

Fator de sinergia

Argumento adicional apoiado no fato de uma empresa poder ter certas unidades trabalhando com grande desempenho, mas que globalmente possui desempenho medíocre. Isto se explica através de dois aspectos facilmente verificáveis:

- o desempenho global de uma empresa é imposto por seu elo mais frágil. As empresas deveriam identificar suas ligações mais frágeis, ao invés de intensificar os investimentos em pontos nos quais já são bastante eficazes;
- o desempenho de uma empresa está condicionado à qualidade das ligações e relações entre as unidades que a constituem. Cada unidade, cada elo da cadeia produtiva de valor adicionado, pode apresentar, isoladamente, excelente desempenho, mas as relações e a coordenação entre essas unidades podem ser

tão ineficientes que a empresa é percebida por seus clientes como possuidora de baixo desempenho, especialmente quanto à qualidade dos serviços prestados. Tendo por base este ponto de vista, as empresas deveriam estar sempre atentas para o modo como suas atividades são coordenadas e para a eficácia dos fluxos de informação, através dos quais se realizam as interdependências organizacionais.

Fator determinante de comportamento

Este argumento é bastante conhecido, mas mal-compreendido e muito pouco explorado. No meio social, a informação tem por sentido exercer influência sobre o comportamento dos indivíduos e dos grupos, dentro e fora da empresa:

- internamente, a informação tem o intuito de influenciar o comportamento dos indivíduos para que suas ações sejam condizentes com os objetivos da em-

presa. A informação é um vetor estratégico importantíssimo, pois pode multiplicar a sinergia dos esforços ou anular o resultado do conjunto dos esforços. Certas empresas despendem enorme energia em recursos humanos, mas obtêm resultados insignificantes no mercado;

- externamente, a informação tem por interesse influenciar o comportamento dos **atores**, de modo a que seja favorável aos objetivos da empresa: clientes atuais ou potenciais, fornecedores, governo, grupos de influência etc. Esta é também uma das razões para se considerar a informação como um vetor estratégico da maior importância.

Essas reflexões são resumidas no questionário que constitui o primeiro elemento dos instrumentos de análise propostos neste estudo (quadro 1).

A importância da informação pode ser observada se considerarmos a transformação radical ocorrida no

Quadro 1

Questionário — Avaliação do Grau de Conscientização

Questões	Sim ou Não
1. As principais decisões estratégicas são tomadas com base em informações: <ul style="list-style-type: none"> • que temos condições de enumerar e submeter a uma auditoria; • cuja fonte é claramente identificada e passível de controle. 	
2. Temos plena consciência de que: <ul style="list-style-type: none"> • todo produto (ou serviço) tem duas componentes: uma física e outra informacional; • a componente informacional é importante, a tal ponto que visamos a uma estratégia de significativo valor agregado. 	
3. Temos plena consciência de que: <ul style="list-style-type: none"> • a percepção do cliente quanto ao desempenho global de nossa empresa baseia-se na qualidade do produto oriundo de cada uma de nossas unidades, assim como na qualidade da coordenação e da interdependência das unidades participantes nos serviços fornecidos a um mesmo cliente; • a qualidade da coordenação e das interdependências de nossas unidades não se desenvolve automaticamente, precisando ser gerenciada — é uma dimensão de nossa qualidade global, auditada com a mesma frequência que a qualidade na empresa. 	
4. Temos plena consciência de que: <ul style="list-style-type: none"> • o comportamento de nossos colaboradores em seu trabalho é fator crítico de sucesso do nosso desempenho; • nossos resultados são influenciados pelo comportamento de nossos interlocutores e parceiros externos. 	
5. Por essas razões utilizamos a informação como vetor de influência e temos claros: <ul style="list-style-type: none"> • as realizações que obtivemos nesse campo; • a forma como avaliamos os resultados obtidos nesse campo; • os esforços ainda por realizar. 	

perfil do trabalho exercido pela mão-de-obra nas diversas atividades produtivas de um país.

Nos últimos 120 anos, ganhos de produtividade foram obtidos através da mecanização de processos de produção e de transporte, tanto nas atividades de manufatura, de agricultura, como na de serviços (observou-se crescimento médio anual de 3% a 4% nos países desenvolvidos durante esse período). O trabalho intensivo da mão-de-obra foi substituído pela mecanização crescente das tarefas componentes dos processos de produção e transporte.

Observando o perfil da mão-de-obra hoje existente nos países desenvolvidos, constata-se que apenas 20% de seu total se dedicam diretamente a esse tipo de tarefa. Os demais, 80%, são trabalhadores intelectuais e de serviços, cujo elemento de trabalho é a informa-

primeiro é constituído pelas que a administram como um recurso estratégico, como uma arma competitiva. Poderiam ser citados alguns exemplos, mas essas empresas não têm interesse na divulgação de seus nomes, preferindo manter discretamente o trunfo estratégico. O grupo seguinte é formado por empresas que administram a informação, mas não de maneira estratégica. Contudo, começam a dedicar algum esforço nesse sentido. Seus esforços são frequentemente dispersos, sem coerência, obtendo resultados inferiores aos que poderiam ser alcançados. Essas empresas progridem, mas têm ainda um caminho a percorrer. O terceiro grupo é composto pelas empresas não-sensibilizadas para a questão da administração estratégica da informação, nem para a vantagem competitiva que poderiam obter. As empresas deste grupo, são ainda numerosas, tanto no Brasil como na França. No entanto, se não considerarem em breve a importância dessa questão, reagindo e evoluindo, desaparecerão.

Pretende-se neste texto responder à pergunta: Como ajudar as empresas do terceiro grupo, a passar para o segundo e as do segundo para o primeiro? Há convicção de as empresas do terceiro grupo, que se recusam a fazer qualquer esforço no sentido de evoluir na administração da informação, estarem fadadas ao puro e simples desaparecimento do mercado.

Apresentou-se nos parágrafos precedentes a existência de paradoxo em que a importância da informação tem como contrapartida sua má administração. Passa-se, agora, à sua compreensão. A hipótese é a seguinte: as empresas vêem dificuldade em desenvolver uma administração estratégica da informação, porque esta é identificada de maneira fragmentada, dispersa.

Essa fragmentação impede que a informação seja percebida como recurso fundamental. Não podendo ser observada de maneira global, sua importância estratégica passa despercebida e a direção da empresa não a identifica como algo que lhe seja relevante. A administração da informação é, então, relegada aos **especialistas** ou simplesmente esquecida. Neste caso, a informação passa a ser um recurso potencial, mas totalmente negligenciado e de pouca responsabilidade. Para quantas empresas pode ser perguntado: quem é o responsável pela informação?

Propõe-se na figura 1 uma maneira bastante simples de avaliar a coerência das ações realizadas pela empresa para administrar sua informação. Os dados constantes nesta figura permitem efetuar um diagnóstico rápido da empresa.

A importância da informação pode ser observada se considerarmos a transformação radical ocorrida no perfil do trabalho exercido pela mão-de-obra nas diversas atividades produtivas de um país.

ção (Drucker, 1991). A eficácia do tratamento da informação é, portanto, o elemento crítico da atividade deste trabalhador.

Considerando as atividades de um dirigente de empresa, constata-se que a troca de informações é um elemento primordial de seu trabalho. Segundo Mintzberg (1989), um alto executivo gasta nada menos do que 40% de seu tempo em atividades dedicadas exclusivamente a transmitir informações.

Deduz-se, a partir desses argumentos, que a informação deve ser administrada cuidadosamente e pelo mais alto nível de responsáveis da empresa. Seria, no entanto, o que ocorre? O que poderemos constatar se observarmos a situação existente nas empresas?

A informação não é gerida à altura de sua potencial importância estratégica

Podem ser identificados, com relação à administração da informação, três grupos de empresas. O

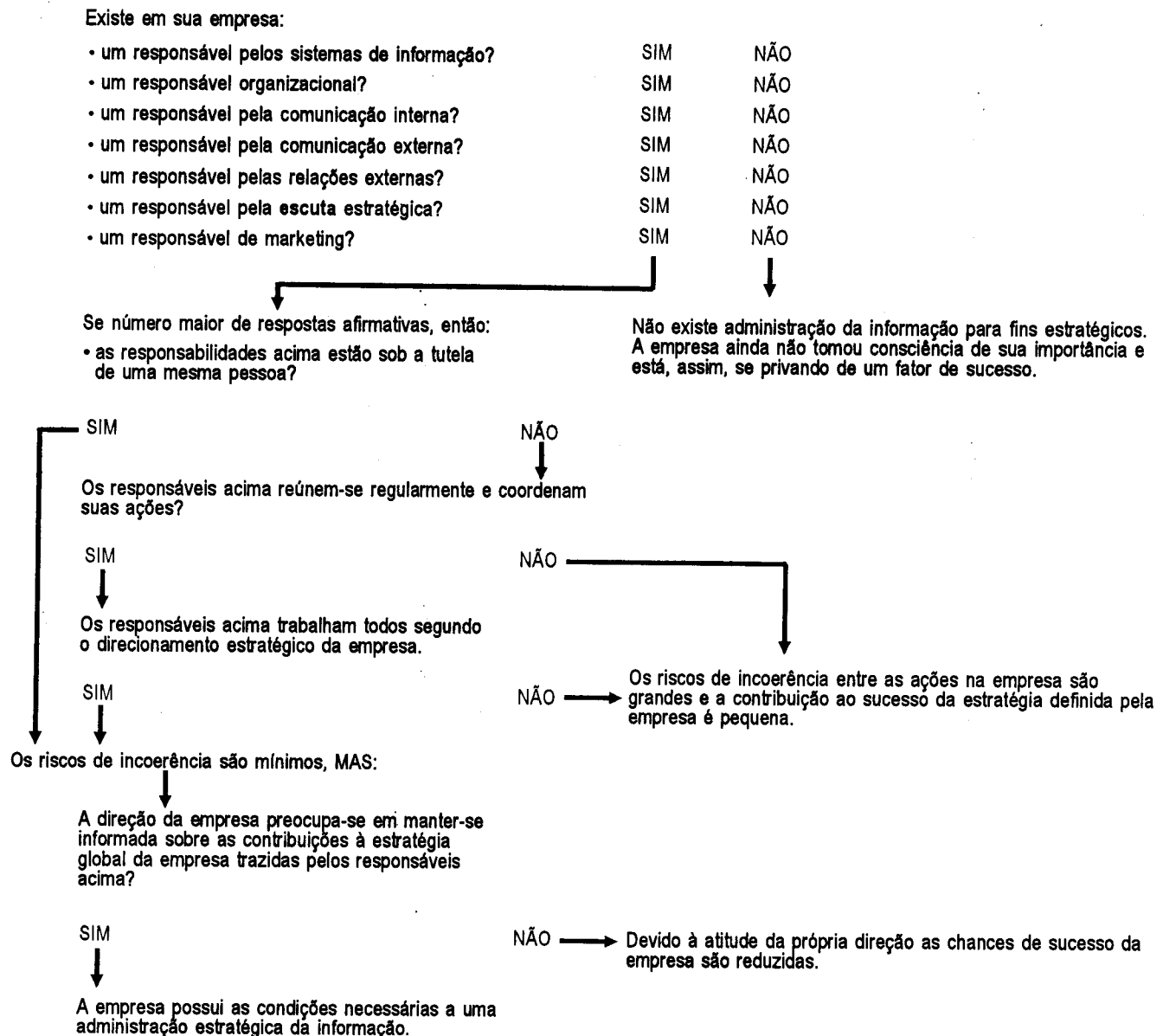


Figura 1: Proposição Inicial de Método de Avaliação da Coerência das Ações da Empresa para a Administração Estratégica da Informação

VISÃO GLOBAL DA INFORMAÇÃO DA EMPRESA PARA SERVIR DE BASE A UMA ADMINISTRAÇÃO DA QUALIDADE DOS FLUXOS DE INFORMAÇÃO

Apresenta-se neste tópico um modelo conceitual e os instrumentos que poderão ajudar a empresa a iniciar um processo de administração dos fluxos de informação.

São três os grandes fluxos de informação da empresa, como pode ser visto na figura 2.

Cada um dos três fluxos apresenta duas componentes percebidas como interdependentes e denominadas de **informação de atividade** e **informação de convívio**.

A informação de atividade é aquela que permite à empresa garantir seu funcionamento, como pedido emitido por um cliente, nota de saída de material, custo de produção. Como algumas dessas informações são **mecanicamente indispensáveis** ao funcionamento da empresa, as unidades que as detêm consideram-se suas proprietárias. No entanto, a coerência

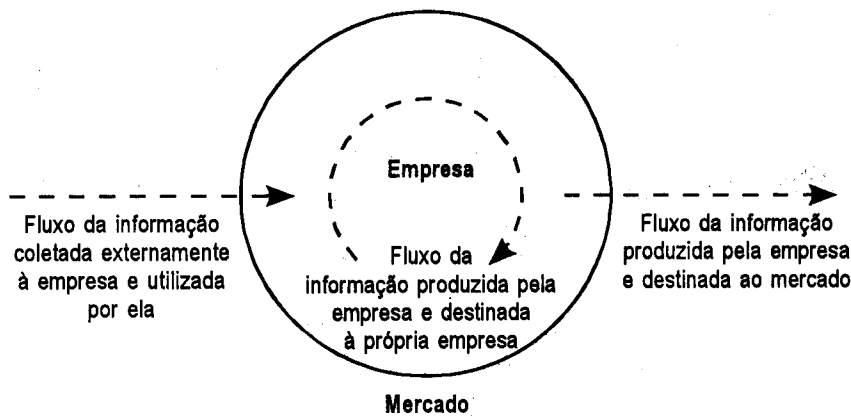


Figura 2: Os Três Fluxos de Informação de Uma Empresa

dessas informações é raramente assegurada entre duas unidades distintas de uma mesma empresa. São encontrados **proprietários ciumentos** de sua informação, mas quase nunca **responsáveis pelo fluxo de informação**.

A informação de convívio é aquela que possibilita aos indivíduos conviverem, permitindo também influenciar seus comportamentos. Tem como característica o relacionamento e é o **cimento** da organização. A informação de convívio é vital para a empresa. São exemplos deste tipo de informação: jornal interno, reunião de serviço, relatório comercial contendo impressões sobre um cliente, ação publicitária. A proporção de informação **informal** é maior no caso da de convívio do que no da de atividade.

Se, por um lado, a informação de convívio é indispensável para a existência da empresa, por outro, a de atividade é indispensável para o seu funcionamento. Portanto, estes dois tipos de informação são imprescindíveis, tanto para a continuidade de sua existência como para a sua evolução. No entanto, algumas empresas julgaram-nas um **mal necessário** e limitam-se ao estritamente necessário, enquanto outras consideram-nas como forte fator de sucesso em face dos concorrentes menos evoluídos.

Este estudo foi elaborado com o intuito de:

- propor uma maneira diferente de observar a informação e de discutir o papel exercido por ela no desempenho da empresa;
- conduzir o leitor a deduzir que a informação é um recurso que deve ser administrado, pois pode possibilitar à empresa vantagem competitiva decisiva;
- propor os elementos de um quadro de análise para uso dos dirigentes de empresas que desejam desenvolver a administração da informação a fim de obterem vantagem competitiva sobre a concorrência.

Assim, será examinado a seguir, detalhadamente, cada um dos três fluxos componentes da visão global da informação da empresa. No quadro 2, segundo elemento do roteiro proposto para a administração estratégica da informação, podem ser encontrados alguns exemplos.

Fluxo de informação criada pela empresa para uso próprio

Informação de convívio produzida pela empresa para ela própria

Este tipo de informação permite às pessoas componentes de uma empresa conviver e interagir. Uma empresa é formada por conjunto de indivíduos que criam esforço de união, mas com a condição de que saibam por que trabalham e trabalhem em uma mesma direção, de maneira coordenada. Mais precisamente, a informação de convívio tem como funções:

- dar sentido à existência do trabalho, permitindo saber para que serve o que se está fazendo e como se está situado em relação aos outros membros da empresa, saber o que, por que etc.;
- influenciar o comportamento dos indivíduos, a fim de orientá-los em uma mesma direção e facilitar a sinergia dos esforços individuais.

Um exemplo desse tipo de informação é a **comunicação interna** (esta expressão tem significados que variam fortemente de empresa para empresa): *newsletter*, organogramas funcionais, pesquisas de opinião dos funcionários etc.

A componente informação de convívio do fluxo interno à empresa tem importância primordial, pois diz respeito à própria existência da empresa. Sem ela não é possível haver organização duradoura e, conseqüentemente, não é possível a existência da empresa. Deduz-se, então, ser altamente relevante a administração desta componente. No entanto, nem todas as empresas têm o mesmo nível de qualidade de informação de convívio e nem todas lhe dão a mesma importância. Uma pergunta que talvez desperte a sensibilização para sua importância poderia ser:

- Você concorda com a afirmação: a má qualidade da informação interna de convívio cria disfunções e contribui para a degradação do desempenho da empresa?

Quadro 2

Localização das Realizações em Informação

	Grandes Fluxos	Tipos de Informação	
		Atividade	Convívio
Informação	Interno (da empresa para a empresa)	<ul style="list-style-type: none"> • Nota de pedido interno • Situação de estoque • Informação de gestão • Informação contábil • Procedimentos de gestão • Diferentes funções informatizadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Newsletter da empresa • Comunicação informal • Idéias
	De dentro para fora da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Pedido de compra • Fatura para o cliente • Comunicação ao cliente • Oferta de emprego • Catálogo de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidade • Relatório anual para os acionistas • Conferências em universidades • Artigos na mídia • Patrocínios
	De fora para dentro da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Fatura do fornecedor • Extratos de banco • Pedido do cliente • Leis e regulamentações • Intervenção de um consultor 	<ul style="list-style-type: none"> • Catálogo do fornecedor • Relações pessoais • Participação em seminários • Planos da concorrência

Informação de atividade produzida pela empresa para uso interno

A informação de atividade engloba todo tipo de informação necessária para iniciar, realizar e controlar as operações relacionadas ao funcionamento da empresa: processamento do pedido do cliente, ordem de fabricação, fatura, contabilidade etc.

Como mencionado anteriormente, a gestão desse tipo de informação é paradoxal: por um lado, ela é cuidadosamente controlada pelas áreas responsáveis que se sentem suas proprietárias e, por outro, ninguém dentro da empresa tem sobre ela visão de conjunto (salvo em algumas empresas consideradas como exceção), não existindo um responsável pelo fluxo transversal às diversas funções como um todo. Resultam dessa situação problemas de disfunção nos vários pontos de interface ou nas fronteiras dos diferentes departamentos. A não-administração do fluxo global tem como consequência a degradação, bastante acentuada em alguns casos, do desempenho da empresa. A nosso ver, as afirmações a seguir deveriam sensibilizar os responsáveis por uma empresa:

- Os fluxos internos das informações de atividade e de convívio contribuem para a realização de um mesmo objetivo global: o desempenho da empresa.

- Esses dois fluxos de informação não podem ser ignorados, pois têm como consequência a degradação do desempenho da empresa.
- Esses dois fluxos são interdependentes, mas a má qualidade do fluxo de convívio pode reduzir a eficácia do fluxo de atividade.
- Uma empresa competitiva administra o fluxo global (reunidas as duas componentes) interno de informação e dele sabe tirar proveito.

Fluxo de informação produzida pela empresa com orientação para fora dela

Informação de convívio orientada para fora da empresa

A empresa forma um todo, é um ator (inclusive dotado de personalidade) que deve se relacionar com outros situados fora da empresa. Estes **outros atores** são numerosos e diversos: clientes (atuais e potenciais), fornecedores, concorrentes, provedores de fundos (acionistas, bancos etc.), provedores de recursos humanos (universidades, escolas etc.), poder público, entre outros.

Para conviver com esses atores externos a empresa deve lhes fornecer certas informações (escondendo outras) e, ao mesmo tempo, tentar influenciar seu comportamento segundo orientação que lhe seja fa-

vorável. A publicidade ou mesmo a publicação de ofertas de emprego são alguns exemplos.

Os fluxos de informação de convívio orientados para fora da empresa (e inversamente) têm sua importância aumentada dia a dia, em função da constituição de *joint venture* entre as empresas e das novas formas e estruturas de empresas baseadas, essencialmente, na confiança mútua e nas redes de informação e comunicação.

Deduz-se, então, que a administração da componente informação de convívio dos fluxos de informação orientados para fora é de elevada importância e deveria ser feita com a devida responsabilidade.

Informação de atividade orientada para fora da empresa

Este tipo de informação diz respeito a todas as transações realizadas em conjunto com os atores externos: compra, venda etc. Sua compreensão não deve impor dificuldades, assim limitar-nos-emos a mencionar as afirmações às quais a diretoria de uma empresa deveria ser sensível:

- A informação de convívio produzida pela empresa e destinada ao seu meio externo pode se constituir em um fator de sucesso da estratégia da empresa. Sou capaz de citar pelo menos um exemplo significativo nesse sentido.
- Estou plenamente consciente de poder uma empresa obter vantagem competitiva administrando, de maneira mais adequada do que a de seus concorrentes, seu fluxo de informação de atividade destinada para fora da empresa. Poderia citar pelo menos um exemplo significativo nesse sentido.

Fluxo de informação coletada externamente e orientada para dentro da empresa

Informação de convívio coletada externamente à empresa

Finalmente, no âmbito da relação com os atores externos é essencial que a empresa se mantenha informada sobre os outros **atores**, saiba o que estão fazendo e consiga obter, o mais antecipadamente possível, informações sobre suas ações futuras. É necessário estar à **escuta**, mesmo de maneira prospectiva, a fim de compreender para não ser surpreendida.

Esse tipo de informação é muito importante para a concepção de estratégias (Mintzberg, 1989). Sua importância estratégica pode ser notada quando se constata que, segundo estudo feito por Mintzberg, 78% do tempo de um alto executivo são gastos em

comunicação oral — pessoa a pessoa, por telefone ou *meetings*, muitas vezes de maneira informal*.

Informação de atividade originada externamente à empresa

Este tipo de informação é simétrico ao da produzida pela empresa com orientação para fora. Alguns exemplos são: pedidos de clientes, documentos dos fornecedores, extratos de bancos etc. As afirmações que caberia questionar aqui são:

- Estou plenamente convencido de que o conhecimento adequado sobre os atores externos com os quais trato (clientes, concorrentes, fornecedores, poder público etc.) é fator crítico de sucesso no desempenho da empresa.
- Fazemos em nossa empresa grande esforço a fim de mantermo-nos à escuta prospectiva de nosso meio ambiente e dos atores externos.
- Já realizamos os primeiros passos para controlar o fluxo de informação de atividade orientada para fora e estamos convencidos de que este exerce papel estratégico na empresa.

O conjunto das dez questões apresentadas ao longo deste tópico é retomado no quadro 3. Trata-se de elemento complementar às ferramentas a serem utilizadas na administração estratégica da informação.

O desmembramento da informação em três grandes fluxos tem por objetivo oferecer uma visão global em nível de diretrizes gerais. Contudo, este nível de apresentação é, com certeza, excessivamente agregado quando se quer passar a uma fase de diagnóstico. É importante prever, igualmente, critérios de subdivisão de fluxos de informação, permitindo seu melhor detalhamento, mas sem cair em inconveniências tayloristas! Em outras palavras, um fluxo global pode ser dividido em fluxos mais detalhados, mas estes devem continuar suficientemente completos para que problemas de interface entre unidades da empresa não sejam ocultados.

QUAL A RAZÃO DE UMA NOVA ABORDAGEM DA INFORMAÇÃO? QUAIS FERRAMENTAS UTILIZAR PARA A GESTÃO DA QUALIDADE DOS FLUXOS DE INFORMAÇÃO DA EMPRESA?

Como visto anteriormente, objetiva-se neste texto propor às empresas uma outra lógica de observação

* Em certos casos a informação de convívio é muito desprezada. Mintzberg (1989) comentou, em seu estudo, que um alto executivo acumulou toda sua correspondência da semana (142 itens) e tratou-a com "sacrifício" e desinteresse em apenas três horas, na manhã do sábado, a fim de "livrar-se logo desse amontoado de papel".

Quadro 3

Sensibilizar a Direção da Empresa

Você concorda ou não com as afirmações?	Sim ou Não
<ul style="list-style-type: none"> • A má qualidade da informação interna de convívio cria disfunções e contribui para a degradação do desempenho da empresa. • Os fluxos internos das informações de atividade e de convívio contribuem para a realização de um mesmo objetivo global: o desempenho da empresa. • Esses dois fluxos de informação não podem ser ignorados, pois têm como consequência a degradação do desempenho da empresa. • Esses dois fluxos são independentes, mas a má qualidade do fluxo de convívio pode reduzir a eficácia do fluxo de atividade. • Uma empresa competitiva administra o fluxo global (reunidas as duas componentes) interno de informação e dele sabe tirar proveito. • A informação de convívio produzida pela empresa e destinada ao seu meio externo pode se constituir em um fator de sucesso da estratégia da empresa. Sou capaz de citar pelo menos um exemplo significativo nesse sentido. • Estou plenamente consciente de poder uma empresa obter vantagem competitiva administrando, de maneira mais adequada do que a de seus concorrentes, seu fluxo de informação de atividade destinada para fora da empresa. Poderia citar pelo menos um exemplo significativo nesse sentido. • Estou plenamente convencido de que o conhecimento adequado sobre os atores externos com os quais trato (clientes, concorrentes, fornecedores, poder público etc.) é fator crítico de sucesso no desempenho da empresa. • Fazemos em nossa empresa grande esforço a fim de mantermo-nos à escuta prospectiva de nosso meio ambiente e dos atores externos. • Já realizamos os primeiros passos para controlar o fluxo de informação de atividade orientada para fora e estamos convencidos de que este exerce papel estratégico na empresa. 	

da informação. A proposta visa passar de uma lógica taylorista de subdivisão de tarefas para uma lógica de fluxo global de informação.

A lógica taylorista tem como resultado o ocultamento de grande número de problemas ligados à informação da empresa, especialmente os que surgem entre as unidades. Esta consequência é grave para a empresa, pois reduz seu desempenho ou impede-a de aumentá-lo ainda mais.

Ganhos esperados da administração da informação para fins de obtenção de vantagem competitiva

As vantagens esperadas diferem dependendo do tipo de estratégia escolhido pela empresa. Serão apresentados, sucintamente, alguns desses aspectos. O leitor pode encontrar discussão mais detalhada em Lesca (1989).

Se a empresa optou por estratégia global de dominação em custos ou em qualidade, a administração global da informação permitir-lhe-á detectar tarefas custosas e inúteis do trabalho de gestão que podem estar diminuindo, sensivelmente, sua produtividade.

Se a empresa optou por estratégia de reação, terá condições de obter vantagens significativas na gestão rigorosa dos fluxos transversais de informação. Hoje, a negligência na gestão deste tipo de informação pode

gerar prazos de entrega do produto ou do serviço eventualmente longos, provocando inquietude nos clientes mais fiéis.

Se a empresa escolheu estratégia de dominação através da inovação, tem interesse em administrar seu fluxo interno de informação, interligando as unidades incluídas no processo de inovação. Todavia, a empresa também tem a ganhar com a gestão eficaz dos processos de informação relacionados com o seu meio externo e, principalmente, com a identificação de oportunidades de ações estratégicas.

A equipe de pesquisas da *Ecole Supérieure des Affaires* de Grenoble tem trabalhado, especificamente, na modelização das relações que ligam a administração estratégica da informação ao desempenho da empresa. No entanto, para o escopo deste texto seria excessivo o maior aprofundamento desse assunto.

Ferramentas para a administração dos fluxos de informação

As idéias apresentadas até aqui conduzem à proposição de conjunto de instrumentos destinados a despertar as diretorias de empresas com relação à administração estratégica da informação, principalmente aquelas ainda não sensibilizadas quanto à sua importância. Visam, igualmente, possibilitar o desenvolvimen-

to da administração estratégica da informação nas empresas mais avançadas. De qualquer forma, esses instrumentos destinam-se à direção das empresas e, conseqüentemente, devem se limitar a elementos essenciais.

Como sensibilizar os dirigentes de empresas que até o momento não tiveram a oportunidade de se questionarem sobre a importância da administração estratégica da informação? Propõe-se como resposta a aplicação dos questionários constantes nos quadros 1 e 3.

Como possibilitar visão de conjunto dos esforços realizados pelas empresas de maneira dispersa? O quadro 2 exerce essa função, uma vez que pode ser preenchido pela empresa. Sua estrutura coloca em evidência a eventual concentração de esforços, assim como as áreas em que pouco tem sido feito pela empresa.

Como avaliar a coerência dos esforços efetuados até aqui pela empresa quanto à administração da informação? Na figura 1 constam várias perguntas e um método de raciocínio que permitem avaliar a coerência das ações e evidenciar as eventuais incoerências.

CONCLUSÃO

Procuramos apresentar neste texto uma problemática original chamada **administração da qualidade**

dos fluxos de informação para fins de obtenção de vantagem competitiva, destacando sua importância para o bom desempenho da empresa. Procuramos, igualmente, sugerir respostas a essa questão através do início da proposição de uma metodologia e de instrumentos de avaliação.

A importância da administração da informação sob orientação estratégica começa a ser percebida por algumas empresas. Continuamos trabalhando no sentido de identificar formas adequadas para levar uma empresa a melhor distinguir e administrar os fluxos de informação existentes segundo orientação estratégica.

Cabe ressaltar, neste momento, que a tecnologia de informática exerce papel fundamental no apoio à administração estratégica da informação. Neste sentido, os processos de reengenharia — reestruturação dos processos de negócio suportados pela tecnologia de informática (Hammer, 1990) — são coerentes com os princípios da administração estratégica da informação. A nosso ver, os processos de reengenharia dizem respeito, mais especificamente, ao tipo de informação que chamamos de **informação de atividade**. Discussão mais aprofundada dessas relações merece ser feita em outra ocasião. ♦

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARTONI, A. *Communication et organisation*. Paris, Editions d'Organisation, 1990.
- DRUCKER, P.F. The new productivity challenge. *Harvard Business Review*, v.69, n.6, p.69-79, 1991.
- _____. *Managing for the future*. Oxford, Butterworth-Heinemann Ltd., 1992.
- HAMMER, M. Reengineering work: don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*, v.90, n.4, p.104-112, jul./ago. 1990.
- HENRIET, B. & BONEU, F. *Audit de la communication interne*. Paris, Editions d'Organisation, 1990.
- LESCA, H. *Structure et systèmes d'information, facteurs de compétitivité de l'entreprise*. Paris, Masson, 2ª edição, 1986.
- _____. *Information et adaptation de l'entreprise*. Paris, Masson, 1989.
- _____. *Systèmes d'information pour le management stratégique de l'entreprise*. Paris, McGraw-Hill, 2ª edição, 1990.
- _____. Pour un management stratégique de l'information. *Revue Française de Gestion*, p.54-63, set./out. 1992.
- MACINTOSH, N.B. & DAFT, R.L. Management control system and departmental interdependencies: an empirical study. *Accounting, Organizations and Society*, v.12, n.1, 1987.
- MINTZBERG, H. *Structure et dynamique des organisations*. Paris, Editions d'Organisation, 1982.
- _____. *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations*. New York, The Free Press, 1989.
- OWEN, D.E. Information systems organizations, keeping pace with the pressures. *Sloan Management Review*, v.27, n.3, 1986.
- PORTER, M.E. & MILLAR, V.E. How information technology gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, v.63, n.4, p.149-160, 1985.
- ROCKART, J.F. & SHORT, J.E. IT in the 1990s: managing organizational interdependence. *Sloan Management Review*, v.30, n.2, p.7-18, 1989.
- TUSHMAN, M.L. Work characteristics and subunit communication structure: a contingency analysis. *Administrative Science Quarterly*, v.24, 1979.
- TUSHMAN, M.L. et alii. External communication and project performance: an investigation into the role of gatekeepers. *Management Science*, v.26, 1980.
- WALTON, K.R. et alii. An information specialist joins the R&D team. *Research Technology Management*, v.32, n.5, 1989.