

# GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO COMO TEMÁTICA NA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

**Maria das Graças Targino**

Doutora em Ciência da Informação  
Professora do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação  
Universidade Federal da Paraíba  
*gracatargino@hotmail.com*

**Luzia Góes Camboim**

Doutoranda em Ciência da Informação  
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação  
Universidade Federal da Paraíba  
*luzia@ct.ufpb.br*

**Joana Coeli Ribeiro Garcia**

Doutora em Ciência da Informação  
Professora do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação  
Universidade Federal da Paraíba  
*nacoeli@gmail.com*

Relato de Pesquisa

## Resumo

A Gestão Estratégica da Informação (GEI) surge como atividade de relevante interesse para as organizações capitalistas pós-industriais uma vez que está relacionada ao recurso de maior importância econômica no atual contexto – a informação. O presente artigo objetiva analisar a evolução da produção do conhecimento no âmbito da temática GEI, na Ciência da Informação (CI), em especial, nos anais do Encontro Nacional de Pesquisa em Pós-Graduação em Ciência da Informação (Enancib), bem como em periódicos nacionais da área categorizados como Qualis A1 e B1, entre 2007 e 2013, haja vista que até setembro de 2015, os dados de 2014 não estão disponíveis na página eletrônica. A justificativa decorre do interesse das autoras em identificar aspectos que possam ser adensados em posterior projeto de pesquisa. Trata-se de pesquisa exploratória e descritiva a partir de base de dados criada com os artigos oriundos das fontes mencionadas. Observa-se que a temática GEI na CI está associada a outros itens, tais como: Gestão do Conhecimento (GC), Gestão da Informação (GI) e Inteligência Competitiva (IC), os quais, com frequência, são utilizados como sinônimo de GI, sem diferenciação nítida entre as atividades correspondentes. Além disso, há frágil vinculação da GI no contexto das estratégias organizacionais, em geral, tema de interesse potencial em áreas com visível relação interdisciplinar em expansão com a CI.

## Palavras-chave

Gestão Estratégica da Informação. Gestão da Informação. Ciência da Informação.

## 1 INTRODUÇÃO

A Ciência da Informação (CI), segundo Saracevic (1996), teve sua origem num contexto de pós-modernidade, em decorrência do fenômeno da explosão informacional, ocupando-se, de início, em investigar as questões relativas à recuperação da informação. Em que pese este fato, sua evolução em direção ao estudo de outras temá-

ticas, a partir da interdisciplinaridade com outras áreas do conhecimento, que se dedicam ao estudo da informação dentro de variados contextos, fez expandir seu interesse em pesquisas sobre o recurso informacional, indo do campo científico até o profissional, como no caso da Gestão da Informação (GI).

De acordo com Souza, Dias e Nassif (2011), a Ciência da Informação dedica-se

tanto ao estudo das propriedades gerais e das condições da informação quanto aos processos que possibilitam seu processamento, sua disponibilização e seu uso efetivo. E, diferentemente das demais disciplinas, ciências ou áreas do conhecimento que se dedicam, de alguma forma, ao estudo da informação, a exemplo de Administração, Ciência da Computação, Comunicação, Engenharia de Produção, a CI prioriza os fundamentos teóricos do fenômeno informacional e, concomitantemente, processos e práticas que possibilitem o fluxo informacional desde sua origem até o uso da informação.

Os programas de pós-graduação em Ciência da Informação refletem essa tendência e, por conseguinte, constituem *per se* ambientes de pesquisas que entrelaçam os mais variados temas envolvendo recursos informacionais. Como decorrência inevitável, favoreceram e favorecem a organização de diversos grupos de trabalho (GT) em torno do mais importante evento da área, o denominado Encontro Nacional de Pesquisa em Pós-Graduação em Ciência da Informação, promovido (ENANCIB) pela Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação (ANCIB).

Informações detalhadas dão conta do histórico e da evolução da ANCIB até o ano de 2010, em coletânea organizada por Garcia e Targino (2011), cujo mérito maior é, exatamente, o de congregar num só documento o material até então disperso em bases de dados, bibliotecas digitais, portais, *sites* e outros *links*, com o intuito de facilitar sua recuperação futura, o que requer atualizações contínuas, como qualquer outro produto de informação. Neste sentido, ANCIB (2015) e ENANCIB abrigam GT categorizados de acordo com as diferentes temáticas: Estudos Históricos e Epistemológicos da Ciência da Informação (GT 1); Organização e Representação do Conhecimento (GT 2); Mediação, Circulação e Apropriação da Informação (GT 3); Gestão da Informação e do Conhecimento (GT 4); Política e Economia da Informação (GT 5); Informação, Educação e Trabalho (GT 6); Produção e Comunicação da Informação em Ciência,

Tecnologia & Inovação (GT 7); Informação e Tecnologia (GT 8); Museu, Patrimônio e Informação (GT 9); Informação e Memória (GT 10) e, por fim, Informação & Saúde (GT 11).

Se o ser humano apresenta singularidades, como decorrência, suas demandas informacionais são próprias. A prova está que Figueiredo (1999) já antecipava que, dentre determinados grupos de usuários, suas necessidades são bem diferenciadas, a saber: pesquisadores das áreas básicas tradicionais; pesquisadores das ciências aplicadas; pessoal de desenvolvimento de produtos; profissionais de *marketing*, engenheiros; e, mais recentemente, executivos e gerentes. Quer dizer, da preocupação com a recuperação da informação direcionada ao campo científico, observa-se, mais recentemente, o surgimento de maior cuidado com o fluxo e o uso da informação no âmbito gerencial. Isto significa dizer que, no campo de estudos relevantes na CI, emerge, com força total, aqueles vinculados à GI, em particular, à Gestão Estratégica da Informação (GEI).

Diante do exposto, objetiva-se analisar a evolução da produção do conhecimento do tema GEI, considerada como temática gerencial relevante no contexto de investigações da CI. O *corpus*, a princípio, tem como foco, os anais dos ENANCIB, entre 2007 e 2013, no contexto dos enunciados 11 GT, haja vista que, até setembro de 2015, os dados de 2014 não estão disponíveis na página eletrônica, bem como, também, periódicos nacionais da área, agraciados pelo Qualis. A respeito do Qualis, há necessidade de sintetizar sua origem e/ou sua função. A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) representa um marco na expansão da pós-graduação brasileira. Subordinada ao atual Ministério da Educação (MEC), a CAPES subsidia a formulação de políticas de pós-graduação, assegura a formação de recursos humanos capacitados para a docência em nível superior, a pesquisa e a demanda de profissionais dos setores público e privado em consonância com os interesses da coletividade brasileira, além de manter o conhecido Portal de Periódicos. Este se impõe como biblioteca virtu-

al que disponibiliza vasto conteúdo científico às instituições de ensino superior (IES) e a institutos de pesquisa, com prioridade, para os brasileiros. Seu acervo engloba mais de 35 mil títulos com texto completo, 130 bases referenciais, 11 bases dedicadas exclusivamente a patentes, além de livros, enciclopédias e obras de referência, normas técnicas, estatísticas e conteúdo audiovisual.

Sem dúvida, sua instalação e expansão estão vinculadas à carência e à deficiência de acesso das bibliotecas brasileiras à informação científica e tecnológica (ICT) internacional, haja vista os altos custos necessários para atualização das coleções com a aquisição de títulos de periódicos impressos para cada uma das universidades do sistema superior de ensino federal. Além disso, objetiva reduzir os desnivelamentos regionais no acesso à ICT em território nacional. Portanto, propicia tanto o aumento da produção brasileira quanto o crescimento da inserção científica nacional no exterior. No caso específico do Qualis, conforme estudo detalhado e recente desenvolvido no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba (PPGCI/UFPB) por Mendonça (2015, p. 19),

a credibilidade conferida ao Portal [...] vincula-se à adoção de critérios na avaliação de suas publicações para garantir a qualidade dos conteúdos disponibilizados. Tais critérios levam em consideração aspectos como fator de impacto (índice de citações), corpo editorial, regularidade e indexação de títulos em bases de dados.

Isto é, o

Qualis é o conjunto de procedimentos utilizados pela Capes para estratificação da qualidade da produção intelectual dos programas de pós-graduação. Tal processo foi concebido para atender às necessidades específicas do sistema de avaliação [...] Como resultado, disponibiliza uma lista com a classificação dos veículos utilizados pelos

programas de pós-graduação para a divulgação da sua produção [...] Dessa forma, o Qualis afere a qualidade dos artigos e de outros tipos de produção, a partir da análise da qualidade dos veículos de divulgação, ou seja, periódicos científicos. A classificação de periódicos é realizada pelas áreas de avaliação e passa por processo anual de atualização [...] Esses veículos são enquadrados em estratos indicativos da qualidade - A1, o mais elevado; A2; B1; B2; B3; B4; B5; C - com peso zero (CAPES, 2015).

Independentemente das críticas constantes ao Qualis que reforçam suas fragilidades e, ainda, as dificuldades de avaliação em qualquer circunstância, o estudo em pauta considera tão somente os títulos nacionais mais bem categorizados, ou seja, Qualis A1 e B1, excluindo os A2 por inserirem, coincidentemente somente publicações estrangeiras. Os títulos incorporados ao estudo vão ser listados quando do item procedimentos metodológicos, momento em que o recorte da amostra é mais bem detalhado. Por fim, acrescenta-se que a justificativa mor para a escolha do tema decorre do interesse das autoras em identificar aspectos que possam ser adensados em posterior projeto de pesquisa em andamento.

## 2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO: CON- CEITUAÇÃO E RELEVÂNCIA

A sociedade da informação é um fenômeno descrito há décadas, por autores variados, a exemplo de Barreto (2005); Castells (2001) e Masuda (1982). Nomeia uma manifestação pós-industrial das sociedades capitalistas em que um novo padrão de acumulação, baseado na tecnocracia, no avanço das tecnologias de informação e de comunicação (TIC) tentam suplantam o esgotamento resultante do padrão econômico capitalista industrial anterior. Neste novo modelo, observa-se orientação para a criatividade humana em que bens intangíveis suplantam a importância dos tangíveis, tendo em vista que informação e conhecimento

passam a se impor como recursos mais relevantes para o crescimento econômico. Castells (2001) reforça tal argumentação ao defender que a mente humana é uma força direta de produção e não apenas um elemento decisivo no sistema produtivo, haja vista que o conteúdo da mente humana é expresso em bens, serviços, produção material e intelectual.

No cenário de então, a informação passa a se configurar como o principal recurso e, com frequência, o principal produto das organizações. Se antes, trabalhadores físicos processam recursos físicos para obtenção de produtos tangíveis; agora, trabalhadores do conhecimento convertem conhecimentos em estruturas intangíveis, como Beal (2007) e Sveiby (1998) ilustram. Logo, é essencial, neste contexto, identificar as características desse recurso, sua natureza, suas propriedades, as forças que governam seus fluxos, de forma a melhor controlá-lo e gerenciá-lo para maior proveito. A este respeito, Beal (2007) acrescenta que, ao contrário dos outros tipos de recursos tangíveis empregados na produção de bens e de serviços, a informação não se esgota, mas, ao contrário, multiplica seu valor com o uso mais intenso. Portanto, requer gerenciamento eficaz e em consonância com as peculiaridades de suas propriedades, porquanto mantém significativas diferenças em confronto com outros recursos empresariais.

Numa perspectiva ecológica para o gerenciamento da informação, Davenport (2001), segmenta o ambiente das organizações em ambiente externo, ambiente organizacional e ambiente informacional. O ambiente externo afeta o ambiente organizacional. Este, por sua vez, atinge o ambiente informacional. Os seis componentes mais críticos do ambiente informacional no contexto da abordagem ecológica são: estratégia da informação; política da informação; cultura e comportamento em relação à informação; equipe da informação; processos de administração informacional; e arquitetura da informação, que age como guia para estruturar e localizar a informação na esfera da organização.

Na visão de Valentim (2002), a GI ocupa-se do mapeamento e reconhecimento dos fluxos formais de informação, existentes internamente e externamente à organização; da prospecção, seleção, filtragem e obtenção da informação; do tratamento, da análise e do armazenamento da informação utilizando tecnologias de informação; da disseminação e mediação da informação aos diferentes públicos existentes na organização e da criação e disponibilização de produtos e serviços de informação. Trabalha, portanto, essencialmente, com os fluxos formais de informação. Choo (2003) resume as atividades da GI nas organizações, com base em três pilares: constituir significado; construir conhecimentos; e tomar decisões. Em se tratando de Souza e Dias e Nassif (2011), estes aprofundam o entendimento ao afirmarem que:

[...] a Gestão da Informação, especificamente, envolve os estudos e as práticas gerenciais que permitem a construção, a disseminação e o uso da informação. Esse processo engloba a gestão de recursos informacionais e de conteúdos, a gestão de tecnologias da informação e a gestão das pessoas envolvidas nesses subprocessos.

Em linha similar de pensamento, Davenport (2001) insiste que as questões informacionais não podem ser consideradas exclusivamente no plano tecnológico e, sim, numa perspectiva holística. Isto significa inserir, além das TIC, a cultura organizacional, o comportamento dos usuários, os processos de trabalho em sua totalidade, as políticas organizacionais, tudo dentro de um contexto por ele nomeado de ecologia da informação. Quer dizer, o gerenciamento da informação integra um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e utilizam a informação e o conhecimento, constituindo um processo, por ele simplificado em quatro passos: determinação das exigências; obtenção; distribuição; uso da informação. As atividades que compõem esses processos constam do Quadro 1.

**Quadro 1 – Processo de Gestão da Informação**

<b>Etapas do processo de gestão da informação</b>	<b>Atividades</b>
Determinação das exigências	Definição das necessidades de informação (estruturada e não estruturada) da organização.
Obtenção	Exploração (automatizada e humana) do ambiente informacional.
Distribuição	Classificação da informação numa estrutura pertinente.
Uso da informação	Formatação e estruturação das informações.

Adaptação da fonte: Davenport (2001).

Indo além, Duarte, Silva e Costa (2007), ao resumirem definições diluídas na literatura sobre GI enumeram etapas comuns nos vários modelos: (a) identificação das necessidades, requisitos e exigências de informação; (b) aquisição / obtenção, organização / tratamento e armazenamento da informação; (c) desenvolvimento de produtos e serviços de informação; (e) distribuição e disseminação da informação; (f) uso da informação.

### 3 GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO

A importância estratégica que a informação assume nas organizações contemporâneas é realçada por Torres e Neves (2008):

[...] a informação deve ser considerada como diferencial de negócios, quando proporciona alternativas de lucratividade e retornos profícuos para a empresa, seja sedimentando atuações e implementando os atuais negócios, seja criando novas oportunidades de negócios, devendo, portanto, ser gerenciada de forma estratégica.

Há, pois, nítida diferenciação entre GI e GEI quanto ao objetivo que as organizações pretendem alcançar a partir da gestão. Para Lesca e Almeida (1994), a GEI implica o uso da informação com fins estratégicos para obter vantagem competitiva. Ou seja, a informação pode ser empregada como recurso estratégico para o alcance de um objetivo estratégico, isto é, vantagem diante dos

concorrentes. Michael Eugene Porter ou, simplesmente, Porter (1986), renomado autor no campo da Estratégia Empresarial, diz que a vantagem competitiva pode ser apenas de dois tipos: baixo custo e diferenciação. Cada um deles, por sua vez, pode ser concebido com foco estreito ou foco amplo. Assim, a vantagem competitiva em custo exige que a empresa reduza seus custos para que seja capaz de oferecer produtos a preços menores do que os concorrentes. A vantagem em diferenciação requer que a empresa ofereça em seu produto ou serviço algum atributo que o torne único e o diferencie do produto ou do serviço do concorrente. Nas estratégias de foco, a corporação mantém sua escolha pela vantagem em custo ou diferenciação, porém concentra seus esforços para atender apenas a determinado grupo de consumidores (foco), passando a ser profundo conhecedor das demandas desse grupo. Para o alcance de tal vantagem, surge a estratégia competitiva como algo que pretende estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial, ou seja, é pelo uso da estratégia que uma organização empresarial poderá / deverá alcançar uma posição de vantagem competitiva diante dos concorrentes.

Tarapanoff (2001) estabelece seis etapas que compõem a GEI: identificação de necessidades (requisitos) informacionais; aquisição de informação com base nas necessidades da organização; armazenamento; desenvolvimento de produtos e serviços informacionais; distribuição; e uso efetivo da informação. No caso de Beal (2007), a GEI leva em conta duas perspectivas distintas: a

perspectiva situacional e a perspectiva permanente no contexto da GI. A primeira focaliza a informação como suporte ao alcance dos objetivos estratégicos definidos para determinado período de tempo como apoio à adoção das estratégias. A perspectiva permanente, por seu turno, enfatiza a informação de suporte ao alcance dos objetivos estáveis como apoio ao alcance dos resultados permanentes dos processos organizacionais.

De qualquer forma, para Beal (2007), as etapas de uma GEI, como qualquer outro

processo administrativo, devem contemplar: planejamento estratégico (pode ser estratificado em estratégia corporativa; estratégia de informação; estratégia de tecnologia da informação, TI); execução da estratégia; e avaliação do desempenho da estratégia. O Quadro 2 sintetiza as três etapas da GEI e os três níveis de formulação da estratégia informacional, com ênfase nas questões a serem respondidas nos diferentes níveis e estratégias no planejamento estratégico.

**Quadro 2 – Etapas da Gestão Estratégica da Informação**

<b>Etapas da GEI</b>	<b>Níveis de formulação da estratégia informacional / atividades</b>	<b>Questões a serem respondidas</b>
Planejamento estratégico	Estratégia corporativa	Que tipo de informação e/ou de TI pode gerar vantagem competitiva para a organização ou aperfeiçoar seu desempenho?
	Estratégia de informação	Como a informação pode ajudar a organização a alcançar seus objetivos estratégicos? Que tipo de informação é necessário ou pode ser útil, sob que forma e quando? A quem deve ser entregue cada tipo de informação, quando e onde? Que sistemas de informação (SI) devem ser implementados, substituídos ou melhorados? Que tecnologias devem ser adotadas para dar melhor suporte ao negócio? Que padrões, regras e princípios devem ser usados para (re)definir o ambiente de SI/TI?
	Estratégia de TI	Como deve ser organizada a área de TI para dar suporte ao negócio e às estratégias corporativas e de informação? Que padrões podem ser usados para direcionar os processos de aquisição, desenvolvimento, modificação e interface dos serviços de TI? Quais os níveis de serviço a serem oferecidos para cada tipo de usuário? Que serviços vão ser terceirizados? De que forma vão ser providos os novos sistemas? Que recursos de TI vão ser substituídos ou acrescentados?
Execução da estratégia	Desenvolvimento de planos operacionais de TI. Gestão da mudança. Equilíbrio de prioridades entre objetivos estratégicos e permanentes. Processos de gestão de TI.	
Avaliação do desempenho da estratégia	Uso de sistemas de avaliação ou controle de desempenho	

Adaptação da fonte: Beal (2007).

Embora estabeleça distinção entre perspectiva situacional e permanente na GI,

Adriana Beal mantém uma visão mais tecnológica da GEI. A concepção de Alvarenga

Neto (2005) sobre a GI está mais alinhada com o entendimento ecológico de Davenport (2001), pois a entende como evoluindo de uma perspectiva da TI para uma perspectiva integrativa. Em sua opinião, a GI é percebida como parte dos sistemas de informação gerenciais, tendo seu foco nos aspectos tecnológicos, computacionais e da informação. A faceta tecnológica da GI acaba por evoluir para a perspectiva integrativa da GI, uma vez que a primeira vai, paulatinamente, apresentando limitações. Nessa perspectiva, o foco reside em informações contextualizadas no ambiente interno ou externo à organização, sem necessariamente serem de origem computacional. Aqui, a GI considera questões, como cultura e valores organiza-

cionais, e, ainda, os objetivos estratégicos das corporações empresariais em esfera mais ampla.

#### 4 SOBRE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Dentre os pensamentos e concepções expressas por autores que versam sobre o tema Estratégia Empresarial, ênfase para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), é possível delinear visão ampla sobre a literatura científica em torno da temática. Os estudiosos, em geral, apresentam a evolução do pensamento estratégico, através de 10 escolas, explanando a respectiva formulação de estratégias e seu processo de gestão.

**Quadro 3** – Escolas do pensamento estratégico

Escola	Categoria em que se enquadra	Características
Do <i>Design</i>	Prescritiva	A formulação de estratégias procura equilibrar capacidades internas (pontos fortes e fracos) e possibilidades externas (ameaças e oportunidades).
Do Planejamento		Suas ideias são baseadas no modelo básico da Escola do <i>Design</i> , porém defende a formulação estratégica como processo formal e sistemático.
Do Posicionamento		O conteúdo das estratégias é prioritário e utiliza técnicas para análise competitiva das indústrias.
Empreendedora	Descritiva	A estratégia parte de representação mental. Nasce de processo visionário que se dá na mente do líder.
Cognitiva		A formulação de estratégias também representa processo mental. Busca-se o significado dessa estratégia na esfera da ação humana.
Do Aprendizado		A formulação de estratégias constitui processo emergente que surge quando pessoas ou grupos aprendem a respeito de uma situação e, também, da capacidade de sua organização de lidar com as determinadas situações.
Do Poder		Considera a formulação de estratégias como processo de negociação, com o uso do poder e a política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.
Cultural		O processo de formulação da estratégia está enraizado na cultura da organização, sendo um processo coletivo e cooperativo.
Ambiental		A formulação de estratégias é um processo reativo diante das pressões impostas pelo ambiente sobre as organizações e é condicionado por três forças: ambiente, liderança e organização.
Da Configuração		Integrativa

Adaptação das fontes: Duarte e Santos (2011); Mintzberg e Ahlstrand e Lampel (2000).

É que se denominam comumente as 10 escolas do pensamento estratégico, as quais são agrupadas em categorias, tais como prescritiva (considera a forma ideal de como as estratégias devem ser formuladas); descritiva (considera a forma como, de fato, as estratégias são formuladas, sem preocupação com a forma ideal); integrativa (integra aspectos das diferentes escolas). São elas: Escola do *Design*; Escola do Planejamento; Escola do Posicionamento; Escola Empreendedora; Escola Cognitiva; Escola do Aprendizado; Escola do Poder; Escola Cultural; Escola Ambiental; e Escola da Configuração. O Quadro 3 traz a síntese das principais características de cada uma das escolas.

Reitera-se, então, no bojo dos textos sobre GEI, pesquisados no âmbito da CI, um lapso entre o que se considera a GEI e a própria questão da Estratégia Empresarial.

A este respeito, Rezende e Abreu (2001) conectam a questão da formulação estratégica à qualidade das informações disponíveis, o que permite inferir que nenhuma estratégia pode ser melhor do que a informação da qual é derivada. Logo, a GEI deve partir de informações que realmente possam incrementar a competitividade das organizações empresariais.

Resgata-se, ainda, a afirmação de Lesca e Almeida (1994) de que a GEI implica o uso da informação com fins estratégicos para obter vantagem competitiva. Diante de tais premissas, vê-se que não há como dissociar os dois temas – GEI e Estratégia Empresarial. É vital associá-los de modo a alcançar compreensão mais aprofundada a respeito da concepção de GEI. O estreitamento da interdisciplinaridade, portanto, entre CI e campos distintos, como Administração e Engenharia de Produção, por exemplo, são enriquecedoras para o aprofundamento da área neste aspecto pontual.

Além do mais, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), ao se debruçarem no confronto entre as 10 escolas e respectivos processos de formulação de estratégias, constataam que elas apresentam forte aderência com a GEI. No caso específico das seis etapas da GEI descritas por Tarapanoff (2001), a atividade contribui com a formulação da Estra-

tégia Empresarial, segundo a Escola do *Design*, uma vez que supre os planejadores com informações acerca do ambiente interno (pontos fortes e fracos) e ambiente externo (ameaças e oportunidades) da organização, dando suporte à adoção da análise SWOT (cruzamento desses elementos), visando ao desenvolvimento da estratégia. Daí, resulta, então, o documento do Planejamento Estratégico que, afinal, consiste em produto informacional.

A mesma adequação ocorre nas Escolas do Planejamento e do Posicionamento, Quadro 3. A título de exemplo, tomando-se como base as ideias de Eugene Porter (1986) a formulação estratégica perfaz a análise de cinco forças competitivas, as quais, em maior ou menor grau, exercem pressão sobre as organizações em determinados setores econômicos, ou, como ele diz, em certas indústrias. Estas forças são: poder de negociação do fornecedor; poder de negociação dos clientes; ameaça de substitutos; prenúncio de novos entrantes; e rivalidade entre concorrentes. A depender da indústria analisada, essas forças são mais ou menos importantes. O fato é que, independentemente desta observação, há que se valer de considerável coleta de dados e gerenciamento de informações para que se possa não apenas avaliar quais são as forças que estão pressionando determinada organização (e com que intensidade) e que linha de ação adotar para neutralizar a pressão de tais forças.

Quando se pensa a formulação estratégica como processo formal e sistemático (Escola do Planejamento), tomando como fundamento a identificação de pontos fortes e fracos internamente e ameaças e oportunidades externamente (Escola do *Design*) ou fazendo uso de técnicas para a análise competitiva das indústrias (Escola do Posicionamento), logo é possível detectar indícios de aderência das seis etapas de Davenport (2001), sintetizadas no Quadro 1 alusivo ao processo de GI com a formulação da Estratégia Empresarial.

Considerando que a Escola Cognitiva, a Escola do Aprendizado, a Escola Cultural e a Escola Ambiental guardam estreita relação entre conhecimento e estratégia,

como Duarte e Santos (2011) chamam atenção, o mesmo também se pode dizer a respeito de sua relação com a GEI, uma vez que a GI está intimamente relacionada à geração de conhecimento no ambiente, segundo afirmativa de Garcia e Silva (2015). Isto é, considerando-se a estratégia como representação mental, oriunda de processo visionário que ocorre na mente do líder (Escola Empreendedora), é perceptível estreita vinculação entre a mesma e a GI, a qual auxilia na geração de novos conhecimentos. Ora, se informação e conhecimento assumem contornos estratégicos, pode-se falar em GEI auxiliando no surgimento da Estratégia Empresarial no universo mental do empreendedor.

Desta forma, conclui-se que o estudo interdisciplinar que contemple a relação entre GEI e Estratégia nas organizações, oriunda de áreas, como Administração ou Engenharia de Produção, representa grande utilidade para a CI, uma vez que contribui para a correta consolidação do termo.

## 5 PERCURSOS METODOLÓGICOS

Quanto à natureza, a pesquisa enquadrar-se como quanti-qualitativa, uma vez que não tem a pretensão única de mensurar eventos nem privilégio instrumental estatístico quando da análise de dados. Seu foco de interesse volta-se para a obtenção de dados descritivos, ou seja, a incidência de temas de interesse num dos campos da CI (GEI) dentre as publicações dos anais dos ENANCIB e de periódicos nacionais em CI com Qualis A1 e B1, no período de 2007 a 2013. Os títulos Qualis A2 estão excluídos por serem editados em língua estrangeira, e, portanto, fora da proposta inicial que enfatiza a realidade nacional, o que não impede a pretensão futura no sentido de ampliar o estudo para âmbito internacional como forma de comparar as duas realidades.

Consequentemente, quanto aos fins, a pesquisa é de natureza exploratória e de caráter descritivo, além de, no tocante à técnica utilizada, ser categorizada, consensualmente, como estudo de documentação direta, que prevê consulta às fontes *per se* aliada

ao estudo criterioso das fontes secundárias em diferentes suportes, impressos ou eletrônicos, com conteúdos relacionados ao tema.

## 6 GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO NOS ANAIS DO ENANCIB

Como esclarecido, busca no *site* da ANCIB favoreceu a identificação dos artigos publicados nos eventos ENANCIB entre 2007 e 2013 via busca na base de dados específica Benancib mediante a expressão “Gestão Estratégica da Informação”, com foco inicial nas ocorrências em títulos, resumos e palavras-chave, o que corresponde ao universo de mais de 2.000 artigos dos 11 GT. Na etapa inicial, recorrendo-se ao descritor mencionado, encontraram-se cinco artigos: Alentejo (2011); Almeida e Souza (2008); Farias (2007); Lopes e Valentim (2011); Oliveira, Pinheiro e Moraes (2011). Num segundo momento, constatou-se que dentre eles, dois versaram sobre o tema no corpo do trabalho (LOPES; VALENTIM, 2011; OLIVEIRA; PINHEIRO; MORAES, 2011), enquanto os demais apenas citaram a expressão “Gestão Estratégica da Informação” em algum momento do texto, como nas referências.

No que diz respeito aos dois trabalhos selecionados no levantamento, ressalta-se que, num deles, a expressão “Gestão Estratégica da Informação” aparece no título, resumo e objetivos (geral e específico), embora ao longo do texto, discorra sobre a temática GI. No segundo artigo, a expressão consta do resumo, das palavras-chave e de um dos itens do *paper*. Nenhum dos dois, no entanto, relaciona GEI ao setor público, quer seja às instituições federais de ensino superior (IFES); quer seja às coordenações de cursos de graduação em IES.

Neste sentido, ao tempo em que o aspecto quantitativo é muito baixo – apenas dois – a análise qualitativa mostra que tal redução tem sua explicação no uso equivocado da expressão GEI em diferentes momentos: os autores a citam, ora nas referências, ao final; ora no corpo do trabalho, mas nem sempre o artigo está relacionado de fato

ao tema. Há casos em que a expressão aparece ao longo do texto, mas para fazer referência à GI como atividade sinônima, sem diferenciação expressa entre as atividades. Aliás, como complemento que constata a fragilidade ou indefinição da conceituação, o total de artigos curiosamente identificados na temática GI, sem a palavra Estratégica, corresponde a 52 *papers*. Isto permite inferir que a GI parece bastante estudada no âmbito da CI, em nível de ENANCIB, o que não assegura o aprofundamento entre sua distinção frente à GEI.

## 7 GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO NOS PERIÓDICOS EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Em se tratando da análise da temática “Gestão Estratégica da Informação” na CI em periódicos nacionais da área categorizados como Qualis A1 e B1, entre 2007 e 2013, foram feitos *download* dos artigos em formato PDF disponíveis nas páginas dos títulos relacionados (Quadro 4), mediante a criação de pastas para cada periódico, ano a ano, o que gerou um universo de 2.965 artigos para os 12 periódicos.

Quadro 4 – Listagem de periódicos pesquisados

Nome do periódico	Indexação	Estrato Qualis
TransInformação	ISSN 0103-3786	Qualis A1
Informação & Sociedade: Estudos	ISSN 1809-4783	Qualis A1
Perspectivas em Ciência da Informação	ISSN 1413-9936	Qualis A1
Em questão	ISSN 1807-8893	Qualis B1
Encontros Bibli	ISSN 1518-2924	Qualis B1
InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação	ISSN 2178-2075	Qualis B1
Informação & Informação	ISSN 1981-8920	Qualis B1
LIINC em Revista	ISSN 1808-3536	Qualis B1
Perspectivas em Gestão & Conhecimento	ISSN 2236-417X	Qualis B1
Ponto de Acesso	ISSN 1981-6766	Qualis B1
Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação (RDBCI)	ISSN 1678-765X	Qualis B1
Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação (ANCIB)	ISSN 1983-5116	Qualis B1

Fonte: Elaboração própria (2015).

Em seguida, usando-se a opção de pesquisa do Adobe Acrobat®, utilizou-se a expressão “Gestão Estratégica da Informação” como descritor de busca. A partir de então, foram rastreados 58 artigos, da análise dos quais, observou-se que, tal como se deu com os anais dos ENANCIB, com frequência, GI e GEI são usados como sinônimos. Apenas Malin (2012) ressalta que a GEI consiste em especialização e segmentação da GI ocorrida nos anos 90. Alguns autores fazem menção ao uso da informação como fonte de vantagem competitiva, a exemplo de Anjos, Anjos e Silva Júnior (2008). Além disso, quando da análise e discussão dos dados, percebe-se que, na CI, temas como GI, GC e Inteligência Competitiva (IC) discutem a informação como fator estratégico, mas pouco se utiliza a expressão GCI, que acaba sendo uma expressão pouco explorada em sua profundidade. A IC é a atividade que

mais se aproxima daquilo que se entende por GEI.

Como artigos mais relevantes, no que diz respeito à abordagem clara da temática, foram agrupados apenas três deles. Vital, Floriani e Varvakis (2010) tratam da GI baseada no fluxo de informações, discorrendo sobre vários modelos consagrados no tema. No entanto, no referido trabalho, salta-se do conceito de GI para o de GEI como sinônimos. Vidigal e Nassif (2012) traçam relação entre GEI e IC, enquanto Lopes e Valentim (2008) expõem modelos de GEI utilizados no mercado de capitais, embora a palavra-chave constante no início do artigo seja GI.

Os demais, dentre os 58 artigos, apenas citam a expressão GEI, em algum momento do texto, incluindo as fontes bibliográficas, sem tratar necessariamente sobre o tema. Muitos deles se preocupam so-

bre GI sem fazer menção ao componente estratégico da atividade. Observa-se, ainda, que os principais teóricos da temática GI utilizados pelos autores dos artigos são os citados Beal (2007); Choo (2003); Davenport (2001); e McGee e Prusak (1994); com a ressalva de que, em termos nacionais, alguns pesquisadores brasileiros vêm estudando continuamente ambos os temas, GI e GEI, a exemplo de Marta Valentim e Tarapanoff (2001). De forma similar, ainda que nos limites dos objetivos do *paper*, infere-se, como acréscimo, que, tal como se registra nos ENANCIB, os artigos dos títulos contemplados estudados não relacionam GEI ao setor público em qualquer instância do ensino.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como visto, o artigo analisa a evolução da produção do conhecimento do tema GEI, relevante temática gerencial investigada no âmbito da CI, em publicações nos anais do ENANCIB, considerando seus 11 GT, e, também, em títulos nacionais da área com Qualis A1 e B1, durante o período de 2007 a 2013.

Em ambos os conjuntos pesquisados, constata-se que, embora o número de trabalhos que versam sobre o tema GI seja expressivo, aqueles referentes à GEI não o são, reconhecendo-se uma lacuna teórica no

conjunto das publicações com potencial para enriquecimento e intercâmbio de conhecimentos interdisciplinares entre a CI e outros campos de conhecimento que versem sobre Estratégia, a exemplo de Administração e Engenharia de Produção.

A escassez de trabalhos voltados ao tema GEI como temática na CI nos GT do ENANCIB, encontro mais relevante na grande área de CI, pode ser um indicador não apenas de potencialidade de espaços para aprofundar a interdisciplinaridade entre a CI e outras áreas do conhecimento, como também de potencialidades de nichos para trabalhos de cunho inédito e original nessa área de conhecimento. Sua interdisciplinaridade pode ser explorada a partir do entendimento de que o conceito de GEI na CI é explorado em meio a temas como GC, GI e IC, constituindo espaço fértil para a comunicação entre a CI e outras especializações.

Por fim, reitera-se que, embora as expressões “Gestão do Conhecimento”, “Gestão da Informação” e “Inteligência Competitiva” sejam amplamente abordados no conjunto das publicações em CI, a expressão “Gestão Estratégica da Informação” em si não surge profundamente explorado, carecendo ser diferenciado com maior nitidez da atividade de GI, o que demanda maior aprofundamento e reflexão teórica sobre limites / demarcações / encontros / singularidades.

---

## STRATEGIC INFORMATION MANAGEMENT AS THEMES IN INFORMATION SCIENCE

### Abstract

*The Strategic Information Management (SIM) emerges as activity of relevant interest to the postindustrial capitalist organizations as it relates to the most important economic resource in the current context - information. This article aims to analyze the evolution of knowledge production under the thematic SIM in Information Science (IS), especially in the annals of the National Meeting of Research Graduate Diploma in Information Science (originally Encontro Nacional de Pesquisa em Pós-Graduação em Ciência da Informação, Enancib) as well as in national journals of the area categorized as Qualis A1 and B1 (Coordination of Improvement of Higher Education Personnel (originally Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Capes), between 2007 and 2013, given that until September 2015, 2014 data are not available on the website. The justification stems from the interest of the authors in identifying aspects that can be compacted at a later research project. It is exploratory and descriptive research from database created with articles from the sources mentioned. It is observed that the SIM theme in IS is associated with other items such as: Knowledge Management (KM), Information Management (IM) and Competitive Intelligence (CI), which often are used interchangeably IM without clear differentiation between the corresponding activities. In addition, there are fragile links of IM in the context of organizational strategies in general, potential interest theme in areas with visible interdisciplinary relationship growing with the IS.*

### Keywords

*Strategic Management of Information. Information Management. Information Science.*

---

## REFERÊNCIAS

- ALENTEJO, E. S. Proposta de sistema de gestão da qualidade do estágio curricular em biblioteconomia às escolas brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 12., 2011, Brasília. **Anais...** Brasília: UnB, 2011.
- ALMEIDA, A. P.; SOUZA, R. R. Gestão estratégica da informação para projetos culturais. In.: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO. 9. 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2008.p. 1-5.
- ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. 2005. 400 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.
- ANJOS, S. J. G.; ANJOS, F. A. dos; SILVA JÚNIOR, O. F. P. A informação como vantagem competitiva no processo logístico integrado nos serviços logísticos. **Encontros Bibli: revista eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, V. 28, n. esp., 2º sem. 2008. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2008v13nesp2p41/8664>>. Acesso em: 25 jul. 2015.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO. (Ancib). **Grupos de trabalho**. Disponível em: <<http://www.ancib.org.br/>>. Acesso em: 25 jul. 2015.
- BARRETO, A. M. Informação e conhecimento na era digital. **Transinformação**, Campinas, v. 17, n.2, p. 111-122, maio / ago. 2005. Disponível em: <<http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/transinfo/article/view/695/675>>. Acesso em: 3 set. 2015.
- BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**. São Paulo: Atlas, 2007.
- CASTELLS, M. A sociedade em rede. In: \_\_\_\_\_. **A era da informação**: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 2001.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.
- COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (CAPES). **Qualis periódicos**. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/qualis>>. Acesso em: 3 set. 2015.
- DAVENPORT, T. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Ed. Futura, 2001.
- DUARTE, E. N.; SANTOS, M. L. C. O conhecimento na administração estratégica. **Perspectivas em gestão & conhecimento**, João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 15-24, 2011. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/9798/5615>>. Acesso em: 3 set. 2015.
- DUARTE, E. N.; SILVA, A. K. A.; COSTA, S. Q. Gestão da Informação e do Conhecimento: práticas de empresa “excelente em gestão empresarial” extensivas a unidades de informação. **Informação & sociedade: estudos**, João Pessoa, v. 17, n. 1, p. 97-107, 2007. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/503/1469>>. Acesso em: 3 set. 2015.
- FARIAS, G. B. de. Representações do segmento imobiliário sobre as competências do gestor da informação. In: ENCONTRO NACIO-

- NAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 8., 2007, Salvador. **Anais...** Salvador: UFBA, 2007.
- FIGUEIREDO, N. **Paradigmas modernos da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis / ABP, 1999.
- GARCIA, J. C. R.; SILVA, E. M. Nuanças e estratégias que circundam o conhecimento tácito. **Navus: revista de gestão e tecnologia**, [S. l.], v. 5, n. 3, p. 6-21, jul. / set. 2015. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/280/236>>. Acesso em: 3 set. 2015.
- GARCIA, J. C. R.; TARGINO, M. G. (Org.). **Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação (ANCIB): reflexão e proposta para dinamização**. João Pessoa: Ideia Ed., 2011. 153 p.
- LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. Administração estratégica da informação. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 66-75, jul./set. 1994. Disponível em: <[file:///C:/Users/pc/Downloads/2903066%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/pc/Downloads/2903066%20(2).pdf)>. Acesso em: 3 set. 2015.
- LOPES, E. C.; VALENTIM, M. L. P. Governança corporativa em empresas de capital aberto: uma contribuição da Ciência da Informação para a análise da informação estratégica. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 12., 2011, Brasília, 2011. **Anais...** Brasília: UnB, 2011. p.1111-1129.
- \_\_\_\_\_. Mediação da informação no âmbito do mercado de capitais. **Informação & Informação**, Londrina, v. 13, n. esp., p. 87-106, 2008. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1844/1557>>. Acesso em: 3 set. 2015.
- MALIN, A. M. B. O campo profissional da Gestão da Informação. **Informação & informação**, Londrina, v. 17, n. 2, p. 172-187, maio / ago. 2012. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/i>
- informacao/article/view/13697/pdf>. Acesso em: 3 set. 2015.
- McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Elsevier, 1994.
- MASUDA, Y. **A sociedade da informação como sociedade pós-industrial**. Rio de Janeiro: Ed. Rio, 1982.
- MENDONÇA, M. A. de. **Periódicos científicos eletrônicos nacionais de biblioteconomia e ciência da informação**: estudos produzidos entre 2003 e 2013. 2015. 133 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro para a selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p.
- OLIVEIRA, J. C.; PINHEIRO, L. V. R.; MORAES, A. R. A informação como objeto para construção do corpus interdisciplinar entre ciência da informação e ciência da administração. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 11., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: IBICT, 2010.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. São Paulo: Campus, 1986.
- REZENDE, D. A.; ABREU A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. São Paulo: Atlas, 2001. 311p.
- SARACEVIC, T. Ciência da Informação: origens, evolução e relações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 41-62, jan./jun. 1996. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index>

php/pci/article/view/235/22>. Acesso em: 3 set. 2015.

SOUZA, E. D.; DIAS, E. J. W.; NASSIF, M. E. A gestão da informação e do conhecimento na Ciência da Informação: perspectivas teóricas e práticas organizacionais. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.21, n.1, p. 55-70, jan./abr. 2011. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/4039/5598>>. Acesso em: 3 set. 2015.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARAPANOFF, K. **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: UnB, 2001.

TORRES, R. F.; NEVES, J. T. R. Gestão estratégica da informação: estudo de caso em uma prestadora de serviços de tecnologia da informação. **Data grama zero: revista de Ciência da Informação**, v. 9, n.1, fev. 2008. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/fev08/Art\\_04.htm](http://www.dgz.org.br/fev08/Art_04.htm)>. Acesso em: 3 set. 2015.

VALENTIM, M. L. P. Formação: competências e habilidades do profissional. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002.

VIDIGAL, F.; NASSIF, M. E. Inteligência competitiva: metodologias aplicadas em empresas brasileiras. **Informação & informação**, Londrina, v. 17, n. 1, p. 93-119, jan./jun. 2012. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/8744/11376>>. Acesso em: 3 set. 2015.

VITAL, L. P.; FLORIANI, V. M.; VARVAKIS, G. Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão. **Informação & informação**, Londrina, v. 15, n. 1, p. 85-103, jun. / jul. 2010. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/5335/5880>>. Acesso em: 3 set. 2015.