

# GESTÃO DA INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: possibilidades de implantação em um escritório contábil

Márcia M<sup>a</sup> de Medeiros Travassos Saeger  
Francelly Carla Gonçalves Pinheiro Farias  
Tabira de Souza Andrade

**RESUMO:** A informação se destaca cada vez mais como um importante recurso para as organizações, sendo necessário buscar meios para o seu melhor aproveitamento. Neste sentido, a Gestão da Informação fornece os mecanismos necessários ao uso eficiente da informação, agindo desde a identificação das necessidades informacionais até a sua utilização. Nas organizações do setor contábil, onde a informação é o elemento essencial para o desenvolvimento das ações e prestação de serviços, a implantação de processos de Gestão da Informação pode ser um diferencial para as empresas que buscam se destacar no mercado. Destarte, esta pesquisa objetivou identificar os mecanismos de Gestão da Informação utilizados em um escritório de contabilidade. Classificada como uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa e desenvolvida a partir de um estudo de caso, teve como instrumento de coleta de dados a realização de entrevistas semiestruturadas com os gestores de um escritório contábil situado na cidade de João Pessoa/PB. Os resultados revelaram que já existem algumas ações relativas à Gestão da Informação implantadas na empresa, contudo, não há um processo ou modelo para a gestão dos recursos informacionais formalmente seguido. A existência destas iniciativas aponta para a possibilidade de implantação de um processo de Gestão da Informação, desde que realizados os ajustes necessários, sobretudo quanto às fontes de informação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Recursos informacionais. Gestão da Informação. Escritórios contábeis. Modelos de Gestão da Informação.

**Márcia Maria de Medeiros Travassos Saeger**

[marciatsaeger@yahoo.com.br](mailto:marciatsaeger@yahoo.com.br)  
<http://lattes.cnpq.br/8573980668187046>

Doutoranda pelo "Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação" (PPGCI) e Mestra em Administração, ambos pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Professora adjunta do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas (DCSA), Campus IV, da UFPB.

**Francelly Carla Gonçalves Pinheiro Farias**

[francarlaoc@gmail.com](mailto:francarlaoc@gmail.com)

Graduada em Ciências Contábeis.

**Tabira de Souza Andrade**

[tabirandrade@yahoo.com.br](mailto:tabirandrade@yahoo.com.br)  
<http://lattes.cnpq.br/5897736478846996>

Mestra em Economia pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). Professora assistente do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas (DCSA), Campus IV, da UFPB. Integra os grupos de pesquisa "Núcleo de Estudos sobre Organizações e Sociedade" (NEOS) e "Núcleo de Estudos em Tecnologia e Empresas" (NETE).

**Submetido em: 31/12/2016**

**Publicado em: 23/05/2017**

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário atual, as organizações que estão melhor preparadas para as mudanças do ambiente interno e externo são aquelas que possuem informações precisas, organizadas, disponíveis e de qualidade. Saber utilizar a informação de maneira correta é de fundamental importância para as organizações, pois a mesma servirá como ferramenta de vantagem competitiva.

A preocupação pelo controle informacional e a necessidade da utilização de mecanismos eficientes de gestão, que possam gerar informações integradas e de qualidade é crescente, tornando-se imprescindível ao sucesso do trabalho dos gestores tal controle. Neste sentido, destaca-se a Gestão da Informação (GI), por ser uma prática que permite o eficiente aproveitamento da informação nas organizações, desde a sua coleta até o seu uso.

A gestão de escritórios de pequeno porte pode apresentar problemas e grandes desafios no mercado competitivo em que atuam, sendo um deles lidar com a informação. Esta, por sua vez, será considerada de qualidade, desde que atenda a alguns atributos, em conformidade com o pensamento de Freitas et al. (1997), devendo ser: precisa, completa, econômica, confiável, importante, simples, em tempo, adequada, veloz, frequente, válida, atual, densa, corretiva e confirmatória.

Nos escritórios de contabilidade, especificamente, a informação está presente em todo o processo de desenvolvimento das atividades, sendo necessário utilizá-la e aplicá-la no momento oportuno. Dessa forma, a GI surge como um meio eficaz de processar informações que auxiliem na administração dos escritórios contábeis, agregando, com isso, resultados satisfatórios aos negócios destas empresas.

Para o adequado desenvolvimento das atividades de um escritório contábil, é fundamental a comunicação efetiva entre os usuários da informação. Isto porque mesmo com a utilização de ferramentas que permitam a gestão eletrônica da informação, por meio de sistemas de informações próprios para este fim, podem existir falhas diante da falta de comunicação entre os usuários da informação, o que pode resultar nos usos incorretos das informações processadas. Desta forma, a Gestão da Informação será de significativa relevância para as empresas ao alinhar pessoas (os usuários da informação) e tecnologia, como afirmam Santos e Valentim (2014).

A utilização da informação coletada, processada e armazenada corretamente auxiliará sobremaneira o gestor na tomada de decisões. Para que isto aconteça, devem ser implantados nas organizações mecanismos que permitam o gerenciamento da informação, o que nem sempre ocorre. Neste sentido, e tomando por base o contexto dos escritórios contábeis, surge a

problemática que motivou a formulação deste estudo: **em que medida são utilizados mecanismos de Gestão da Informação nos escritórios de contabilidade?**

Para tanto, o presente trabalho teve por objetivo identificar os mecanismos de Gestão da Informação utilizados em um escritório de contabilidade. A escolha do escritório de Contabilidade decorre de suas características, que o concebem enquanto uma organização propícia à implantação da GI, nos moldes definidos por McGee e Prusak (1994). Como objetivos específicos, buscou-se descrever as necessidades informacionais dos gestores da empresa investigada; identificar como a informação é gerenciada nesta empresa, na perspectiva das práticas de GI; identificar as possibilidades de implantação de mecanismos de GI a partir da realidade da empresa investigada.

A formulação destes objetivos se deu a partir de um levantamento prévio acerca da gestão da informação, tratando das questões relacionadas ao seu surgimento, conceitos e meios de aplicação nas organizações, notadamente a partir da implantação de modelos de GI. Tal levantamento foi realizado com base nas concepções teóricas advindas da Ciência da Informação, por se tratar de um campo de estudos voltado para as questões relativas à informação e ao conhecimento nos contextos individual, institucional e social (SARACEVIC, 1996). Destarte, as contribuições da Ciência da Informação, que tem como uma de suas características a interdisciplinaridade, são estendidas a outros campos do saber, a exemplo das Ciências Contábeis.

## **2 CONCEPÇÕES TEÓRICAS SOBRE GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

A contemporaneidade é marcada por um cenário onde as informações tendem a ser instantâneas, sendo necessário que haja uma gestão eficiente e de qualidade deste importante recurso, maximizando os objetivos informacionais desejados. Sendo a informação a primazia, deve ser selecionada, tratada e analisada como um recurso estratégico para as organizações. Neste sentido, segundo Fernandes (2013, p. 34):

No mundo dos negócios, a informação pode ser comparada a uma bússola na condução e direcionamento dos processos organizacionais. Assume posição de interesse coletivo, caracterizada por sua ação transformadora em promover o desempenho organizacional e subsidiar os gestores na tomada de decisão e no planejamento de ações estratégicas.

Percebe-se, a partir deste entendimento, que a informação assume um espaço importante em qualquer setor da atividade

humana, sendo fundamental saber compreendê-la e direcioná-la corretamente, dispondo de dados que possam resultar em informações úteis e suficientes para alcançar os objetivos traçados.

A definição de informação apresentada por Le Coadic (1996, p. 5) indica que ela corresponde a "um conhecimento inscrito (gravado) sob a forma escrita (impressa ou numérica), oral ou audiovisual". Para o autor, a informação possui um elemento de sentido e seu objetivo consiste na transmissão de conhecimento.

Por sua vez, Barreto (1994) comenta que a informação é a estrutura significativa com a competência para gerar conhecimento para o indivíduo ou para um grupo. Nesse sentido, "a informação, quando adequadamente assimilada, produz conhecimento, modifica o estoque mental de informações do indivíduo e traz benefícios ao seu desenvolvimento e ao da sociedade em que ele vive" (BARRETO, 1994, p. 2).

A informação é a essência do conhecimento, sendo o caminho para a sua construção ou reestruturação. O conhecimento, de acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), pode se apresentar sob dois aspectos: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. O primeiro pode ser expressado por meio de palavras, números ou sons, sendo materialmente registrado e compartilhado como informação. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos. Por sua vez, o conhecimento tácito não é facilmente visível e explicável, é pessoal e difícil de formalizar, tornando o seu compartilhamento difícil. Nonaka e Takeuchi (2008) apontam que o conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e nas experiências pessoais do indivíduo, nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora.

Considerados fenômenos fundamentais para a eficiente tomada de decisões nas organizações, para que a informação e o conhecimento sejam aproveitados de maneira estratégica, estes importantes recursos devem ser gerenciados, a partir de mecanismos e práticas que possibilitem a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento. Sob este aspecto, Valentim (2008, p. 7) complementa:

A Gestão da Informação e a gestão do conhecimento têm se constituído em pilares fundamentais para qualquer tipo de organização, uma vez que a informação e o conhecimento passam a ser ativos organizacionais extremamente importantes. A informação considerada como insumo para a construção de conhecimento necessita de ações específicas que deem conta de todas as atividades inerentes a esse processo de gestão, cujo impacto no

ambiente organizacional é significativo para o seu desenvolvimento.

A explosão informacional do período após a Segunda Guerra Mundial e o crescente volume de informação disponível demandaram a necessidade de que toda aquela informação fosse organizada, para que o seu acesso e uso ocorressem de maneira eficiente. Dessa forma, a GI surge para identificar as necessidades e demandas de informação, maximizando assim, as possibilidades de utilização desta informação.

A GI caracteriza-se como "um processo capaz de organizar e disseminar a informação de forma planejada e estratégica, com a finalidade de geri-la a fim de atender aos interesses tanto da administração maior, como dos seus diferentes públicos" (ARAÚJO, 2013, p. 30). Ainda segundo Valentim (2008, p. 1), compreende-se a Gestão da Informação em ambientes organizacionais como:

Um conjunto de atividades que visa obter um diagnóstico das necessidades informacionais; mapear os fluxos formais de informação nos vários setores da organização; prospectar, coletar, filtrar, monitorar, disseminar informações de diferentes naturezas; e elaborar serviços e produtos informacionais, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades/tarefas cotidianas e o processo decisório nesses ambientes.

A referida autora considera que os fluxos de informação são responsáveis "pelas interações realizadas no ambiente organizacional, por meio da dinâmica organizacional propiciam saciedade das pessoas e setores no que tange aos insumos essenciais para uso e aplicação em questões organizacionais diversas" (VALENTIM, 2010, p. 21). Por sua vez, Choo (2003, p. 84) amplia essa visão ao definir a GI como "um conjunto de processos interligados capazes de fazer com que as organizações se adaptem às mudanças do ambiente interno e externo, estando em simetria com as atividades de aprendizagem organizacional".

Para que a informação seja gerenciada, os usuários e sistemas responsáveis por este processo devem englobar ações que vão desde a busca da informação até a sua disponibilização para o uso. Neste sentido, de acordo com Tarapanoff (2006), a GI inclui as etapas de geração, coleta, organização, disseminação e uso da informação, incluindo também as atividades de monitoramento ambiental (interno e externo), gerando inteligência para a tomada de decisão nas organizações e baseando-se fortemente nas tecnologias de informação e comunicação.

Percebe-se, então, que para que uma organização seja próspera na tarefa de gerenciar a informação, é preciso haver um consenso sobre o que é a informação, quem a possui, quem é o responsável por sua gestão, como controlar, organizar e utilizar a informação existente, além de identificar como as informações disponíveis podem ser transformadas em conhecimento útil e absorvível para a organização (REZENDE; ABREU, 2006). Para que tais aspectos sejam atendidos de forma eficiente, as organizações devem implantar práticas de GI, o que pode ser facilmente compreendido por meio da análise de seus modelos.

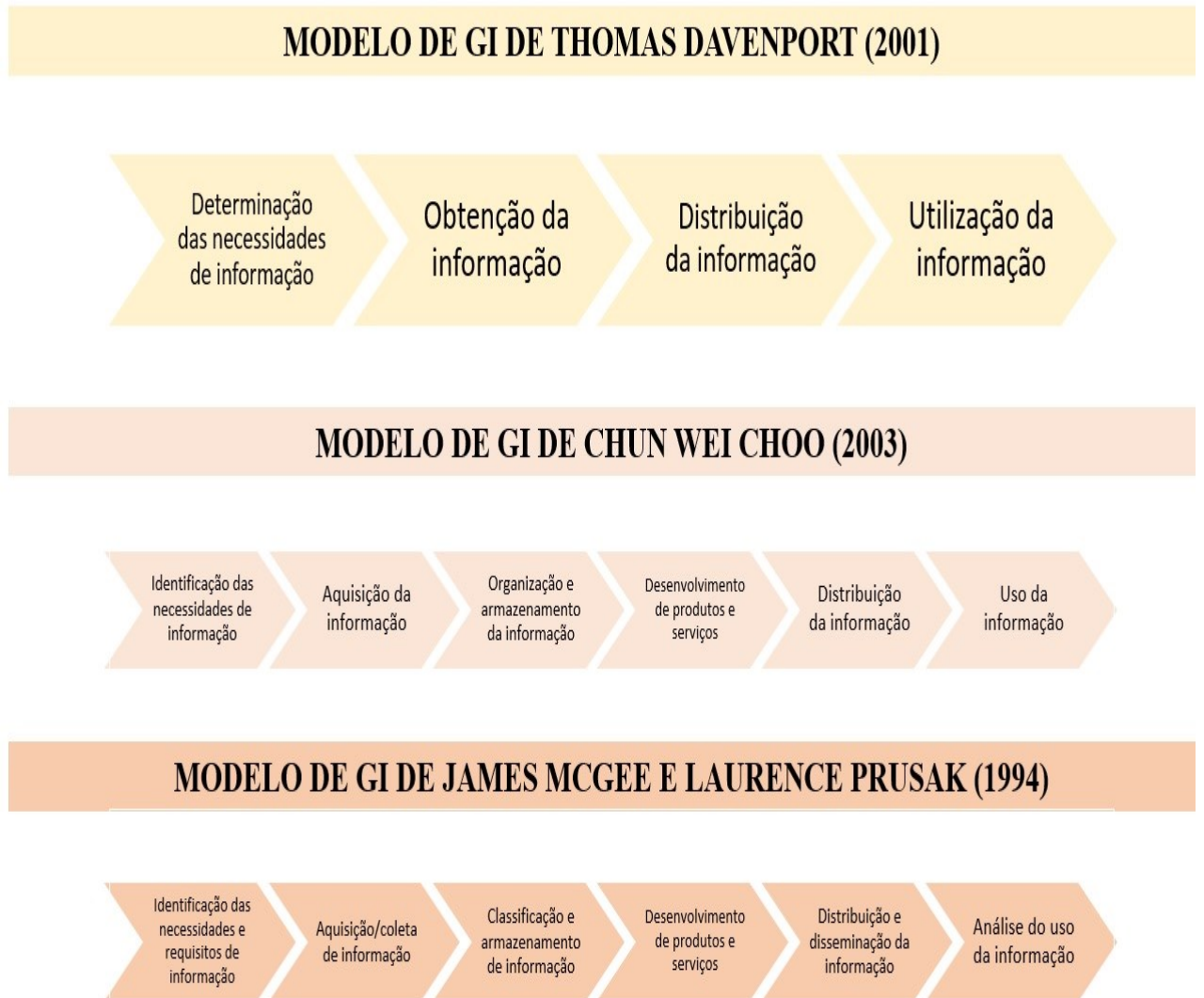
## 2.1 MODELOS DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Para Sayão (2001, p. 83, grifo do autor) "um modelo é uma criação cultural, um 'mentefato', destinado a representar uma realidade, ou alguns de seus aspectos, a fim de torná-los descritíveis qualitativa e quantitativamente e, algumas vezes, observáveis".

Na literatura, especialmente na área da Ciência da Informação, com a qual a Contabilidade dialoga diretamente para buscar subsídios teóricos acerca da GI, são apresentados alguns modelos que visam facilitar o entendimento da GI. Neste sentido, Starck, Rados e Silva (2013) apresentam, em sua pesquisa sobre os estilos e modelos de gestão da informação, um comparativo entre o modelo de Davenport (2001), o modelo de Choo (2003) e o modelo de McGee e Prusak (1994), considerado essencialmente estratégico e voltado para a tomada de decisão.

Tais modelos são considerados clássicos da GI, razão pela qual foram escolhidos para o embasamento teórico deste estudo. A figura 1 ilustra as etapas desenvolvidas em cada um destes modelos, possibilitando assim identificar aspectos semelhantes e divergentes entre eles.

**Figura 1:** Etapas dos modelos de Gestão da Informação



**Fonte:** Elaborado com base em Davenport (2001), Choo (2003) e McGee e Prusak (1994)

Segundo Davenport (2001), a GI corresponde a um conjunto estruturado de atividades que retrata a forma como uma organização distribui e usa a informação e o conhecimento. Para a sua aplicabilidade, o autor destaca, em seu modelo, quatro etapas, como pode ser observado na figura 1.

Davenport (2001) ressalta ainda que as organizações estão imersas em um ambiente externo, composto pelos negócios que elas mantêm, tecnologias e informações, são constituídas por um ambiente interno, com todas as pessoas e processos que as envolvem, e possuem um ambiente informacional, que ocupa posição central em relação aos ambientes organizacionais. A integração destes ambientes compõe um sistema ecológico, razão pela qual o modelo de GI proposto por Davenport (2001) é denominado ecologia da informação.

O modelo ecológico considera seis aspectos referentes ao ambiente informacional – equipe, cultura, negócios, arquitetura, processo e estratégia – oferecendo uma visão da GI que vai além da ênfase em tecnologias e arquitetura da informação, a partir de uma visão holística e voltada para o comportamento informacional das pessoas que compõem os ambientes organizacionais.

Já o modelo processual de Choo (2003) é composto por seis etapas: identificação das necessidades de informação, aquisição desta informação, organização e armazenamento da informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, distribuição e utilização da informação. O autor enfatiza a questão da adaptação às mudanças ambientais, o que, conforme entendimento de Starck, Rados e Silva (2013), contribui significativamente para a identificação e correção de erros nas organizações.

Por sua vez, o modelo utilizado por McGee e Prusak (1994) tem seu direcionamento voltado para a tomada de decisão e foco estratégico nas organizações. Para os referidos autores, o modelo processual de GI deve ser genérico e flexível por dois motivos:

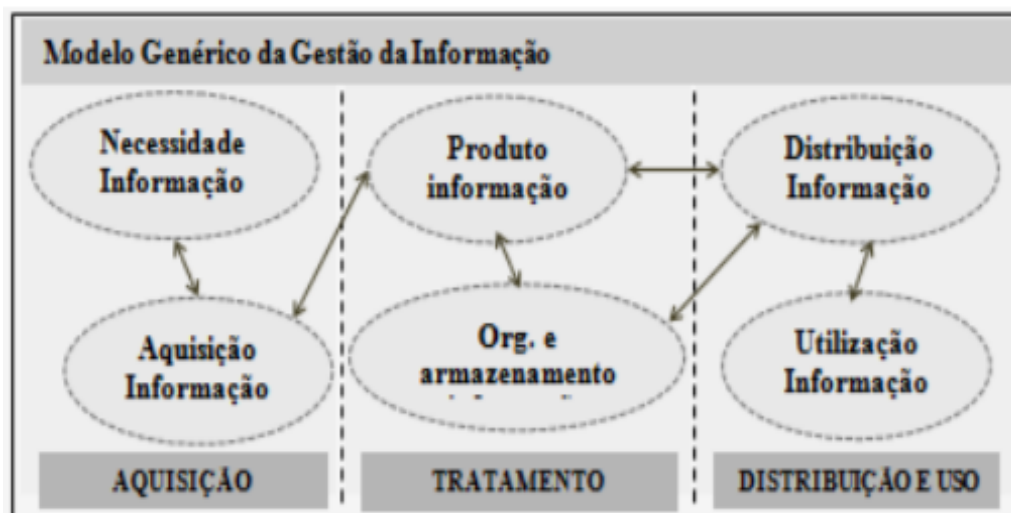
- a) A importância da informação é relativa para cada organização, o valor agregado à informação é distinto entre as organizações, de acordo com cada segmento econômico;
- b) As etapas do modelo processual têm diferentes níveis para cada organização. Na cadeia informacional, a cada processo é inserida a importância variável de acordo as necessidades de informação entre as organizações (MCGEE; PRUSAK, 1994).

Os autores descrevem cada uma das etapas deste processo, destacando a informação como um ativo importante para a organização, merecendo atenção para gerenciá-la da melhor forma possível. Segundo McGee e Prusak (1994), para o alcance das metas, é necessário ter um consenso sobre a importância da informação, quem a possui, sob que forma é conservada, quem é responsável por sua gestão e como controlar e utilizar a informação que existe em todas as organizações. Um aspecto considerado diferencial neste modelo é a possibilidade de análise do uso da informação, conferindo assim um caráter voltado para os resultados que o processo de GI pode trazer para as organizações.

Apesar das especificidades de cada modelo, é possível perceber que existem algumas etapas comuns aos três, no que concerne à aquisição, tratamento e distribuição da informação, como pode ser observado na figura 2.



**Figura 2:** Aspectos comuns aos três modelos de GI descritos



**Fonte:** STACK; RADOS; SILVA (2013, p. 68)

Diante do exposto, e tomando por base os três modelos de GI apresentados, adotou-se como instrumento norteador para este estudo de campo o modelo proposto por McGee e Prusak (1994), diante da flexibilidade que o mesmo emprega às diferentes etapas para a GI, sobretudo quando considerados os resultados da análise do uso da informação. Isto porque tais resultados poderão demandar a necessidade de ajustes nas etapas dos próximos ciclos de gestão da informação, gerando, assim, diferentes possibilidades de implantação da GI, aplicando-se também ao contexto dos escritórios contábeis.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Quanto aos objetivos, este é classificado como um estudo descritivo, por se propor a descrever os mecanismos de GI utilizados no escritório contábil pesquisado, para, a partir desta realidade, tecer as considerações e proposições acerca deste processo. Correa (2013, p. 12) define que um estudo descritivo busca "descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis". O método adotado foi o estudo de caso, considerado um método para a coleta de dados que permite que se preserve o caráter unitário de um dado objeto, de modo que se obtenha um maior detalhamento acerca deste (MARTINS, 2006).

A coleta de dados ocorreu no segundo semestre de 2016, com a realização de entrevistas semiestruturadas com quatro gestores do escritório contábil, sendo um gestor administrativo e contador chefe, um gestor do setor fiscal, um do setor de Recursos Humanos e um do departamento contábil. As entrevistas foram gravadas, com a prévia autorização dos entrevistados e transcritas para um editor de textos eletrônico, a fim de possibilitar a análise das informações obtidas.

O roteiro das entrevistas foi dividido em três partes, onde a primeira correspondeu ao perfil dos entrevistados, a segunda buscou traçar aspectos referentes ao perfil da empresa e a terceira parte conteve questões relacionadas ao processo de GI da empresa. Esta terceira parte do roteiro foi elaborada tomando como base o modelo de GI de McGee e Prusak (1994), observando-se a identificação das fontes de informação, o fluxo de informação que lhe é peculiar, as tecnologias utilizadas, os serviços que compõem essa estrutura, a forma como a informação e o conhecimento são obtidos, distribuídos e utilizados, além dos mecanismos de análise do uso das informações compartilhadas na empresa.

Os dados obtidos com a realização das entrevistas foram analisados segundo uma abordagem qualitativa, tendo como método a análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), que se fundamenta na elaboração de categorias que podem ser previamente definidas, considerando o ambiente como fonte direta da coleta dos dados. Sobre a abordagem qualitativa, Correa (2013, p. 10) considera que “o pesquisador mantém contato direto com o ambiente e objeto de estudo em questão, necessitando um trabalho mais intensivo de campo”. Para a análise dos dados, as categorias de pesquisa corresponderam às etapas do modelo de GI de McGee e Prusak (1994).

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Conforme exposto, para a realização deste estudo, foram entrevistados 4 gestores do escritório contábil, pertencentes aos setores de Recursos Humanos, Fiscal, Contábil e o gestor administrativo. As duas primeiras partes do roteiro de entrevista buscaram levantar o perfil dos entrevistados e da empresa onde foi realizada a pesquisa.

Assim, quanto ao perfil dos gestores, observou-se que três são do gênero feminino, com faixa etária média de 44 anos. As três mulheres possuem como nível de escolaridade o ensino superior completo e o gestor administrativo possui pós-graduação completa. Este último atua na empresa há 26 anos, sendo o maior tempo de experiência na empresa dentre os entrevistados. As demais gestoras trabalham no escritório há um tempo médio de 7 anos.

Com relação ao perfil da empresa, foi questionado aos entrevistados quais os objetivos da empresa, os mercados em que ela atua e quais as atividades desenvolvidas. Neste sentido, foram apontados como objetivos da empresa: prestar informações de cunho financeiro aos clientes e órgãos responsáveis; prestar serviços contábeis, por meio dos departamentos fiscal, contábil e pessoal; servir com qualidade

aos clientes; e, servir como espaço para estágio dos estudantes de cursos de graduação em Ciências Contábeis. Este último objetivo apontado ressalta a ligação que a empresa possui com as instituições de ensino superior que ofertam o curso de Ciências Contábeis, recebendo os estudantes para os estágios necessários à conclusão do curso e contribuindo para que os conteúdos trabalhados durante o curso sejam postos em prática durante o estágio.

Quanto aos mercados em que a empresa atua, foram citados o terceiro setor, empresas comerciais, mercado da construção civil, sindicatos e uma indústria extrativa de água mineral. As principais atividades desenvolvidas pelo escritório são referentes à geração de informações e relatórios contábeis, perícia e auditoria contábil.

Já a terceira parte da entrevista buscou identificar os mecanismos de GI utilizados na empresa, a partir de seis categorias, extraídas do modelo de Gestão da Informação proposto por McGee e Prusak (1994), a saber: identificação de necessidades e requisitos de informação, aquisição/coleta de informações, classificação e armazenamento da informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, distribuição e disseminação da informação e análise do uso da informação. Os aspectos referentes a cada categoria são descritos a seguir.

#### 4.1 IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES E REQUISITOS DE INFORMAÇÃO

A identificação das necessidades e requisitos de informação corresponde à etapa inicial de um processo de GI, uma vez que é a partir do conhecimento sobre as lacunas de informação existentes que os problemas relacionados à falta destas podem ser sanados. Neste sentido, McGee e Prusak (1994) ressaltam o problema das várias fontes de informação, aspecto que deve ser considerado, a fim de que esta falta de informação não seja preenchida a partir de fontes incorretas ou pouco confiáveis.

Segundo os entrevistados, para a realização das atividades do escritório, são necessárias informações relacionadas à legislação, às contas das empresas que são atendidas pelo escritório, extratos bancários, além de horas extras, faltas, suspensões e acidentes de trabalho. Percebe-se que as informações utilizadas na empresa são provenientes de fontes externas, como a internet e os próprios clientes. Todavia, observou-se que foi unânime entre os entrevistados a afirmação de que nem sempre eles dispõem de todas as informações de que necessitam, sobretudo aquelas que devem ser fornecidas pelos clientes do escritório contábil, situação esta que tem sido

recorrente na empresa. O relato de um dos entrevistados (E3) ilustra este problema:

*Nem sempre o cliente passa a informação... às vezes passam a informação após termos gerado uma informação e depois temos que refazer os relatórios.*

Tal fato revela que os gestores sabem identificar quais são as suas necessidades informacionais e que têm consciência das lacunas de informação existentes, contudo, não possuem todas estas informações à sua disposição, o que gera um problema quanto ao suprimento das necessidades informacionais destes profissionais, o que pode gerar atrasos na execução das atividades do escritório contábil, descumprimento de prazos ou o fornecimento de informações e relatórios incorretos e/ou incompletos às empresas que o escritório presta serviços.

#### 4.2 AQUISIÇÃO/COLETA DE INFORMAÇÕES

As informações necessárias devem ser buscadas, por meio de mecanismos pré-estabelecidos, nas fontes de informação (MCGEE; PRUSAK, 1994). Destarte, dentre os mecanismos de coleta das informações, foram apontadas pelos entrevistados as pesquisas realizadas em *sites* da internet e as consultas aos clientes.

Dentre as principais fontes na internet, foram citados os *sites* dos governos Federal, Estadual e Municipal, onde é permitido consultar as notas fiscais emitidas pelas empresas atendidas. A consulta aos clientes é feita para a obtenção de informações relativas às questões administrativas e trabalhistas, tais como férias, gratificações natalinas, admissões, demissões, suspensões, faltas, além de ocorrências por acidentes de trabalho.

Apesar de ser fundamental o fornecimento correto e em tempo hábil destas informações, foram relatados, nas respostas desta categoria, os atrasos no fornecimento de algumas destas informações. Tais situações foram apontadas por todos os entrevistados, sendo ressaltado que elas não ocorrem em todas as empresas para as quais o escritório presta serviços.

Os problemas enfrentados para a coleta de informações corroboram com o que foi identificado na categoria anterior, uma vez que as informações provenientes dos clientes, quando não são devidamente fornecidas, revelam uma fragilidade nas fontes de informação e contribuem para a permanência das lacunas de informação já existentes.

### 4.3 CLASSIFICAÇÃO E ARMAZENAMENTO DA INFORMAÇÃO

McGee e Prusak (1994) determinam a importância da fase de classificação e armazenamento da informação no processo de GI, uma vez que as ações desenvolvidas nesta etapa serão fundamentais para que a informação seja devidamente organizada e facilmente recuperada por todos os usuários, sejam eles de um mesmo setor da empresa ou de setores diferentes. A facilidade na recuperação da informação tornará a execução das atividades mais rápida e auxiliará o processo de tomada de decisões, o que contribui para o sucesso das empresas.

Neste aspecto, segundo os entrevistados, as informações são separadas de acordo com os departamentos aos quais devem ser destinadas, armazenadas em um sistema de informações e em documentos escritos, como balancetes, notas explicativas e cadernos de anotações. Para a organização da informação, é respeitado também o tempo (periodicidade mensal). Dentre os relatos obtidos, o entrevistado E2 apresenta o seguinte resumo para este processo:

*Quando a documentação chega separamos por departamento, quem é do fiscal, contábil e da parte contábil, por exemplo, é separada no caderno. Fazemos o lançamento das informações no sistema e depois elas voltam para o cliente, como relatórios, balanços.*

Foi possível observar que os processos de classificação e armazenamento da informação na empresa são bastante satisfatórios, na opinião dos entrevistados, gerando resultados positivos quanto à execução de suas funções, apesar dos atrasos na obtenção de algumas destas informações.

### 4.4 DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO

A informação devidamente organizada (ações desenvolvidas na etapa anterior) deve gerar, como resultados, produtos e/ou serviços de informação, a exemplo de relatórios e outros documentos que deverão embasar o processo decisório.

Neste sentido, foram apontados pelos entrevistados, como produtos informacionais desenvolvidos na empresa, as planilhas com dados financeiros, os balancetes, os balanços, as certidões negativas, os relatórios mensais que geram os índices financeiros, as folhas de pagamento de pessoal, os encargos sociais e os relatórios para atender à legislação trabalhista e fiscal.

Apesar dos problemas identificados com o levantamento inicial das informações necessárias, provenientes dos clientes, os entrevistados apontaram o desenvolvimento de produtos informacionais que, em grande medida, atendem às necessidades da empresa junto aos seus clientes.

#### 4.5 DISTRIBUIÇÃO E DISSEMINAÇÃO DA INFORMAÇÃO

Para McGee e Prusak (1994), as atividades cotidianas e as decisões deverão ser tomadas com base no compartilhamento de informações, sendo primordial que a informação seja distribuída entre os usuários.

Desta forma, os entrevistados afirmaram que a informação, no âmbito interno da empresa, é distribuída aos usuários tendo o apoio dos sistemas de informação, que possibilitam a melhoria dos fluxos de comunicação e contribuem para que a informação seja disponibilizada a todos de maneira mais célere.

Quanto à disseminação externa da informação, foram apontados os meios digital, via *e-mail*, além do meio impresso, pois alguns clientes do escritório contábil, sobretudo aqueles de empresas de menor porte, ainda preferem somente os relatórios registrados em papel. Este último aspecto foi apontado por um dos entrevistados como sendo negativo, tendo em vista as diferentes possibilidades de disseminação da informação pela internet.

Além disso, a disseminação da informação por canais virtuais perpassa os obstáculos de tempo e espaço, chegando de forma instantânea e em qualquer parte do mundo, possui custos de distribuição significativamente menores em relação aos relatórios impressos e contribui para a sustentabilidade das organizações.

#### 4.6 ANÁLISE DO USO DA INFORMAÇÃO

Esta fase final do processo de GI é apontada por McGee e Prusak (1994) como uma verificação dos resultados obtidos, ou seja, se a informação utilizada atendeu à sua finalidade. Considera-se que esta fase é de grande relevância à gestão da informação, uma vez que este é um processo cíclico, e que os resultados provenientes desta etapa poderão embasar as futuras ações relativas à busca, organização, compartilhamento e utilização da informação nas organizações.

Neste sentido, apesar de serem identificados produtos informacionais desenvolvidos no dia a dia desta empresa, os entrevistados foram unânimes em afirmar que as informações utilizadas não atendem totalmente à sua finalidade, auxiliando

parcialmente na execução das atividades do escritório, como pode ser constatado no relato dos entrevistados E3 e E4:

*(E3) Ela atende parcialmente, por que geralmente ela não vem completa... se viesse, acredito que atenderia à sua finalidade sim.*

*(E4) Às vezes as empresas não mandam as informações que necessitamos, como os extratos, por exemplo. Então, elas atendem parcialmente às nossas necessidades.*

Parte destes problemas foi atribuída aos próprios clientes da empresa, em função do fornecimento incompleto das informações que são necessárias para a execução das atividades do escritório investigado.

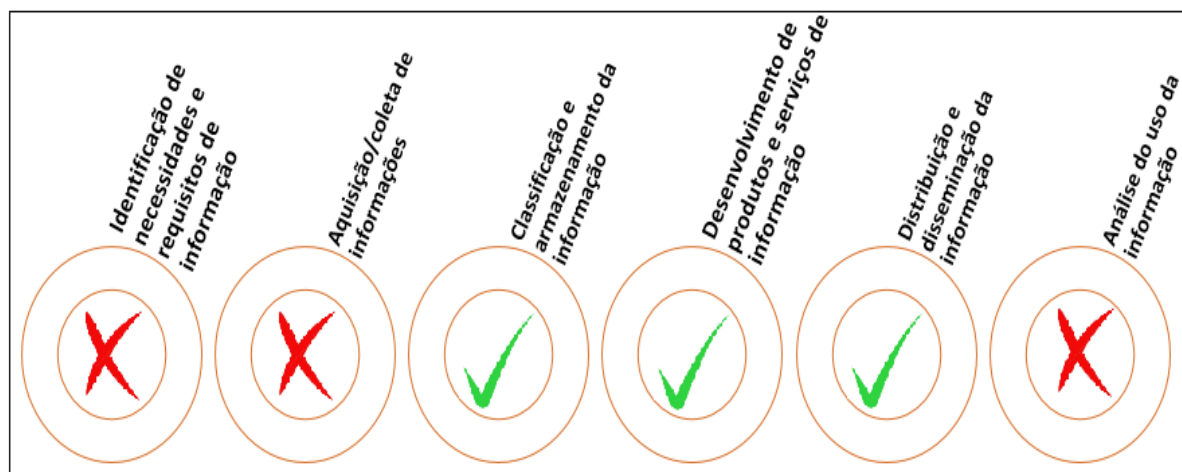
Contudo, a não existência de um processo formal de Gestão da Informação na empresa resulta apenas na identificação de que a informação não vem atendendo à sua finalidade, mas não são adotados meios para reduzir os impactos dos problemas causados pela falta de informações em tempo hábil.

#### 4.7 POSSIBILIDADES DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA EMPRESA

A análise do conteúdo proveniente das entrevistas com os gestores do escritório contábil investigado mostrou que a empresa ainda não possui um processo de GI devidamente implantado, todavia foi possível constatar a utilização de mecanismos propícios à implantação deste tipo de gestão.

Considerando as etapas do modelo adotado como base para este estudo, identificou-se a existência de ações que correspondem a mecanismos de GI, ainda que de forma parcial. Sendo assim, as informações obtidas com as entrevistas possibilitaram perceber, a partir do modelo de GI de McGee e Prusak (1994), quais as fases que apresentam problemas na empresa – assinaladas com um X na cor vermelha – e quais as etapas que já existem, apesar dos problemas identificados, sendo estas assinaladas com um V na cor verde, como pode ser observado na figura 3.

**Figura 3:** Resultados do processo de gestão da informação na empresa investigada



**Fonte:** Elaboração própria (2016)

Foi possível verificar que as etapas de identificação das necessidades de informação, aquisição das informações e análise do uso das informações apresentam aspectos que necessitam de melhorias, sendo estes ocasionados pelo não fornecimento das informações necessárias pelos clientes da empresa.

Apesar destes problemas iniciais, as informações, quando obtidas, são organizadas, fazendo-se uso de recursos humanos e tecnológicos para tal processamento. Outrossim, são desenvolvidos na empresa produtos e serviços informacionais, assim como existem mecanismos de distribuição e disseminação da informação, também fazendo uso de recursos humanos, tecnológicos e materiais.

Neste sentido, percebe-se que as ações internas da empresa, relativas ao processo de gestão da informação, vêm sendo desenvolvidas, ainda que de forma pontual, apesar dos obstáculos encontrados a partir das fontes externas de informação.

Com isto, é possível inferir que os problemas identificados reforçam não apenas a possibilidade, mas a necessidade de implantação de mecanismos de gestão da informação no escritório investigado, propiciando assim os ajustes necessários quanto à coleta de informações, o fluxo contínuo destas informações e o desenvolvimento de ações elaboradas a partir dos resultados verificados em cada ciclo do processo de gestão.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A competitividade que marca o cenário das organizações faz com que a informação se torne um ativo cada vez mais



importante, sendo o diferencial entre o sucesso ou não de uma empresa. Para isso, é necessário que as informações que as empresas dispõem sejam devidamente organizadas e distribuídas entre os seus usuários, e, principalmente, aquelas que ainda não estão disponíveis, sejam buscadas nas fontes adequadas.

Neste sentido, o processo que tornará o ciclo da informação mais eficiente nas organizações, desde a sua chegada, processamento, até a saída, em forma de produtos, serviços e ações, é a gestão da informação. Este processo pode ser aplicado nas organizações por meio de modelos, construídos para diferentes contextos organizacionais.

Esta pesquisa adotou como modelo de gestão da informação aquele proposto por McGee e Prusak (1994), visando assim identificar os mecanismos de gestão da informação utilizados em um escritório de contabilidade localizado na cidade de João Pessoa/PB.

Foi possível constatar que, apesar de a empresa não adotar um processo ou modelo específico de gestão da informação, já existem alguns mecanismos para a gestão dos recursos informacionais, sobretudo aqueles voltados para a organização, armazenamento e disseminação das informações na empresa, além do desenvolvimento de produtos e serviços informacionais.

Contudo, identificou-se que nem sempre as informações necessárias são disponibilizadas ao tempo em que os gestores necessitam, o que revela forte obstáculo a uma eficiente gestão informacional e, conseqüentemente, à execução das atividades da empresa. Ademais, os resultados da análise do uso das informações revelaram que as informações utilizadas na empresa não vêm atendendo totalmente à sua finalidade, entretanto, ainda não foram traçadas novas estratégias para buscar soluções para os problemas informacionais verificados, realidade esta que demanda a necessidade de reformulação das práticas informacionais do escritório contábil onde se deu esta pesquisa.

Tais estratégias devem ser direcionadas, tomando como base o modelo de GI de McGee e Prusak (1994), para as ações de identificação das necessidades e requisitos de informação e da coleta de informações junto às fontes, notadamente as fontes externas à empresa, posto que é a partir dos ajustes nestas ações que marcam o início de um processo de GI que todas as informações coletadas na empresa poderão atender à sua finalidade, realidade que não se observa atualmente.

Outrossim, para que se tenha na empresa investigada um efetivo processo de GI, sugere-se, a partir dos resultados

encontrados com a pesquisa, que sejam buscados meios para conscientizar os clientes da empresa sobre a importância do fornecimento completo das informações necessárias, de modo que os produtos informacionais e as ações desenvolvidas possam atender a todas as expectativas e necessidades deste público. Destarte, foi possível identificar não apenas a possibilidade, mas também a necessidade de implantação de mecanismos de gestão da informação neste escritório, conferindo assim um fluxo contínuo e eficiente de informações.

Ressalta-se que os resultados evidenciados neste estudo foram circunscritos a uma única empresa, por se tratar de um estudo de caso. Todavia, as análises e proposições aqui expostas podem ser externadas a outras organizações da área contábil, respeitando-se as suas particularidades.

**INFORMATION MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS:  
possibilities for implementation in an accounting office**

**ABSTRACT:** Information increasingly stands out as an important resource for organizations, and it is necessary to seek ways to better use them. In this sense, information management provides the necessary mechanisms for the efficient use of information, from the identification of informational needs to its use. In accounting organizations, where information is the essential element for the development of actions and service delivery, the implementation of information management processes can be a differential for companies that seek to excel in the market. Thus, this research aimed to identify the information management mechanisms used in an accounting office. Classified as a descriptive research, with a qualitative approach and developed from a case study, the instrument of data collection was to conduct semi-structured interviews with the managers of an accounting office located in the city of João Pessoa / PB. The results revealed that there are already some actions related to information management implemented in the company, however, there is no process or model for the management of information resources formally followed. The existence of these initiatives points to the possibility of implementing an information management process, provided that the necessary adjustments are made, especially regarding sources of information.

**KEYWORDS:** Informational resources. Information management. Accounting offices. Models of information management.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, C. S. **Gestão da Informação no Terceiro Setor:** o caso do projeto garotada solidária desenvolvido pela organização não governamental AMAZONA. 2013. 139 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)--. João Pessoa: UFPB, 2013.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRETO, A. A. A questão da informação. **Revista São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 8, n. 4, 1994.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado. São Paulo: Senac, 2003.

CORREA, C. C. **Metodologia da Pesquisa Científica.** Guarantã do Norte/MT: Faculdade do Vale do Juruena, 2013.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação.** São Paulo. Futura, 2001.

FERNANDES, T. **Fluxo informacional em canais de atendimento ao cliente:** estudo de caso nos Correios da Paraíba. 2013. 157 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)--. João Pessoa: UFPB, 2013.

FREITAS, H. et. al. **Informação e decisão:** sistemas de apoio e seu impacto. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

LE COADIC, Y. F. **A Ciência da Informação.** Brasília: Briquet de Lemos, 1996.

MARTINS, R. B. **Metodologia científica:** como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos. 3. ed. Curitiba: Juruá, 2006.

MCGEE, J. V.; 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: Campus, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais.** São Paulo: Atlas, 2006.

SANTOS, C. D.; VALENTIM, M. L. P. As interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento para o gerenciamento dos fluxos informacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 2, p. 19-33, jul./dez. 2014.

SARACEVIC, T. Ciência da Informação: origem, 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: 26 jul. 2016.

SAYÃO, L. F. Modelos teóricos em ciência da informação: abstração e método científico. **Ciência da Informação**, v. 30, n. 1, p. 83, jan/abr, 2001.

STARCK; K. R.; RADOS, G. J. V.; SILVA, E. L. Os estilos e os modelos de gestão da informação: alternativas para a tomada de decisão. **Biblios: Revista de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. [S.l.], n. 52, p. 59-73, out. 2013. Disponível em: <<http://biblios.pitt.edu/ojs/index.php/biblios/article/view/125>>. Acesso em: 03 out. 2016.

TARAPANOFF, K. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 91-100, set./dez. 2006.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão, mediação e uso da Informação**. São Paulo: UNESP, 2010.

\_\_\_\_\_. Gestão da informação e gestão do conhecimento: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 1, n. 1, 2008.