

Adriana Beal

Gestão Estratégica da Informação

Como Transformar a Informação e a
Tecnologia da Informação em Fatores de
Crescimento e de Alto
Desempenho nas Organizações

2

O Valor da Informação para as Organizações



É fácil observar que a informação de qualidade (relevante, precisa, clara, consistente, oportuna) possui um valor significativo para as organizações, podendo ser aplicada em diferentes contextos (LESCA e ALMEIDA, 1994):

A) FATOR DE APOIO À DECISÃO

A informação possibilita a redução da incerteza na tomada de decisão, permitindo que escolhas sejam feitas com menor risco e no momento adequado. Obviamente, a qualidade das decisões irá depender tanto da qualidade da informação provida quanto da capacidade dos tomadores de decisão de interpretá-la e usá-la na escolha das melhores alternativas, mas o acesso às informações certas aumenta a probabilidade de sucesso da decisão, ao assegurar visibilidade para os fatores que afetam a seleção das opções mais apropriadas.

B) FATOR DE PRODUÇÃO

A informação é elemento importante para se criar e introduzir no mercado produtos (bens ou serviços) de maior valor adicionado. Um exemplo típico são os serviços prestados pelo computador de bordo presente em carros da BMW: o sistema informa ao motorista as condições de tráfego e, em caso de problema com o veículo, além de fazer recomendações para o

motorista, aciona uma chamada automática por celular para o serviço de emergência da BMW, informando não só a localização do carro mas também os dados relativos a ele, de modo a agilizar o socorro.¹

C) FATOR DE SINERGIA

O desempenho de uma organização está condicionado à qualidade das ligações e relações entre as unidades organizacionais, e estas por sua vez dependem da qualidade do fluxo informacional existente para proporcionar o intercâmbio de idéias e informações. Mesmo que cada unidade ou elo da cadeia produtiva presente, isoladamente, excelente desempenho, se as relações e a coordenação entre essas unidades não forem eficientes a organização é percebida por seus clientes como pouco eficaz, especialmente quanto à qualidade dos serviços prestados.

D) FATOR DETERMINANTE DE COMPORTAMENTO

A informação exerce influência sobre o comportamento dos indivíduos e dos grupos, dentro e fora das organizações: internamente, a informação busca influenciar o comportamento dos indivíduos para que suas ações sejam condizentes com os objetivos corporativos; externamente, a informação visa influenciar o comportamento dos envolvidos (clientes atuais ou potenciais, fornecedores, governo, parceiros etc.), de modo que se torne favorável ao alcance dos objetivos organizacionais.

2.1 AS LEIS DA INFORMAÇÃO

McGee e Prusak (1994, p. 23) consideram que a informação representa uma classe particular entre os ativos da organização, sendo sua administração sujeita a desafios específicos. É fácil perceber que a informação possui características que a tornam bastante diferente de outros ativos organizacionais, tais como equipamentos, móveis e obras de arte. Moody e Walsh (1999), ao analisar a informação como um ativo organizacional,

¹ Fonte: <<http://www.bmw.com/generic/com/en/fascination/technology/connecteddrive/>>.

relacionam as seguintes leis que definem o comportamento da informação como um bem econômico:

1ª LEI: A INFORMAÇÃO É (INFINITAMENTE) COMPARTILHÁVEL

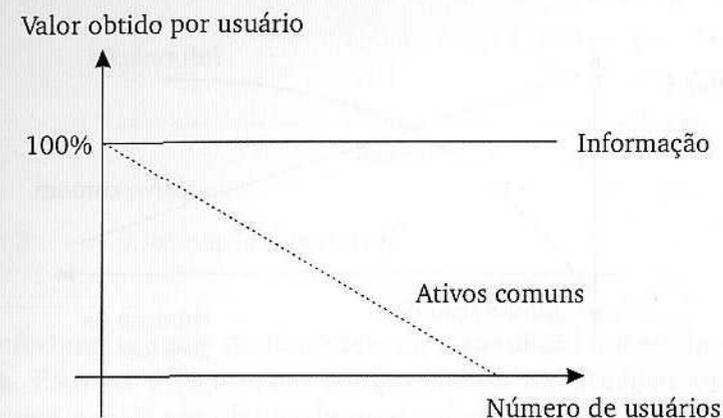


Figura 2.1 A informação é infinitamente compartilhável.

Ao contrário dos ativos comuns, a informação pode ser compartilhada infinitamente e usada simultaneamente por inúmeras pessoas, sem que seja consumida nesse processo. Essa característica pode ser explorada pelas organizações tanto na informação para uso interno (que, se amplamente compartilhada por funcionários e dirigentes, transforma-se num valioso elemento de integração de processos e de melhor compreensão da organização), quanto na informação destinada aos integrantes do ambiente externo (clientes, fornecedores, parceiros, acionistas etc.), que também tem seu valor aumentado à medida que um maior número de usuários é atingido, resultando no fortalecimento dos vínculos e relacionamentos da organização com seu ambiente externo.

Moody e Walsh (1999) lembram que, ao contrário do compartilhamento da informação, que tende a multiplicar seu valor (quanto maior o número de pessoas que a usa, maiores os benefícios econômicos que dela podem ser extraídos), a replicação da informação não agrega valor, apenas custos adicionais. Os custos de dados e informações redundantes incluem o custo de reinsertão de dados em diferentes sistemas, gastos com armazenamento,

com esforço adicional de desenvolvimento, com interfaces, atividades de reconciliação necessárias para manter os dados consistentes etc. (MOODY e SIMSION, 1995).

2ª LEI: O VALOR DA INFORMAÇÃO AUMENTA COM O USO

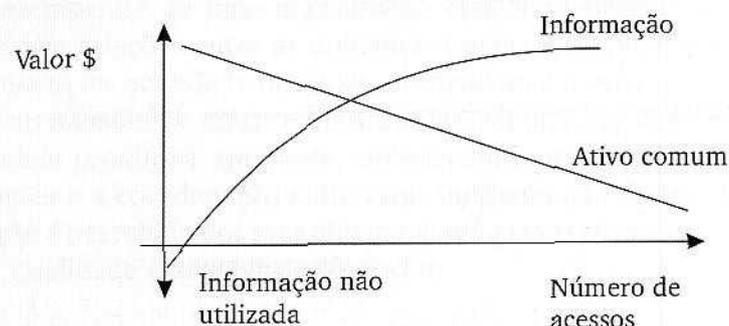


Figura 2.2 O valor da informação aumenta com o uso.

Também diferentemente dos ativos comuns, que perdem valor à medida que são utilizados (pela depreciação), o valor da informação aumenta com seu uso: quanto mais utilizada, maior o valor a ela associado.

Moody e Walsh (1999) relacionam como pré-requisitos para o uso efetivo da informação:

- saber que ela existe;
- saber onde ela está armazenada;
- ter acesso a ela;
- saber como utilizá-la.

Pode-se incluir um quinto pré-requisito aos indicados pelos autores: receber a informação em formato adaptado às necessidades do usuário em termos de linguagem, nível de detalhamento e outros requisitos que assegurem sua adequação ao uso. A informação adquire seu maior potencial de valor quando todos na organização dispõem de recursos informacionais adaptados às suas necessidades e sabem que estes existem, onde se encontram e como utilizá-los para melhorar seu desempenho.

3ª LEI: A INFORMAÇÃO É PERECÍVEL

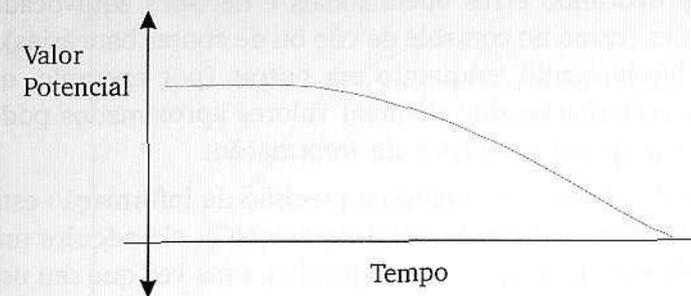


Figura 2.3 A informação é perecível.

A informação perde parte do seu valor potencial à medida que o tempo passa. Essa lei é facilmente compreendida na situação em que uma empresa tem acesso aos planos de marketing de uma concorrente. Se essa informação for obtida com antecedência suficiente, a empresa pode adaptar suas estratégias de marketing e de desenvolvimento de novos produtos para fazer frente à competição. À medida que o tempo passa e o plano da concorrente vai sendo implementado, o valor da descoberta dos dados vai diminuindo, pois o potencial dessa informação para afetar positivamente o processo decisório da organização sofre redução constante.

4ª LEI: O VALOR DA INFORMAÇÃO AUMENTA COM A PRECISÃO

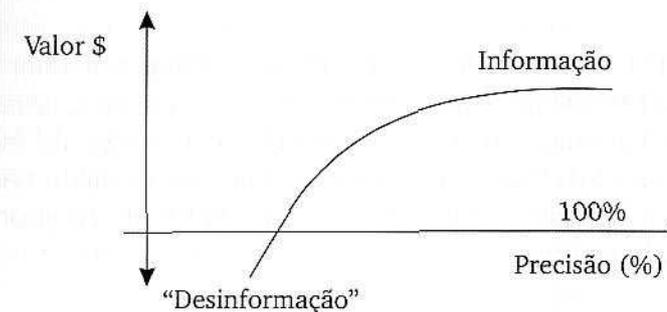


Figura 2.4 O valor da informação aumenta com a precisão.

De modo geral, quanto mais precisa for uma informação, mais útil ela é, e portanto mais valiosa se torna. Informações inexatas podem causar prejuízos, provocando erros operacionais e decisões equivocadas. Em algumas situações (como no controle de vôo ou de contas bancárias), 100% de precisão é fundamental, enquanto em outras (por exemplo, análises estatísticas das preferências dos clientes) valores aproximados podem ser suficientes para a aplicação prática da informação.

No gráfico da Figura 2.4, quando a precisão da informação está abaixo de um nível mínimo aceitável (“desinformação”), ela adquire um valor negativo, transformando-se de ativo em passivo, uma vez que seu uso pode causar mais prejuízo do que benefício para a organização.

5ª LEI: O VALOR DA INFORMAÇÃO AUMENTA QUANDO HÁ COMBINAÇÃO DE INFORMAÇÕES

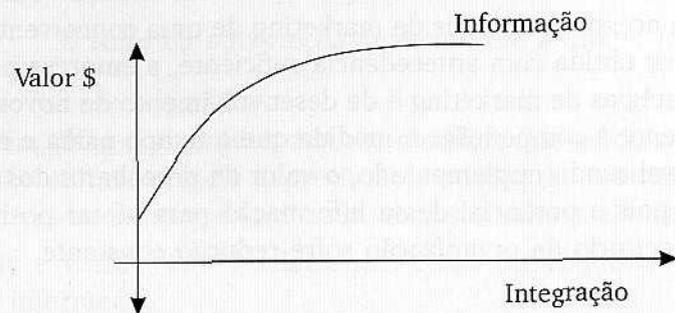


Figura 2.5 O valor da informação aumenta com a integração.

Quanto mais integrada estiver a informação, maior seu valor potencial dentro das organizações. Para explorar essa característica da informação surgiram os sistemas integrados de gestão, compostos de módulos interdependentes para dar suporte às diversas áreas operacionais, tais como finanças, produção, contabilidade e pessoal. A integração da informação permite a obtenção de uma visão sistêmica dos processos, em substituição à visão estanque de funções, departamentos e produtos.

6ª LEI: MAIS INFORMAÇÃO NÃO É NECESSARIAMENTE MELHOR

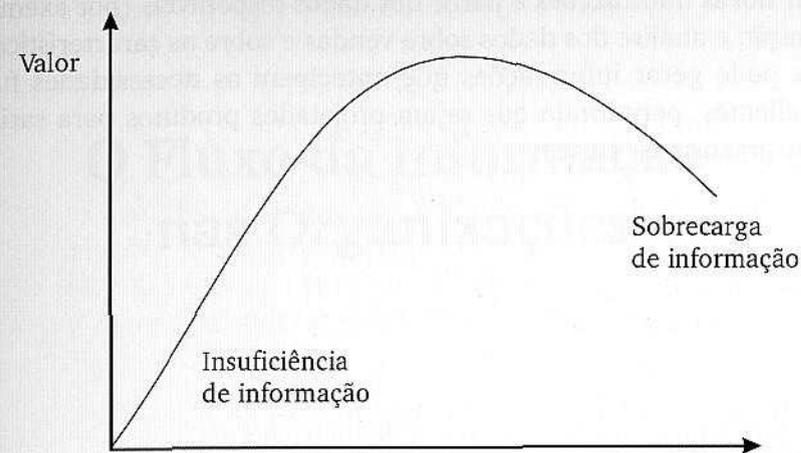


Figura 2.6 Mais informação não é necessariamente melhor.

Embora para grande parte dos outros ativos organizacionais quanto maior a quantidade dos recursos (por exemplo, financeiros) de que se dispõe, melhor para a organização, no caso da informação a quantidade excessiva reduz seu valor. Principalmente com o crescente uso de tecnologia para criá-la, processá-la e distribuí-la, a informação passou a ser um bem superabundante, e o principal problema na maioria das organizações contemporâneas não é a falta, mas sim o excesso de informação, que ultrapassa a capacidade humana de processamento.

A informação, para ser útil, precisa ser filtrada usando-se critérios de relevância, quantidade e qualidade de sua apresentação. Informações que não resultem em decisões ou processos produtivos melhores não apresentam valor associado, e, assim como a insuficiência, a sobrecarga de informação é prejudicial ao desempenho.

7ª LEI: A INFORMAÇÃO SE MULTIPLICA

Muitos recursos são finitos, podendo ser esgotados com o uso. A informação, ao contrário, é “autogenerativa”, sendo dotada da propriedade de multiplicação por operações de síntese, análise e combinação. Em organizações em que a informação flui com facilidade, o valor da informação

pode ser potencializado pelas oportunidades de reciclagem e uso em novas situações. Técnicas como as de *data mining*² têm exatamente o propósito de gerar novas informações a partir dos dados disponíveis (por exemplo, a combinação e análise dos dados sobre vendas e sobre as características dos clientes pode gerar informações que antecipem as necessidades futuras desses clientes, permitindo que sejam projetados produtos para satisfazê-las num prazo mais curto).

2 O *data mining* pode ser definido como o “processo não trivial pelo qual são identificados padrões compreensíveis, válidos, potencialmente úteis e anteriormente desconhecidos em um conjunto de dados” (FAYYAD, U. M. et al. (Ed.). *Advances in knowledge discovery and data mining*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1996).