



XXI ENANCIB

Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação

50 anos de Ciência da Informação no Brasil:
diversidade, saberes e transformação social

Rio de Janeiro • 25 a 29 de outubro de 2021

XXI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – XXI ENANCIB

GT-4 – Gestão da Informação e do Conhecimento

APROPRIAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO NA TOMADA DE DECISÃO GERENCIAL

APPROPRIATION OF PERFORMANCE INDICATORS IN MANAGEMENT DECISION MAKING

Júlio Augusto Enders de Albuquerque - Universidade Federal de Alagoas (UFAL)
Ibsen Mateus Bittencourt Santana Pinto - Universidade Federal de Alagoas (UFAL)

Modalidade: Resumo Expandido

Resumo: O presente projeto de pesquisa tem os indicadores de desempenho organizacionais como objeto de estudos. Compreende-os como relevantes artefatos informacionais, passivos de coleta, organização, interpretação, armazenagem, recuperação, disseminação, transformação e uso. Sendo assim, a apropriação destes, pelos gerentes de empresas públicas e privadas, faz-se crucial para a tomada de decisão.

Palavras-chave: gestão da informação; indicadores de desempenho; tomada de decisão; informação-como-coisa.

Abstract: This research project has as its object of study the organizational performance indicators. It understands them as relevant informational artifacts, liabilities of collection, organization, interpretation, storage, retrieval, dissemination, transformation and use of information. And thus, the appropriation of these, by company managers, becomes crucial for decision making.

Keywords: information management; performance indicators; decision making; information-as-thing.

1 INTRODUÇÃO

Pode-se observar que as organizações em suas dinâmicas de gestão coletam, organizam, interpretam, armazenam, recuperam, disseminam, transformam e usam a informação, seja esta qualitativa ou quantitativa (CAPURRO, 2003).

Decerto, as informações permeiam entre as pessoas, processos e ferramentas (ou sistemas), e esse trânsito de informações preconiza assertiva gestão, que abrange um amaranhado informacional complexo e abstruso, envolvendo informações estratégicas e de processos, as quais necessitam de acesso assegurado, de prontidão e atualização contínua, em que as ferramentas e sistemas estejam integrados, estáveis, eficazes e seguros, para proporcionar a execução adequada de tarefas e assertivas tomadas de decisão.

Tais informações, e sua adequada gestão, são imprescindíveis, pois geram compreensão factual do estado da organização, e desemboca em medições assertivas, as quais permitem avaliações, análises de desempenho, análises de riscos organizacionais, e ainda, mas não exaustivo, análises de experiências e aprendizado (FRANCISCHINI, 2017).

Estas informações coletadas, produzidas ou mesmo transformadas, suscitam materialização coesa, para que resulte em interpretação orientada ao acerto. Para tanto os indicadores de desempenho são fundamentais, uma vez que, se os indicadores são aferidos de maneira adequada, tornam-se instrumentos relevantes para a tomada de decisão e monitoramento das consequências de tais decisões.

Assim, este projeto de pesquisa traz como problema de pesquisa a possibilidade de analisar as informações organizacionais materializadas em indicadores de desempenho sob a ótica teórica-conceitual da Ciência da Informação, com pretensão de tornar, assim, maior e melhor eficiência e utilização destes indicadores no desenvolvimento das organizações, seja em percepção mais acurada do estado da organização, seja em assertivas tomadas de decisão.

Para tanto, terá como objeto de estudo gerentes de empresas privadas e públicas do Estado de Alagoas e sua dinâmica de elaboração e utilização de indicadores de desempenho como artefatos organizacionais.

Tal projeto de pesquisa, terá como Objetivo Geral: analisar como os gerentes de empresas privadas e públicas do Estado de Alagoas se apropriam dos indicadores de desempenho como artefatos informacionais, visando maior assertividade nas tomadas de decisão gerenciais; e como Objetivos Específicos: a) Identificar qual é o entendimento dos sujeitos sobre os conceitos básicos de indicadores de desempenho; b) Compreender como os indicadores de desempenho se constituem quanto artefatos informacionais, seja esta “informação-como-coisa”; “informação-como-conhecimento” e “informação-como-processo” (BUCKLAND, 1991); c) Analisar como os indicadores de desempenho influenciam na tomada de decisão; d) Observar diferenças significativas entre os grupos de gerentes privados e públicos.

2 DESENVOLVIMENTO

Ao analisar os Indicadores de Desempenho organizacionais não apenas pelo viés da Gestão Estratégica ou mesmo Gestão por Processos, mas também através da ótica da Ciência da Informação e de sua assertiva gestão, traz a esta Ciência a oportunidade de ampliar às suas

fronteiras de estudo, dialogando com importantes conceitos das Ciências da Administração, além de provocar contato prático com a ambiência corporativa, o que por consequência recíproca, traz à Administração fundamentos teóricos-conceituais relevantes da Ciência da Informação, principalmente no que se refere a adequada gestão dos indicadores de desempenho.

O projeto de pesquisa revela seu impacto social quando se propõe a realizar um estudo de caso que desemboca em compreensões norteadoras a respeito do processo de tomada de decisão gerencial sob a apropriação dos indicadores de desempenho como informação, e compreender suas constituições como “informação-como-coisa”; “informação-como-conhecimento” e “informação-como-processo” (BUCKLAND, 1991)

Assim, principalmente no que se refere aos anos economicamente desafiadores que se apresentam devida a crise sanitária enfrentada em detrimento a pandemia de COVID 19 e suas implicações, é relevante que se possa compreender como se dá este abstruso processo de apropriação informacional dos indicadores de desempenho.

2.1 Revisão Bibliográfica

Para discorrer sobre Ciência da Informação (CI) (CAPURRO, 2003), no que se refere a assertiva Gestão Estratégica da Informação (GEI) (BEAL, 2007; TARGINO *et al.*, 2015), no âmbito organizacional, e, sobretudo, tendo como evidências informacionais Indicadores de Desempenho (ID) (FRANCISCHINI, 2017; FNQ, 2018); faz-se necessário propedêutica, mas não exaustiva, explanação sobre tais elementos e como estes concatenam entre si.

2.1.1 Ciência da Informação (CI)

Pode-se compreender CI sob duas raízes epistemológicas, segundo Capurro (2003): a primeira, trata-se da biblioteconomia clássica, que se revela nos estudos sobre às origens da sociedade humana compreendida como uma rede abstrusa de relações baseadas na linguagem; a outra, percebe-se de caráter tecnológico, que se transforma sob o impacto da computação nos processos de produção, coleta, organização, interpretação, armazenagem, recuperação, disseminação, transformação e uso da informação.

É perceptível que independentemente da ‘raiz’ concebida, quaisquer evidências, que possuam relevância informativa, implicam em processos interpretativos demarcados por limites

sociais de compreensão; uma vez que o usuário de tal informação é possuidor de modelos mentais de entendimento de mundo. (BUCKLAND, 1991 apud CAPURRO, 2003).

Dessarte, pode-se afirmar a possibilidade de que tanto indivíduos, como comunidades desenvolvam seus próprios critérios interpretativos de seleção e relevância da informação. Assim, é necessário compreender que a informação como conhecimento deva ter caráter de novidade, tanto em aspecto individual como coletivo, para assim obter relevância necessária, mas que também não deva estar deslocada do contexto, uma vez que esta reside, segundo Capurro (2003), da possibilidade prática de aplicar uma informação a uma demanda concreta. Contudo, é possível afirmar que a informação como conhecimento se apresenta intangível, não podendo aferir diretamente, pois são subjetivas e conceituais. Para que essa informação seja comunicada, disseminada, faz-se imprescindível, ou quiçá inerente, que seja materializada em alguma forma física, como sinal, texto, comunicação.

É possível afirmar que qualquer expressão, descrição ou representação é categorizada como 'informação como coisa' (BUCKLAND, 1991), pois são necessariamente apresentadas em forma tangível, sejam signos, sinais, dados, textos, filmes, e tudo o mais. Essa 'informação' é de importante interesse para o estudo de sistemas de informações e sua assertiva gestão, uma vez que é com esse tipo de informação que estes sistemas lidam diretamente:

As bibliotecas lidam com livros; sistemas de informação baseados em computador tratam dados na forma de bits e bytes físicos; museus lidam diretamente com objetos. [...] Mas os meios fornecidos, o que é manuseado e operado, o que é armazenado e recuperado, são informações físicas (informação como coisa). Nessas definições, não pode haver um sistema especialista "baseado em conhecimento" ou um sistema de "acesso ao conhecimento", apenas sistemas baseados em representações físicas do conhecimento. (BUCKLAND, 1991, p. 2, tradução nossa).

Uma vez que o contato com a materialidade da informação, ou seja, com a informação como coisa, pode transformar a maneira como o indivíduo – ou mesmo comunidade – compreende a si mesmo e o mundo, interferindo, inclusive, em suas tomadas de decisão, é conclusivo que as informações se tornam evidências dos sentidos humanos, afetando o que se vê, lê, ouve, experimenta:

Livros didáticos e enciclopédias fornecem material para uma introdução; textos literários e comentários fornecem fontes para o estudo da linguagem e da literatura; matrizes de dados estatísticos fornecem dados para cálculos e inferências; estatutos e relatórios legais indicam a lei; as fotos mostram como eram as pessoas, lugares e eventos; citações e fontes são verificadas; e assim por diante. (BUCKLAND, 1991, p. 4, tradução nossa)

Segundo Buckland (1991) tais evidências, como a informação como coisa, não são independentes e nem ativas, estas solicitam, necessariamente, a intervenção dos seres humanos que dão significado, examinam-nas, descrevem-nas, categorizam-nas, interpretam-nas; entendendo ou não, concordando ou não, assimilando ou não, a depender da situação, do contexto, mas, como essência, proporcionam mudanças no que acreditam saber.

Assim, para o desenvolvimento deste projeto de pesquisa, no que se refere a Ciência da Informação, perceber-se-á através da raiz tecnológica (CAPURRO, 2003), compreendendo a informação como coisa, como evidência e ainda que essa é situacional, está atrelada ao contexto (BUCKLAND, 1991). Dois tipos de informações serão cruciais para a pesquisa, as denominadas ‘dados’ que são informações como coisa que foram processadas para uso, comumente por um computador; e ‘textos e documentos’, normalmente usados para objetos que contém textos (tabelas com números, indicadores, índices, documentos, dados, entre outros).

2.1.2 Gestão Estratégica da Informação (GEI)

A informação é de importância crucial para os negócios, principalmente no que se refere às organizações contemporâneas. A assertiva gestão dessas informações pode, segundo Torres e Neves (2008), proporcionar caminhos estratégicos sustentáveis, sejam econômicos, sociais e/ou ambientais, bem como novas oportunidades e formas mais lucrativas de atuação.

Aqui, observa-se uma proximidade importante em relação aos conceitos de CI, uma vez que a GEI tem como elemento de contato e estudo a CI (sendo o contrário igualmente possível). Pode-se afirmar que o uso da ‘informação como coisa’ ou ‘como evidência’ proposto por Buckland (1991) no que se refere ao contato humano com as informações organizacionais – seja em dados, textos e/ou documentos – proporciona mudanças significativas no que este acredita saber sobre a empresa em que atua.

Observa-se que se tais informações organizacionais não estiverem deslocadas de seu contexto, existirá a importante possibilidade prática de aplicar as informações a uma demanda concreta, como afirmou Capurro (2003).

Para tanto é relevante compreender que a adequada aplicação da GEI exige uma incursão necessária sob as etapas estabelecidas por Tarapanoff (2006): 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.

É perceptível que as etapas para implementação segura da GEI, orientadas por Tarapanoff (2006), dialogam com o exposto por Capurro (2003), quando comenta sobre a raiz tecnológica da CI, em que é percebido na computação nos processos de produção da informação: coleta, organização, interpretação, armazenagem, recuperação, disseminação, transformação e uso da informação.

Já para Beal (2007), as etapas de uma GEI devem ter como incurso: planejamento estratégico de informação, execução da estratégia; e avaliação do desempenho da estratégia. Apesar das etapas de Beal (2007) serem mais tradicionais a quaisquer planejamentos organizacionais, não contradiz Tarapanoff (2006), mas sim complementa, principalmente com o elemento de avaliação do uso da informação (ou desempenho).

2.1.3 Indicadores de Desempenho (ID)

Tornar os dados empresariais em informações pertinentes, em 'informação como coisa ou evidência' (BUCKLAND, 1991) para a tomada de decisão dos gestores, ou como já tratado, como possibilidade prática de aplicar as informações a uma demanda concreta (CAPURRO, 2003), é tarefa complexa e exige um assertivo e não exaustivo plano de ação; uma vez que a boa ou má gestão da informação interferirá diretamente no desempenho e sucesso organizacional.

Decerto, faz-se necessário compreender o que seriam os ID, para isto Francischini (2017) afirma que indicadores são medidas qualitativas ou quantitativas que mostram o estado de uma operação, processo ou sistema; desempenho, é a comparação do que foi realizado pela operação em relação a uma expectativa do cliente ou objetivo do gestor; portanto, ID são medidas que mostram a comparação do que foi realizado pela operação em relação a uma expectativa ou objetivo.

Em relação aos aspectos informacionais essenciais às métricas de quaisquer indicadores, Rozados (2005) indica três: o item medido (o que medir), a unidade de medida (como medir) e o inerente valor associado com a métrica (por que medir ou o que se pretende encontrar com esta mensuração).

Portanto, observa-se imprescindível a eficaz construção e desenvolvimento de ID que possam, de maneira coesa e assertiva, demonstrar a ocorrência ou mesmo ausência de fatos e

informações relevantes. Ainda que o conceito revelado acima provoque acentuados desafios quanto às variações em sua aplicação prática, uma vez que possui amplo aspecto de aplicação. Por isso, os ID devem, antes de tudo, ser capazes de apresentar o estado factual de um processo produtivo, monitorado em métricas pontuais os aspectos críticos à organização.

Dessarte, o uso adequado dos indicadores de desempenho pode trazer melhorias para setores, processos, relação com os colaboradores, entre outras. Segundo a FNQ (2018), podem ser considerados exemplos de benefícios: transparência – as avaliações, metas e decisões são baseadas em elementos conhecidos e objetivos; melhoria contínua – o acompanhamento permite que a organização busque sempre novos patamares de eficiência; distribuição justa de benefícios – a empresa pode aferir objetivamente quem atingiu os resultados e conceder promoções e incentivos de forma mais justa; melhoria das decisões – as decisões serão baseadas em subsídios mais confiáveis; aprendizado – os indicadores criam condições para investigação das origens de fraquezas e fortalezas do negócio.

Dessa forma, a organização que deseja implantar como orientadores informacionais da gestão os ID, deve, de maneira fundamental, saber qual é o problema que precisa ser resolvido e que métrica deve ser adotada. Sem esse direcionamento essencial, tal implantação não deve ser iniciada. Como afirma Francischini (2017, p. 3) “Não caracterizar claramente qual o problema a ser resolvido com o SMD é uma indicação de que talvez, essa não seja uma ação adequada”

Assim, a aplicação de uma cultura orientada a ID, e a gestão assertiva e estratégica dessas informações, suscita a adequada atuação e colaboração do gestor responsável por seu monitoramento, uma vez que o ‘indicador pelo indicador’ deslocado do contexto do processo produtivo, é informação inútil, que desequilibrará a balança organizacional entre os custos e benefícios de se monitorar tal indicador.

No que se refere ao que seria ou não uma informação inútil, Buckland, 1991, traz algumas pistas a luz da CI e da ‘informação como coisa’ através de condições que para este autor são essenciais:

se alguma coisa particular seria pertinente; se a probabilidade de ser usada como evidência seria significativa; se seu uso como evidência seria importante. (O problema pode ser trivial ou, mesmo ser importante, mas a evidência específica pode ser redundante, não confiável ou problemática.); se a importância da questão, a importância da evidência e a probabilidade de seu uso - em combinação - justificam a preservação desta evidência particular. (BUCKLAND, 1991, p. 10, tradução nossa)

Considerando que os ID são ‘informação como coisa’ e devem ser úteis a uma organização, a relevância de tais indicadores pode ser compreendida caso estes estejam de acordo com todas as condições sugeridas por Buckland (1991). E, ainda, para complementar Buckland, os ganhos ao aplicar quaisquer que sejam os ID devem ser claros e facilmente percebidos por seus gestores, sendo os mais comuns, segundo Francischini (2017, p. 3-4) “Controle da empresa, comunicação de objetivos, motivação dos funcionários, direcionamentos de melhorias na empresa”.

Assim, é perceptível que a CI, bem como a GEI e os ID dialogam entre si, e que para uma gestão assertiva de ID numa organização, a CI e a GEI são relevantes e complementares.

2.2 Métodos e Técnicas de Pesquisa

O presente projeto de pesquisa será aplicado em empresas públicas e privadas em Alagoas, mais precisamente em contato com os colaboradores que ocupem cargos gerenciais.

No que se refere à natureza, este projeto propõe-se a ser caracterizado como pesquisa aplicada, com um enfoque qualitativo, e, quanto aos objetivos, exploratória e descritiva, uma vez que tem como propósitos tanto explorar situações da vida real que não apresentam limites claramente definidos quanto descrever a situação do contexto em que está sendo feita a investigação (GIL, 2019; SANTA RITA; ALBUQUERQUE, 2019).

No que compreende o levantamento de dados iniciais, esta pesquisa será documental e bibliográfica. Segundo Lakatos e Marconi (2017), os dados colhidos na pesquisa documental são primários, e se restringem a documentos. Gil (2019, p. 50) afirma que “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado”.

O método científico em que esta pesquisa se baseará será o indutivo. Segundo Lakatos e Marconi (2017), tal método corresponde ao uso de dados verídicos particulares para fazer uma generalização. Segundo Gil (2019, p. 10), este método se baseia nos ideais dos empiristas, que entendem que “o conhecimento é fundamentado exclusivamente na experiência, sem levar em consideração princípios preestabelecidos”.

O método para contato será a entrevista em profundidade, registrada por escrito ou mesmo gravada, quando possível. O instrumento de coleta de dados consistirá num Roteiro de Entrevista Estruturado. De acordo com Gil (2019), o roteiro de pesquisa estruturado pré-determina e padroniza as perguntas a serem feitas pelo entrevistador, de modo que possibilita a extração de diferenças entre as respostas dos entrevistados.

O método para análise das repostas das entrevistas realizadas será o de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2021), em que considera a análise como um

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2021, p. 37).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se afirmar que o projeto de pesquisa apresentado tem como resultados esperados a compreensão de como se dá o processo de apropriação dos indicadores de desempenho organizacionais como artefatos informacionais pelos gerentes, sendo apreendidos inicialmente como “informação-como-coisa”, posteriormente como “informação-como-processo” e por fim “informação-como-conhecimento” (BUCKLAND, 1991).

Da mesma forma é esperado que o projeto demonstre qual é a compreensão por estes sujeitos analisados sobre os conceitos de formulação, desenvolvimento e utilização dos indicadores de desempenho, sendo estes elementos informacionais relevantes nas tomadas de decisão organizacionais.

Por fim, o projeto se dispõe a analisar as principais semelhanças e diferenças entre os perfis gerenciais de empresas públicas e privadas.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2021.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**. São Paulo: Atlas, 2007.

BUCKLAND, M. K. Information as thing. **Journal of the American Society for Information Science** (JASIS), v. 45, n. 5, p. 351-360, 1991. Disponível em: <http://people.ischool.berkeley.edu/~buckland/thing.html>. Acesso em: 29 jun. 2021.

CAPURRO, R. Epistemologia e Ciência da Informação. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 5., 2003, Belo Horizonte. **Anais** [...]. Belo Horizonte: UFMG, 2003. Disponível em: http://www.capurro.de/enancib_p.htm. Acesso em: 31 dez. 2020

FRANCISCHINI, A. S. N.; FRANCISCHINI, P. G. **Indicadores de Desempenho**: dos objetivos à ação - métodos para elaborar KPIs e obter resultados. Rio de Janeiro: Alta Book, 2017. 435 p.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Guia prático**: aprenda como definir e utilizar os indicadores de desempenho. São Paulo: [s. n.], 2018. E-book, n. 41. Disponível em: <https://fnq.org.br/comunidade/category/tipo/e-books/>. Acesso em: 29 jun. 2021.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Gestão da Informação e do Conhecimento**. São Paulo: [s. n.], 2016. E-book, n. 19. Disponível em: <https://fnq.org.br/comunidade/category/tipo/e-books/>. Acesso em: 29 jun. 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

TARAPANOFF, K. **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: UnB, 2006.

TARGINO, M. G.; CAMBOIM, L. G.; GARCIA, J. C. R. Gestão Estratégica da Informação como Temática na Ciência da Informação. **Ci. Inf. Rev.**, Maceió, v. 2, n. 3, p. 29-42, dez. 2015. Semestral.

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. Acesso em: 29 jun. 2021.

ROZADOS, H. B. F. Uso de Indicadores na Gestão de Recursos de Informação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 1, n. 3, p. 60-76, jul. 2005. Semestral.

RITA, L. P. S.; ALBUQUERQUE, A. C. B. de. Gestão por processos em organizações públicas: mapeamento dos processos administrativos do departamento de registro e controle acadêmico da ufal. **Ci. Inf. Rev.**, Maceió, v. 6, n. 2, p. 120-139, set. 2019. Semestral.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.