

## XIX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2018

### GT-4 – Gestão da Informação e do Conhecimento

#### AS INTERFACES ENTRE GESTÃO DE PROCESSOS E GESTÃO DA INFORMAÇÃO

**Wattson José Saenz Perales (Universidade Federal do Rio Grande do Norte, UFRN)**

**Dayany Ribeiro de Oliveira (Universidade Federal do Rio Grande do Norte, UFRN)**

**THE INTERFACES BETWEEN PROCESS MANAGEMENT AND INFORMATION MANAGEMENT**

#### Modalidade da Apresentação: Pôster

**Resumo:** A gestão da informação está imersa em diferentes contextos e conversa com diversas áreas, portanto é interdisciplinar. Faz-se presente nas relações e nas comunicações entre usuários, fontes de informação e tecnologia em diversos ambientes. O ambiente organizacional visa a criar, organizar, conservar e disponibilizar o conteúdo certo, no momento certo, para a pessoa certa. Nesse ambiente, é comum encontrar ações de melhoria baseadas na gestão de processos, outra área de estudos com seus modelos e ferramentas próprias. O presente trabalho apresenta os principais conceitos e modelos da gestão da informação e da gestão de processos, buscando compará-las, tendo em vista que a informação perpassa todos os processos organizacionais os quais são alvos de melhoria da gestão de processos. Os procedimentos metodológicos foram: uma revisão de literatura no Portal de Periódicos da CAPES e uma análise comparativa dos trabalhos recuperados. Os resultados mostram que existem pontos de aproximações e de distanciamentos entre essas duas temáticas, visualizando-se a possibilidade de usar o ferramental da gestão de processos em conjunto com a visão da gestão da informação. É necessário realizar mais estudos sobre essa temática.

**Palavras-Chave:** Gestão da informação; Gestão de processos; Interface.

**Abstract:** Information management is immersed in different, it is interdisciplinary. It is present in users' relationships and communications, in use of information sources and technology in various environments. On the organizational environment information management aims to create, organize, conserve and make available the right content, at the right time, to the right person. In this environment, it is common to find improvement actions based on process management, another area of studies with their own models and tools. This paper aims to present the main concepts and models of information management and process management, seeking to compare them, given that information permeates all organizational processes which are targets for process management improvement. The methodological procedures used were a literature review in the website "Portal

de Periódicos CAPES/MEC” and a comparative analysis of the recovered papers. The results of this study show that there are both points of approximation and distance between these two themes, visualizing the possibility of making use of process management tools in conjunction with the information management vision. More studies are needed on this discussion.

**Keywords:** Information management; Processes management; Interfaces.

## 1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Processos (GP) ganhou notoriedade a partir da década de 90 do século passado, embora tenha surgido no pós Segunda Guerra Mundial (PAIM et al., 2009). São várias as suas definições, mas ela pode ser vista como a busca de melhorias por meio da avaliação e mudanças nos processos organizacionais, aprimorando também os recursos que são utilizados pela instituição (LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012).

A Gestão da Informação (GI) nasceu em estreita relação com a Gestão do Conhecimento (GC) o que pode gerar uma certa confusão. Isso ocorre porque são complementares e envolvem diversas áreas como biblioteconomia, administração, engenharia, dentre outras (BARBOSA, 2008). Pode-se dizer que a GI é um processo no qual são utilizados recursos para criar e difundir informações na sociedade. Já a GC para acontecer precisa da GI, visto que quando há compartilhamento de informações e aprendizagem acontece a Gestão do Conhecimento (AMORIM; TOMAÉL, 2011). Este artigo se concentra na relação da GI com a GP.

Esse estudo foi desenvolvido pela coautora sob a orientação do autor, como parte da fundamentação teórica metodológica da pesquisa de mestrado. O objetivo geral deste artigo é comparar a GI com a GP e mostrar o ponto de intersecção delas. Como objetivos específicos tem-se: (a) descrever os principais pontos abordados na literatura científica sobre GI e GP; e (b) identificar possíveis aproximações e/ou distanciamento conceituais. Este trabalho justifica-se por abordar os assuntos estudados desde outra ótica; possibilitar uma visão mais abrangente e crítica; e instigar para que ambas as visões sejam usadas de forma conjunta nas organizações.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse estudo possui uma abordagem qualitativa, do tipo descritiva. O procedimento utilizado foi a revisão de literatura, a qual foi realizada no Portal de Periódicos da CAPES, em dezembro 2017 e janeiro 2018. Os descritores utilizados foram: “gestão da informação”,

“gestão de processos”, “gestão da informação AND do conhecimento AND gestão de processos”, tanto em português como em inglês e espanhol. A estrutura desse trabalho está dividida assim: apresentação dos principais modelos de Gestão de Processos, apresentação dos principais modelos de Gestão da Informação, discussão sobre as aproximações e distanciamento que possuem e as considerações finais.

### 3 A GESTÃO DE PROCESSOS

Comecemos entendendo o que é um processo. Segundo Hammer e Champy (1994) um processo refere-se a um grupo de atividades sequenciadas, objetivando a produção de um bem ou serviço voltado para um grupo específico de clientes, sejam eles internos ou externos. Complementando essa ideia, Davenport (1994) apresenta o processo como uma ordenação de atividades de trabalho, com começo (*inputs*) e fim (*outputs*) bem definidos.

Por sua vez, Gonçalves (2000) mostra que o processo envolve pessoas, procedimentos, tecnologias, transformações e feedback. A própria informação pode ser entrada, meio de transformação ou saída. Para ele há três tipos de processos: a) de negócio, que caracterizam a atuação da empresa resultando no produto ou serviço; b) organizacionais, os quais viabilizam o funcionamento dos diversos subsistemas da organização, dando suporte aos processos de negócio; c) gerenciais, que focalizam nos gerentes e nas suas relações, além de incluir as ações de medição e ajuste de desempenho da organização. Observa-se então que devido a essas características, o gerenciamento de processos torna-se tema de grande relevância para toda e qualquer organização (SORDI, 2008).

A Gestão de Processos surgiu no pós-Segunda Guerra Mundial e nas décadas de 70 e 80 ganhou espaço, partindo do Japão onde surgiu como parte da Qualidade Total espalhou-se pelo mundo. Mas foi somente na década de 90 que realmente ganhou força sob a roupagem de Reengenharia de Processos de Negócios (PAIM et al., 2009), além do surgimento de padrões como o *Business Process Model And Notation* (BPMN) desenvolvido pelo *Object Management Group*.

De acordo com Galvis-Lista e González-Zabala (2014) a implementação da GP na organização melhora a visibilidade e o entendimento dos processos; melhora o desempenho dos colaboradores; economiza tempo; e, proporciona maior eficiência das operações. Também cria e mantém vantagem competitiva para a organização (CHOAIRE et al., 2017).

Aalst (2013) declara que GP é também uma disciplina e junta informação e gestão aplicando-as nos processos. Cartaxo e Duque (2016) apontam que é um ferramental que pode ser utilizado por diversas áreas do conhecimento, embora a literatura apresente mais ligação com a área administrativa. Ao usá-lo, coletam-se informações, as quais são necessárias para a criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisão, além de formar um quadro representativo das atividades e atores envolvidos no processo. Outro aspecto que se analisa é como a lacuna de informação causa interferências nos processos dessa organização.

Para tanto, são utilizadas ferramentas para mapear, ou seja, representar graficamente a relação entre atividades, recursos humanos, objetos e as informações. O objetivo é deixar mais clara a ligação entre o desempenho e as atividades desenvolvidas, a fim de que não se atenda apenas processos, mas também o fluxo informacional (PYON; WOO; PARK, 2011).

#### **4 A GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

A Gestão de Informação (GI) já nasce influenciada e influenciando um conjunto de áreas e isso a leva para obtenção de diversos significados (RODIONOV; TSVETKOVA, 2015). Alguns a relacionam à Arquivologia, outros a Biblioteconomia, Engenharia da Computação (MARCHIORI, 2014). O fato é que se antes ela apresentou-se nessas áreas, agora não se encontra mais restritas nelas.

A GI envolve as relações e comunicações entre usuários, fontes de informação e tecnologia. Pode ser dividida em níveis: operacional, tático e estratégico. As informações mais específicas concentram-se na base, no nível operacional. Já no estratégico, observam-se informações de um modo mais amplo, tentando abranger o todo (SILVA; VITORINO, 2016). Para Choo (2003) a GI organiza informações de modo que a organização pode adaptar-se melhor as mudanças que ocorrem dentro e fora dela. Davenport (2002) afirma que a GI na organização pode externar-se em quatro modelos de fluxos informacionais: informação não estruturada, conhecimento, informação estruturada em papel e informação estruturada em computadores.

Lira e Duarte (2013) coincidem na ideia de que conhecimento é derivado da informação, ou seja, ao se buscar, usar e compartilhar informações há produção de conhecimento. Há dois tipos de conhecimento: o explícito e o implícito. O primeiro pode ser externado através de meios impressos, eletrônicos, ou até mesmo na explicação de um professor. Já o implícito é bem mais complexo, está presente nos fluxos informais, na cultura, por exemplo. Há uma relação muito forte da GI com a geração do conhecimento. Tanto uma

pessoa pode adquirir informações através do conhecimento de alguém, quanto essas mesmas informações quando internalizadas, gera conhecimento.

Detlor (2010) acredita que gerenciar é criar, obter, organizar, armazenar, distribuir e usar informações, ou seja, é observar o ciclo de vida da informação. Ele diz que um dos problemas mais críticos apontados pelos estudiosos da área é identificar o que de fato é uma informação necessária e como fazer do seu uso algo eficaz e eficiente. Assim, o ativo mais importante das organizações não está no capital financeiro em si, mas sim em como ocorre os processos de criação e manutenção do capital intelectual (LIRA; DUARTE, 2013).

McGee e Prusak (1994) expõem que a GI é um processo, composto por etapas: 1) identificação de necessidades e requisitos de informação; 2) coleta/entrada de informação; 3) tratamento e classificação da informação; 4) desenvolvimento de produtos e serviços de informação; 5) distribuição de informação; e 6) análise e uso da informação. Para os autores a organização e sua cultura representam um organismo em constante mutação, respondendo a um ambiente igualmente mutável e dinâmico. Como fator decisivo, veem no gerenciamento da informação e no gerenciamento dos sistemas de informação melhoria do aprendizado organizacional, promovendo as mudanças que o ambiental pede.

A proposição de Davenport (2002) é que existem três tipos de ambiente: externo, organizacional e informacional que conformam um sistema interligado. Desloca o foco para o homem e a tecnologia fica na periferia, pois apenas a tecnologia não resolve os problemas de informação. É o indivíduo, utilizando da melhor maneira possível os recursos quem consegue fazer a Gestão da Informação. Para esse autor, a GI se divide em quatro etapas: 1) determinação das exigências – quais são as informações necessárias no processo; 2) obtenção – como se consegue a informação e como se analisa para garantir a qualidade, segurança e confiabilidade da mesma; 3) disseminação – propagação da informação para quem dela necessitar; 4) utilização – como o usuário processa as informações.

Choo (2003) afirma que o uso da informação perpassa três arenas, a saber: criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisão. Para Choo o ser humano é o principal ator dos processos de informação. Vê a GI como um ciclo de atividades do fluxo de informação composto por: 1) necessidades de informação – as necessidades informacionais surgem em função do ambiente mutável, das incertezas e dos problemas da situação; 2) aquisição da informação – avalia e considera todas as fontes disponíveis existentes; 3) organização e armazenamento da informação – cria uma espécie de memória organizacional,

contendo informações que refletem as ações, o conhecimento dos indivíduos e também os modos de uso da informação; 4) produtos e serviços de informação – foca no usuário, ajustando-se às necessidades desse indivíduo; 5) distribuição da informação – é ter informação certa, para a pessoa certa, no momento certo; e 6) uso da informação – como a informação obtida modifica a visão de mundo daqueles que a utilizam, com possibilidades de mudanças de comportamento, criação de novas informações.

## **5 APROXIMAÇÕES E DISTANCIAMENTOS ENTRE GESTÃO DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DE PROCESSOS**

Tanto a GI como a GP ganharam forças nos anos 90. Talvez isso aconteceu porque a necessidade da presença das duas tornava-se cada vez mais clara. Na época a sociedade estava vivendo o boom dos da informática e a globalização. Um novo cenário foi introduzido e a sociedade precisava (re)organizar-se tanto no nível de informação quanto em nível dos diversos processos que aconteciam.

Todos os modelos de GI citados neste capítulo mostram que a informação faz parte de um processo. Detlor (2010) afirma isso quando diz que vê o ciclo de vida da informação como processo. Se for processo, já pode ser enquadrado na GP como algo que precisa buscar o aprimoramento contínuo.

A literatura encontrada faz relação da Gestão de Processos e da Gestão da Informação apenas no campo da tomada de decisão organizacional. Contudo, esse relacionamento é estreito e está presente em outras situações também, como quando se modela um novo processo. Ao fazer isso a GP busca informações em diversas fontes, mantendo um caráter mais colaborativo e de pertencimento, ao ponto de poder auxiliar na criação de significado e na construção do conhecimento a cerca desse novo processo nos participantes da organização.

A GP e a GI lidam com informações, mas a GP tem uma base mais ampla. Quando se decide aplicar o mapeamento (técnica da GP) precisa-se saber para cada atividade: quem a executa, como deve ser feita, quais são as ferramentas e materiais necessários, assim como quais decisões são tomadas. Assim, o que existe é a busca, aquisição e uso de informação de diversos tipos e para diversas finalidades de forma simultânea, momentos que são caracterizados como etapas nos modelos de GI.

O ciclo da informação não acontece necessariamente na sequência em que é apresentado no modelo teórico. Nele, dá a impressão de que de uma mesma situação

sempre é alvo de coleta, armazenamento, disseminação da informação, por exemplo. Em contraste, a GP operacionaliza as mudanças nas organizações, pois seus modelos e ferramentas são voltadas para as atividades desenvolvidas pelas pessoas dentro de cada processo. A GP trabalha para evitar retrabalho por meio da padronização, uniformização de processos. Porém, às vezes, pode subestimar o papel da informação. Por isso observa-se a importância de fazer uso da Gestão de Processos e de suas ferramentas mantendo a visão da GI sobre os usos da informação.

Choo em seu modelo de GI coloca que na ausência de informação, tende-se a supri-la. Algumas vezes isso é feito através de um processo subjetivo em que se aplicam outras informações que já se possui, como “tapa buracos”. Para a GP essa situação tem que ser evitada, pois se existe ausência de informação significa que o processo não foi modelado da maneira correta.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo possibilita ver as possíveis integrações entre GI e GP. Vislumbra-se assim um campo a ser explorado no estudo do uso concomitante da ambas, sobretudo, na adaptação das ferramentas e técnicas de GP para que incorporem os princípios e visão da GI. Dessa maneira, a melhoria de processos e a mudança organizacional ganharia eficácia sem perder a praticidade própria do enfoque da GP. Este trabalho constitui um primeiro passo nesse sentido.

## REFERÊNCIAS

AALST, W. M. P. Business process management: a comprehensive survey. **International Scholarly Research Notices Software Engineering**, Londres, v.2013, p.01-38. 2013. Disponível em: <<https://www.hindawi.com/journals/isrn/2013/507984/>>. Acesso em 30 dez. 2017.

AMORIM, Fabiana Borelli; TOMAÉL, Maria Inês. Gestão da informação e gestão do conhecimento na prática organizacional: análise de estudos de caso. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v.8, n.2, p.01-22, jan./jun. 2011. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1931/2052>. Acesso em: 03 jan. 2018.

BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas, perspectivas. **Informação e Informação**, Londrina, v.13, n.esp., p.1-25. 2008. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843>>. Acesso em: 20 dez. 2017.

CARTAXO, Mac Amaral; DUQUE, Cláudio Gottschalg. Aspectos da arquitetura da informação envolvidos no mapeamento de processos em organizações militares sob a perspectiva semiótica. **Informação e Informação**, Londrina, v.21, n.1, p.103-130, jan./abr. 2016. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/22385>>. Acesso em: 23 dez. 2017.

CHOAIRE, Gustavo Trindade *et al.* Análise da produção científica sobre gestão de processos. **Revista Jovens Pesquisadores**, Santa Cruz do Sul, v.7, n.1, p.02-17, jan./jun. 2017. Disponível em: <<https://online.unisc.br/seer/index.php/jovenspesquisadores/article/view/9275>>. Acesso em: 03 jan. 2018.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado. São Paulo: Senac, 2003. 421p.

DAVENPORT, Thomas Hayes. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 5. Ed. São Paulo: Futura, 2002.312p.

\_\_\_\_\_. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 391p.

DETGOR, B. Information management. **International Journal of Information Management**. Amsterdam, v.30. n.2, p.103-108, apr. 2010.

GALVIS-LISTA, Ernesto Amaru; GONZÁLEZ-ZABALA, Mayda Patricia. Herramientas para la gestión de procesos de negocio y su relación con el ciclo de vida de los procesos de negocio: una revisión de literatura. **Ciencia e Ingeniería Neogranadina**. [S.I], v.24, n.2, p.37-55. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.org.co/pdf/cein/v24n2/v24n2a03.pdf>>. Acesso em: 25 dez. 2017.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n.1, p.6-19, jan./mar. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>>. Acesso em: 23 dez. 2017.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengineering the corporation**. New York: HarperBusiness, 1994. 233p.

LACERDA, Rogerio Tadeu de Oliveira; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim. Metodologia de gestão de processos e dynamic capabilities. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v.11, n.3, p.111-134, jul./set. 2012.

LIRA, Suzana de Lucena.; DUARTE, Emeide Nóbrega. Integrated actions of information and knowledge management in the accounting sector of a public university. **Brazilian Journal of Information Science**, Marília (SP), v.7, Special Number, p.106-128, 1º sem. 2013.

MARCHIORI, Patrícia Zeni. Gestão da informação: fundamentos, componentes e desafios contemporâneos. IN: SOUTO, Leonardo Fernandes. **Gestão da informação e do conhecimento**: práticas e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. p.26-45.

McGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação:** aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 244p.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRaux, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de processos:** pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009. 328p.

PYON, Chong Un.; WOO, Ji Young.; PARK, Sang-Chan. Service improvement by business process management using customer complaints in financial service industry. **Experts Systems with Applications.** [S.I], v.38, n.4, p.3267-3279, apr. 2011. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417410009206?via%3Dihub>>. Acesso em: 29 dez. 2017.

RODIONOV, Ivan; TSVETKOVA, Valentina. Information management in information science. **Scientific and Technical Information Processing.** [S.I], v.42, n.2, p.73–77, apr. 2015. Disponível em: <<https://link-springer-com.ez18.periodicos.capes.gov.br/content/pdf/10.3103%2FS0147688215020094.pdf>>. Acesso em: 04 jan. 2018.

SILVA, Elizabeth Coelho Rosa e; VITORINO, Elizete Vieira. A gestão da informação sob a abordagem da ecologia: possibilidades à competência em informação. **Revista Em Questão**, Porto Alegre, v.22, n.1, p.242-266, jan./abr. 2016. Disponível em: <[seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/55547/37101](http://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/55547/37101)>. Acesso em: 27 dez. 2017.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processos:** uma abordagem da moderna administração. São Paulo: Saraiva, 2008. 362p.