

Gestão Estratégica da Informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão

Information Strategic Management: semiotics applied to decision making process

por [Carlos Aparecido Cândido](#), [Marta Lígia Pomim Valentim](#) e [Miguel Luiz Contani](#)

Resumo: A gestão estratégica da informação é complexa e necessita de um ambiente corporativo propício para se desenvolver. Transformar informação em conhecimento implica primordialmente em torná-la conhecimento estratégico. O processo de tomada de decisão é prejudicado na ausência de uma cultura organizacional voltada à geração, uso e compartilhamento de informação. O mesmo acontece quando se trata de corrigir deficiências nas técnicas de gestão estratégica da informação. Forma-se uma barreira de mentalidade que precisa ser superada e cuja natureza deve ser entendida claramente. Este artigo discute como a aplicação das categorias fenomenológicas de primeiridade, secundidade e terceiridade, propostas pela semiótica de Charles Sanders Peirce, tornam-se uma ferramenta nessa direção.

Palavras-chave: Gestão estratégica da informação; Semiótica aplicada; Processo de tomada de decisão; Cultura organizacional.

Abstract: Information strategic management is complex and requires the proper corporate environment to grow and develop. Changing pure information into knowledge means basically making it to become strategic knowledge. Decision making is in jeopardy when organizational culture is not aimed at the generation, use and sharing of information. The same can be said relative to the correction of deficiencies in information strategic management. A mentality obstacle takes place and it must be removed and its nature properly understood. This article discusses how the application of phenomenological categories of first, second and third, proposed by Charles Sanders Peirce's semiotics become instrumental to that purpose.

Keywords: Information strategic management; Applied semiotics; Decision making process; Organizational culture.

1. Introdução

As deficiências informacionais mais comuns encontradas nas organizações são, dentre outras, fluxos de informação inadequados; desconhecimento da informação como apoio ao desenvolvimento de ações cotidianas; subutilização das tecnologias de informação; tomada de decisão permeada pela insegurança e imprecisão; *estresse* e ansiedade diante de um vasto conteúdo informacional que não se consegue processar e colocar a serviço das decisões mais urgentes.

A gestão estratégica da informação é fundamental para as organizações se tornarem competitivas. A falta de uma estrutura organizacional sensível e atenta à gestão da informação impede a sinergia entre os diferentes setores, tanto em virtude do excesso como da falta de informação, ou mesmo o acesso de forma inadequada aos conteúdos informacionais pode levar os membros da organização a trabalhar com elevados níveis de tensão e imprecisão.

Em meio às exigências decorrentes do processo de internacionalização, os sistemas de apoio à tomada de decisão passam a ser ainda mais indispensáveis e essenciais à vida das organizações. Pelo que imprime a competitividade, não é admitida falta de competência para inventar e reagir rapidamente, bem como não é admitido não saber utilizar informação e conhecimento visando à inovação.

Adotam-se, neste estudo, os pressupostos já aceitos de que as organizações devem gerenciar a informação de forma integrada, a fim de usá-la no momento da tomada de decisão; de que para assegurar sua sobrevivência, crescimento e evolução, uma organização não pode se descuidar da sinergia entre os diferentes setores, bem como do compartilhamento da informação gerada internamente, visando a fluxos dinâmicos e acessíveis; de que é indispensável que sejam utilizadas ferramentas de apoio à gestão estratégica da informação, de modo que possam contribuir para a seleção e filtragem da informação mais adequada à tomada de decisão.

Adotou-se também, já com utilização da noção de signo e suas implicações cognitivas, um outro conjunto de pressupostos: o administrador pode, diante da multiplicidade incontrolável de informações, ser arremessado ao estado que em semiótica se designa "primeiridade", ou seja, a pura consciência imediata, da impressão *in totum*, indivisível, não analisável; passam a predominar as imagens ligadas à consciência, sem que ainda haja uma consciência propriamente dita.

na primeiridade não há ação. A generalidade da primeira categoria é muito vaga e indefinida. Não

há como quantificá-la. Isso não quer dizer que o universo do primeiro (acaso, indeterminação, frescor, originalidade, espontaneidade, liberdade, etc.) não se faça sentir tanto no universo físico, quanto no psíquico (SANTAELLA, 1990, p.145).

O problema de estudo se define na afirmação de que a ausência de uma cultura organizacional positiva em relação à geração, uso e compartilhamento da informação, tende a criar um constante estado de primeiridade, ou seja, ausência de consciência, sujeição ao acaso, indeterminação, espontaneidade, intensificados por estruturas deficientes de informação. Esta situação pode produzir um sentimento de pessimismo e incredibilidade e, assim, instalar algum tipo de caos. O resultado é previsível: *estresse*, depressão, angústia, dentre outros. Sob essa perspectiva, define-se como objetivo, neste trabalho, analisar de que modo as categorias fenomenológicas de primeiridade, secundidade e terceiridade podem ajudar a compreender esse processo e lançar bases para remover as barreiras de mentalidade que impedem transformar informação em conhecimento estratégico.

2. Gestão Estratégica da Informação

Para Rezende "a formulação estratégica de qualquer negócio sempre é feita a partir das informações disponíveis, portanto, nenhuma estratégia pode ser melhor que a informação da qual é derivada" (2001, p.3). Nesse sentido, observa-se que, quanto melhor for a gestão estratégica da informação, maior será a chance de a organização manter-se competitiva.

Santos afirma que "O tomador de decisões necessita de informações relevantes, mas, antes de tudo, precisa de dispositivos de filtros, pois está exposto a uma massa infinita de informações irrelevantes, muitas delas, que ele mesmo solicitara" (2000, p.1).

Todas as estratégias giram em torno de escolhas e ênfases. Uma organização, ao ser criada e/ou quando busca o seu desenvolvimento econômico e patrimonial, promoverá um processo de escolha, precisará optar pelo tipo de negócio a que pretende se dedicar ou ampliar, que produto produzirá, que mercado buscará atingir. Conseqüentemente, precisará de informações que indiquem o norte a ser seguido, que indiquem qual é o melhor caminho, propiciando maior segurança para o desenvolvimento das ações estratégicas ou não-estratégicas.

As estratégias corporativas requerem informações taticamente gerenciadas, isto é, uma excelente estratégia sempre será subsidiada por informações. Davenport e Prusak (1998, p.66) sugerem alguns motivos para pensar estrategicamente acerca da informação:

- * os ambientes informacionais, na maioria das empresas, são um desastre;
- * os recursos informacionais sempre podem ser mais bem alocados;
- * as estratégias da informação ajudam as empresas a se adaptar às mudanças;
- * as estratégias informacionais tornam a informação mais significativa.

A gestão estratégica da informação não é algo que possui uma linearidade; o ambiente informacional de qualquer organização sofre alterações promovidas pelas variações dos ambientes de negócios interno e externo, e essas alterações exigem informações que indiquem sua natureza e intensidade e como deve ser realizado o realinhamento organizacional frente à nova demanda gerada.

O monitoramento do ambiente do negócio pode gerar um número incomensurável de informações que, ao invés de contribuir para a definição das ações e construção da consciência, acabam prejudicando o processo, pois a informação, muitas vezes, não chega a ser utilizada. Para que isso não ocorra, é necessário conseguir definir os conteúdos informacionais que atendam de fato às necessidades dos tomadores de decisão.

Embora os tomadores de decisão tenham acesso a uma grande quantidade de informações, a maioria presta atenção a determinados tipos, como por exemplo, financeiras, operacionais e mercadológicas; ou seja, a informação que de algum modo, esclareça melhor as incertezas estratégicas dos ambientes interno e externo à corporação. Isso não é uma regra: existem organizações que dão ênfase às informações dos clientes, dos concorrentes tradicionais e não-tradicionais, informações internas e, dependendo do ramo de atividade, definem sua estratégia de informação com informações de produtos gerados internamente, informações conseguidas junto aos fornecedores e parceiros, aperfeiçoamento da informação logística e informações dos próprios funcionários (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.69-72).

É importante a análise contínua do negócio para uma gestão estratégica da informação, como por exemplo: como está a posição da empresa no mercado e/ou como está a posição das rivais tradicionais e estreatantes. Além disso,

observar as forças externas que impulsionam a demanda de mercado, a própria estrutura e função da organização, as novas tendências regionais, nacionais ou mundiais, assim como as mudanças que a empresa precisa sofrer para obter êxito em sua atividade.

O reconhecimento e compreensão desses fatores contribuem para o desenvolvimento das estratégias de informação consistentes, que apóiem o processo de tomada de decisão reduzindo a insegurança. As organizações que melhor gerenciarem as informações do ambiente interno e externo, certamente terão potencializadas suas condições de análise e identificação de ameaças e oportunidades de mercado.

Um dos fatores determinantes para o sucesso das organizações é o gerenciamento das informações internas e externas. Neste caso, é importante destacar que somente ocorrerá um gerenciamento dinâmico e efetivo da informação, se as fontes de informação forem identificadas corretamente em cada ambiente; o reconhecimento, manutenção e gestão informacional são cruciais para o desenvolvimento da gestão estratégica da informação.

Para que uma organização consiga adotar uma estratégia eficaz de gestão da informação, é necessário que ela desenvolva algumas atividades, dentre as quais: prospectar/monitorar informação (captação/coleta/aquisição, seleção/filtragem); tratar informação (análise, interpretação, transformação, agregar valor); comunicar informação (circulação, difusão, disseminação, transferência, mediação); usar informação (compartilhar/socializar, retroalimentar o sistema).

Uma vez compreendido o ambiente informacional interno, a organização deverá partir para um processo informacional mais amplo, buscando as informações geradas externamente à organização. Para Garber, o maior desafio para a organização é identificar e recuperar as informações externas, foco da maioria das incertezas para a tomada de decisão exógena (2001, p.51).

Muitas informações que não são acessadas pelos executivos durante o desenvolvimento de suas ações, devido à avalanche informacional advinda dos ambientes interno e externo, poderiam contribuir para o desenvolvimento das estratégias e políticas de crescimento econômico corporativo. O cenário atual marcado pela competitividade entre as organizações exige o desenvolvimento da gestão estratégica da informação, constituindo-se assim em um modelo de gestão, que permita um processo de tomada de decisão seguro e eficaz.

Para Oliveira e Bertucci (2002, p.9), os objetivos da gestão estratégica da informação são:

- a) promoção da eficiência organizacional de forma a organizar e suprir as demandas por informação vindas de dentro e de fora;
- b) planejamento de políticas de informação;
- c) desenvolvimento e manutenção de sistemas e serviços de informação;
- d) otimização de fluxos de informação;
- e) controle da tecnologia de informação.

A gestão estratégica da informação proporciona uma visão crítica e abrangente da atmosfera competitiva; por conseguinte, é possível desenvolver ações estratégicas visando maior competitividade. Para Davenport e Prusak (1998, p.176-199), o processo de gestão estratégica da informação é composto por quatro passos:

Passo 1	Determinação das Exigências	Identificar como os gerentes percebem os ambientes informacionais e como compreendem que tipo de informações um administrador realmente precisa. Implica entender o mundo dos negócios e requer as perspectivas política, psicológica, cultural, estratégica e ferramental além de avaliações individual e organizacional.
Passo 2	Obtenção	Obter informações é uma atividade que deve incorporar um sistema de aquisição contínua que, de forma geral, consiste nas seguintes atividades: exploração de informações; classificação e formatação e estruturação das informações.

Passo 3	Distribuição	Refere-se às formas de comunicação e divulgação utilizadas.
Passo 4	Uso da Informação	Diz respeito à utilização da informação disponibilizada. Está ligado à maneira como se procura, absorve e digere a informação antes de tomar uma decisão.

Passos para o Gerenciamento da Informação

Fonte: DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. – 1998 – p.175-199

A gestão estratégica da informação é, como já se salientou, necessária para a manutenção da competitividade organizacional. Por este motivo, torna-se imprescindível o desenvolvimento de estratégias voltadas a ela, de forma que sejam catalisados os fluxos de informação, buscando, entre outras coisas, subsidiar o processo de tomada de decisão. O desenvolvimento de ações estratégicas direcionadas à manutenção e ao crescimento da organização necessita de informações precisas, de modo que sejam potencializadas durante o processo de análise, interpretação, reflexão e definição da ação a ser empregada sobre o fenômeno percebido.

3. Cultura Organizacional Positiva em Relação à Informação

Em uma organização, a aliança entre os sujeitos é derivada da formação e manutenção de um grupo que almeja ao mesmo objetivo, e que possui padrões, modelos, regras e comportamentos comuns, resultando na cultura organizacional, que pode ser interpretada como sendo produto das manifestações, interações e absorção desses modelos e padrões de indivíduos que interagem, e são membros de uma mesma organização.

Segundo Srour (1998, p.108), o termo organização pode ser entendido como "agentes coletivos, à semelhança das classes sociais, das categorias sociais e dos públicos que são planejados de forma deliberada para realizar um determinado objeto". A relação simbólica entre os indivíduos que articulam as relações de poder que se efetivam nas situações sociais conduz à formação da cultura da organização, que é representada pela coletividade e pela semelhança cultural a que almejam e, também, podem partilhar uma semelhança dicotômica de poder.

O termo cultura organizacional é definido por Fleury e Fleury como:

O conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (1995, p.20).

O indivíduo está inserido numa determinada cultura existente e tem, necessariamente, de buscar adaptar-se a ela; caso contrário, não será aceito como alguém pertencente ao grupo organizacional e, por conseguinte, não será reconhecido como parte daquela cultura organizacional. A incorporação de um indivíduo, numa cultura, ocorre quando ele absorve ou aceita a cultura existente como sendo a sua própria e, paralelamente, passa a contribuir para com ela.

As organizações são formadas por indivíduos que carregam manifestações culturais e que compartilham metas comuns unidas em torno de objetivos, ações e comportamentos; ou seja, representam a própria identidade da organização e produzem a cultura organizacional. Cabe ressaltar que os processos decorrentes do convívio social na organização são marcados pelos traços culturais dessa organização, que podem ser influenciados por padrões de comportamento dos variados níveis de pessoas que passam a constituí-la.

Gomes (2004, p.4) apresenta seis características diferentes de cultura, desenvolvidas pela equipe da Price Waterhouse:

a) Valores: os princípios ou qualidades considerados compensadores pela organização, tais como atendimento ao cliente ou inovações no produto, sinceridade ou poder e autoridade compartilhados entre os colegas;

b) Crenças: as hipóteses, premissas e modelos de negócios da organização tendem a ser verdade. A transmissão de visão do mundo em geral, crenças, pode ser verdadeira ou não. As crenças geram

paradigmas, isto é, modelos atraentes que mostram o que é bom para os negócios e a melhor forma de agir. Os paradigmas, por sua vez, podem tanto expandir quanto tolher as metas organizacionais;

c) Atmosfera: o ambiente ou atmosfera de uma organização observável a partir do layout físico dos espaços de trabalho e mais precisamente, a partir de como os funcionários interagem entre si, com clientes e com estranhos. Como é trabalhar aqui? A organização é formal ou informal?;

d) Normas: os padrões e normas desenvolvidos na empresa, tais como se as pessoas trabalham duro, quando começam e quando saem do trabalho. Envolvem questões em todos os níveis, desde o padrão do vestuário e atitudes acerca do trabalho no fim de semana até a questão de se uma estratégia de crescimento lento é aceitável. As normas, geralmente não escritas, afetam o grau de decisão de gerentes e empregados. Determinam quem pode e quem não pode tomar decisões e realizar tarefas;

e) Símbolos: ícones, doutrinas, rituais, e tradições que cercam mensagens poderosas sobre o que é importante. Podem incluir eventos positivos, tais como cerimônias e celebrações e reconhecimentos, tais como vagas especiais para o funcionário do mês. Os símbolos podem ser negativos – regalias corporativas oferecidas somente aos escolhidos, festas corporativas suntuosas no momento em que foram cortados aumentos anuais para os funcionários dos níveis mais baixos devido aos resultados dos negócios;

f) Filosofia: as políticas e ideologias declaradas que norteiam as ações da organização relação a proprietários, funcionários, clientes e todos os demais stakeholders – representados por exemplo pelo modo de operar da HP na Hewlett Packard. O guia Nordstrom, o varejista de sucesso, ensina para os funcionários duas máximas antes de qualquer outra coisa. Primeiro: o cliente tem sempre razão. Segundo: em caso de dúvida, consultar a regra nº1.

As práticas de uma organização estão impregnadas por uma série de representações mentais e por um conjunto complexo e definido de saberes dos indivíduos que a compõem. Srour (1998, p.174) aborda a cultura organizacional promulgando que:

[...] a cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. A cultura organizacional exprime então a identidade da organização. É constituída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades.

Para que se consiga interferir positivamente na cultura organizacional de uma empresa, é determinante a realização de estudos que permitam identificar suas práticas. É necessária a compreensão da identidade da organização, por intermédio da assimilação de seus valores culturais. Nesse contexto, Srour (1998, p.173) propõe a abordagem e compreensão de quatro campos:

- * Saber ideológico – evidências doutrinárias, não-demonstráveis, retóricas;
- * Saber científico – evidências explicativas, demonstráveis, *know-why*;
- * Saber artístico – expressões estéticas;
- * Saber técnico – procedimentos, regras operatórias, *know-how*.

Promover a interação entre os indivíduos de forma que as culturas sejam aceitas individualmente e coletivamente, inclusive no convívio com as diferenças, não é uma tarefa fácil de ser empreendida: quando se trata de informação estratégica, é necessário que os conjuntos de padrões e semelhanças culturais sejam ajustados, de forma que passem a interpretar a gestão estratégica da informação como algo indispensável para a organização.

Para que seja desenvolvida uma cultura organizacional sensível à gestão estratégica da informação, é indispensável a compreensão da identidade da organização, levantando os saberes ideológicos, científicos, artísticos e técnicos, bem como devem ser conhecidas as crenças, valores, atmosfera, normas, símbolos e filosofia individual e organizacional. A partir do *mapeamento* destes fatores, é mais fácil trabalhar, de forma individual e coletiva, os elementos intervenientes na cultura organizacional, buscando promover, nas pessoas, o entendimento da necessidade da gestão estratégica da informação.

4. Semiótica Aplicada ao Processo de Tomada de Decisão

A semiótica de C. S. Peirce, além de abordar os estudos da linguagem, fornece metodologia para enfoques de natureza cognitiva e se torna fundamentação apropriada para interpretar esse cenário da investigação, do entendimento, da utilização e da tomada de decisão no contexto da informação estratégica. A tomada de decisão passa a ser vista como operação com signos, e aqui comparece também o conceito de cadeia *ad infinitum* de interpretação e crescimento: um signo se interpreta em outro signo; um signo cria o seu interpretante.

Na questão em estudo, busca-se gerar um entendimento dos fenômenos organizacionais e/ou globais e, ao mesmo tempo, tentar resgatar e/ou diminuir o tempo em que o gestor da organização permanece no estado de inconsciência causada pela imensidão de possibilidades que uma informação é capaz de gerar e por ineficiências impossíveis de identificar, por esse mesmo motivo, no gerenciamento ou produção dos recursos informacionais.

A semiótica de que se trata aqui, define-se também como estudo de lógica. É a ciência dos signos que investiga e busca o entendimento de toda e qualquer linguagem (verbal ou não-verbal). A semiótica "é uma ciência formal e abstrata, num nível de generalidade ímpar" (SANTAELLA, 1992, p.43).

Almeida (2003, p.198) comenta que semiótica é a:

[...] ciência geral de todos os signos, verbais, visuais, mentais, sonoros, auditivos e outros. Termo cunhado por Charles Sanders Peirce que geralmente designa a teoria semiótica com base na lógica desenvolvida pelo autor. Semiótica ou lógica é assim considerada sinônimo por Peirce. Em casos equivocados, é o nome dado aos estudos dos signos realizados nos Estados Unidos.

O registro dos primeiros estudos da semiótica é encontrado na publicação do filósofo John Locke que, em 1690, apontou uma doutrina dos signos, designando o nome de *Semeiotiké*, e na publicação do filósofo Johann Heinrich Lambert (1728-1777) que escreveu um tratado específico intitulado *Semiotik*.

Quanto aos estudos da semiótica moderna, tiveram início com Charles Sanders Peirce, cientista norte-americano que dedicou a vida ao desenvolvimento da lógica compreendida como teoria geral, formal e abstrata dos processos de investigação utilizados nas mais diversas ciências. Foi essa lógica que denominou de semiótica, e estabeleceu como ponto chave para as aplicações e noções de signo.

4.1 Signo na Concepção Peirceana

Signo pode ser entendido como uma coisa que representa outra coisa, ou seja, ele representa o seu objeto. Para que um signo seja signo, é indispensável que tenha a capacidade de representar, substituir uma outra coisa diferente dele. Numa definição apresentada por Santaella (1990, p.78), resgatada dos textos de Peirce:

Um signo intenta representar, em parte pelo menos, um objeto que é, portanto, num certo sentido, a causa ou determinante do signo, mesmo se o signo representar seu objeto falsamente. Mas dizer que ele representa seu objeto implica que ele afete uma mente, de tal modo que, de certa maneira, determine naquela mente algo que é imediatamente devido ao objeto. Essa determinação da qual a causa mediata ou determinante é o signo, e da qual causa mediata é o objeto, pode ser chamada o Interpretante.

É principalmente pela capacidade de interpretação dos indivíduos que o signo na sua modalidade símbolo se relaciona com o seu objeto. As associações mentais ocorrem, por meio de uma agregação de idéias, que atua de forma que o símbolo seja interpretado como se fosse aquele objeto. Essa associação de idéias é referente a um costume, tradição, rotina, hábito ou lei adquirida, que faz o símbolo representar algo diferente dele, afinal, o símbolo é um código que determinado indivíduo e/ou grupo convencionou e passou a ser aceito como representante de algo.

Um signo ou *representâmen* é algo que, sob um determinado aspecto, representa alguma coisa para alguém e esse algo é objeto da representação, e na mente desse alguém, será constituído um outro signo denominado interpretante.

Almeida (2003, p.67) defende que:

Qualquer objeto concreto encontrado na natureza é um signo, pois é o hábito ou a lei resultante de uma consecução de fatos, ocorrências e transformações acontecidas na experiência da secundidade que só poderiam existir na multiplicidade e variedade da primeiridade. O próprio universo é um signo-pensamento num movimento constante rumo ao desenvolvimento ou continuo característico da semiose. Semiose é a ação ininterrupta de interpretação e atualização do signo.

É da relação mantida entre o signo e seu objeto que surgiu sua explicação como ícone, índice e símbolo. Os ícones são signos que representam seus objetos, com características incorporadas do próprio objeto, independente de um objeto existir ou não. O signo, neste caso, remete a um objeto por apresentar qualidades comuns a ele. Quanto ao índice, é um signo que referencia o objeto; o signo é determinado por uma conexão física com o objeto que representa. "O índice, como seu próprio nome diz, é um signo que como tal funciona porque indica uma outra coisa como a qual ele está factualmente ligado" (SANTAELLA, 1990, p.90).

O símbolo é um signo que se refere ao objeto, extraindo um poder de representação que foi convencionado, ou seja, em virtude de uma lei, o símbolo geralmente é uma associação de idéias gerais, que fazem com que ele seja interpretado como se referindo àquele objeto. Nessa categoria, sua definição é por convenção, e sua relação com o objeto é arbitrária.

4.2 Fenomenologia e a Semiótica

A palavra fenômeno derivada do grego *Phaneron* é entendida como tudo aquilo que pode ser percebido pelos sentidos ou pela consciência. O sistema filosófico que estuda os fenômenos interiores considerados como ontológicos é denominado fenomenologia. "A fenomenologia tem por função apresentar as categorias formais e universais dos modos como os fenômenos são apreendidos pela mente" (SANTAELLA, 2002, p.7).

Almeida (2003, p.50) informa que para a:

Fenomenologia o fenômeno é definido como tudo aquilo que se apresenta à mente. Um fenômeno pode ser qualquer visão, imagem, situação, enfim, qualquer coisa que seja susceptível de ser conhecida por meio da mente. Nota-se que mente para Peirce tem uma denotação mais abrangente que a mente humana. O fenômeno, nesse sentido, pode ser de origem natural ou mental. Um fenômeno exige que essa mente possa diferenciá-lo de outros fenômenos e até prever a ação de fenômenos futuros [...] Cabe à Fenomenologia perscrutar sobre a constituição do fenômeno, descrevê-lo, discerni-lo, classificá-lo e conjecturar a respeito das categorias das quais os fenômenos estão sujeitos. Assim, dentro das teorias que se embasam na fenomenologia peirceana se encontra a Semiótica ou doutrina geral dos signos.

A fenomenologia é uma ciência que investiga as características de todo e qualquer fenômeno, independente de ele ser real ou não. O fenômeno é tudo o que se apresenta na mente do ser humano, sem que ocorra uma avaliação da realidade ou não.

Santaella (1990, p.41) lembra que o fenômeno pode ser entendido como:

[...] qualquer coisa que esteja de algum modo e em qualquer sentido presente à mente, isto é, qualquer coisa que apareça, seja ela externa (uma batida na porta, um raio de luz, um cheiro de jasmim), seja ela interna ou visceral (uma dor no estômago, uma lembrança ou reminiscência, uma expectativa ou desejo), quer pertença a um sonho, ou uma idéia geral e abstrata da ciência, a fenomenologia seria, segundo Peirce, a descrição e análise das experiências que estão em aberto para todo homem, cada dia e hora, em cada canto e esquina de nosso cotidiano.

O fenômeno, sob essa perspectiva, é o resultado de ações e interpretações mentais, que dão sentido e materializam o processo reativo e interpretativo das experiências pessoais. Peirce enunciou que em todos os fenômenos estão presentes três categorias, denominadas de primeiridade, secundidade e terceiridade.

Essas categorias são explicadas por Santaella (2002, p.7):

A primeiridade aparece em tudo que estiver relacionado com acaso, possibilidade, qualidade, sentimento, originalidade, liberdade, mônada. A secundidade está ligada às idéias de dependência, determinação, dualidade, ação e reação, aqui e agora, conflito, surpresa, dúvida. A terceiridade diz respeito à generalidade, continuidade, crescimento, inteligência. A forma mais simples da terceiridade, segundo Peirce, manifesta-se no signo, visto que o signo é um primeiro (algo que se apresenta à mente), ligando um segundo (aquilo que o signo indica, se refere ou representa) a um terceiro (o efeito que o signo irá provocar em um possível intérprete).

Por primeiridade, entende-se aquilo que é o que é, sem que haja uma referência a mais nada. A secundidade é aquilo que é em relação a um outro, sem ainda uma associação a um terceiro. Terceiridade é o que caracteriza a relação triádica, ao colocar-se em ligação mútua tanto com um segundo quanto com um primeiro. Para exemplificar, pode-se tomar uma cena em que um indivíduo caminha por uma rua e a certa distância observa uma

forma que ainda não consegue divisar adequadamente e da qual emana um forte tom de amarelo. Experimenta, neste caso, o que Peirce designa *qualidades de sentimento*, tónus de consciência, algo que somente experimenta, mas não associa. Tem-se a primeiridade. Aproxima-se e percebe que é um cartaz: consegue ver que o formato é retangular e há disposição de letras e imagens. Há associação, e o estágio de qualidade de sentimento é ultrapassado. Ocorre secundidade. Entusiasmado, afirma para si próprio: - *vou fazer esse curso!* Associação com uma idéia: terceiridade. Pode-se afirmar de outro modo as correlações acima apresentadas: as qualidades de sentimento (primeiridade) se chocam com uma força bruta (secundidade), daí se produz materialização que é levada à consciência e à mediação (terceiridade).

A primeiridade é caracterizada pela qualidade dos sentimentos, da consciência imediata; é uma impressão *in totum*, indivisível não analisável, inocente e frágil - esse é um estado difuso. A categoria de primeiro está ligada ao acaso, circunstância em que o pensamento não está inserido ou vinculado a nada e pode ser isolado. Nessa categoria, o sentimento é único, indescritível, não pode ser associado a nenhum outro sentimento já existente ou que por ventura venha a existir. É tudo o que é novo; quando começa a ser interpretado, deixa de ser novo, presente e imediato; adentra o universo da secundidade.

Por essa definição, o conceito de primeiridade se torna original para explicar a dificuldade da passagem da informação para o conhecimento estratégico. Primeiridade é permeada por idéias relacionadas com o acaso, imprecisão, probabilidade, anseio, indefinição, dentre outros processos. Excesso de informação, sem que com ela se possa operar, produz esse mesmo tipo de efeito.

Os fenômenos quando estão em primeiridade não se relacionam uns com os outros, não se pode afirmar sobre a existência desses fenômenos quando se está presente no momento de seu aparecimento, pois uma afirmação requer generalização, coisa que não acontece na espontaneidade da primeiridade nem na factualidade da secundidade" (ALMEIDA, 2003, p.54).

Logo, primeiridade pode ser entendida como um elemento único, sem referência a nenhum outro; consiste, por exemplo, na presença de imagens diretamente à consciência, sem uma consciência propriamente dita. A primeiridade é a categoria do sentimento imediato e presente das coisas, numa relação sensível, sem relação com outros fenômenos do mundo; é o ver aquilo tal como é. Pode-se utilizar como exemplo, quando no processo de tomada de decisão, o gestor *sente* que a decisão tomada foi acertada, sem a materialização e a confirmação do sentimento. Pode, por outro lado, experimentar sensação oposta. Ambas as situações mentais podem ser explicadas pela categoria de primeiridade.

O fenômeno em secundidade está ligado à idéia de ação e reação, esforço e resistência, vinculação, subversão, surpresa; é o estado de materialização, formulação do índice, é o fato de existir que está na materialização da qualidade. "Onde quer que haja um fenômeno, há uma qualidade, isto é, sua primeiridade. Mas a qualidade é apenas uma parte do fenômeno, visto que, para existir, a qualidade tem que estar encarnada numa matéria" (SANTAELLA, 1990, p.57). No exemplo dado acima, a qualidade de amarelo *se materializava* numa forma retangular que continha os elementos de um cartaz oferecendo um curso.

A secundidade é a categoria que está relacionada aos fatos; é objetiva: está vinculada às experiências do universo. Secundidade diz respeito à categoria da ocorrência, da existência. Em contraposição à primeiridade, é um segundo na medida em que existe e se apresenta uma noção de tempo. A primeiridade é apenas um aqui e agora. A exemplificação de primeiridade pode ser complementada, no caso do gestor cuja mente passa por qualidades de sentimento (tem apenas a sensação de que está no caminho adequado) adentra o campo da secundidade quando relaciona a ativos tangíveis que constituem a organização, ou seja, a sua materialização: os resultados financeiros.

O que Peirce designou terceiridade incorpora a primeiridade e a secundidade, e corresponde ao nível simbólico do pensamento; aí ocorre a representação e interpretação do mundo. Na terceiridade, acontece a união do primeiro com o segundo, e isso terá um valor cognitivo muito importante, porque é o momento em que se incorpora uma camada interpretativa entre a consciência (segundo) e o que é percebido (primeiro).

Segundo Santaella (1990, p.51) a terceiridade

[...] aproxima um primeiro e um segundo numa síntese intelectual, correspondente à camada de inteligibilidade, ou pensamento em signos, através da qual representamos e interpretamos o mundo. Por exemplo: o azul, simples e positivo azul, é um primeiro. O céu, como lugar e tempo aqui e agora, onde se encarna o azul, é um segundo. A síntese intelectual, elaboração cognitiva – o azul no céu, ou o azul do céu –, é um terceiro.

A terceiridade responde pela mediação, atua como força de lei, é uma forma consciente e mediata, não pode ser reduzida a um ponto do tempo (primeiridade) e muito menos a uma ocorrência bruta (secundidade): ela é a consciência de um processo: é cognição.

A terceiridade definida por Almeida (2002, p.62):

é estar entre duas coisas e interpretá-las, sintetizá-las, poder predizer fenômenos pela força do hábito. O maior nível de realidade é atingido na terceiridade, não é a realidade objetiva propiciada pela secundidade nas experiências diretas do sentido de mudança e conflito. É a realidade que se pode conhecer pelo uso dos signos, é a realidade falível, pois se fundamenta na multiplicidade e no acaso, procedentes da primeiridade, e no caráter individual e da efemeridade das ocorrências de uma secundidade. Definitivamente, compreender a realidade é admitir que se conhece uma realidade mediante o uso de signos que só poderiam existir numa relação triádica, terceiridade.

O sistema filosófico de Peirce foi desenvolvido nesse caráter fenomenológico. A terceiridade é a categoria que produz uma idéia geral. Como exemplo, pode-se citar a organização que por intermédio de seus ativos pode representar um crescimento econômico local ou nacional; uma expansão territorial, além da própria organização.

Com referência a todas essas categorias, cabe destaque para a seguinte ligação: se a primeiridade é composta por qualidades de sentimento, é com essa categoria que se pode entrar em contato com as barreiras mentais a se fez referência porque estas se explicam pela noção de indeterminado. O acaso é a ignição para o difuso e remete à busca de um entendimento que não chega facilmente, que não pode ser interpretado, compreendido, assimilado. No campo da gestão estratégica da informação, mais especificamente no processo de tomada de decisão, é primordial que se opere no interior dessas categorias a fim controlar a intensidade com que atingem a mente do gestor estratégico da informação.

No desenvolvimento das estratégias organizacionais, o fato (secundidade) equivale ao que os administradores definem como objetivo a ser alcançado. A não materialização do signo ocasionada por barreiras interpretativas impede a ação. No processo interpretativo, recorre-se às informações/ conhecimentos para validar e assimilar a representação de um novo objeto e, se nesse processo cognitivo, não for promovido um convencimento, aceitação e incorporação de uma nova lei, a relação cíclica administrativa e estratégica informacional é rompida, acarretando a possibilidade de remeter o interpretante a um estado difuso. Quando isso ocorre num processo de decisão, regride-se ao acaso, ao campo da indefinição, do não-analisável e frágil. O estresse é um tipo de consequência.

As estratégias organizacionais voltadas à gestão estratégica da informação devem ser estruturadas de forma que consigam apoiar-se e direcionar-se pela percepção de fenômenos e pela capacidade de diferenciar um fenômeno do outro, conseguindo planejar ações para abordar fenômenos futuros. Um gerente que desenvolve suas ações administrativas apoiado em recursos informacionais, que por sua vez conseguem levá-lo ao entendimento dos fenômenos, interpretação dos objetivos e materialização das ações, certamente minimizará suas incertezas gerenciais.

O processo de desenvolvimento das ações requer a escolha de uma decisão. Observe-se a pergunta: *o risco Brasil aumentou, minha organização deve continuar investindo no país ou deverá direcionar os recursos para fora dele?* A busca de resposta para uma questão como essa, pode levar o gerente de uma organização a um estado explicável pelas definições de primeiridade: estará diante da dúvida, da indefinição, da não-referência, dentre outros sentimentos. Luta-se para reduzir o nível de insegurança e incerteza.

5. Processo de Tomada de Decisão

Os executivos tomam decisões que permanentemente envolvem ações cotidianas. Geralmente tentam buscar alternativas para melhora da posição competitiva da organização na qual estão inseridos. No entanto, essa não é tarefa fácil de ser realizada: os gerentes se deparam, ao mesmo tempo, com decisões simples e decisões extremamente complexas.

Bateman e Snell observam que "é importante entender porque a tomada de decisão pode ser tão desafiadora", e apontam a falta de estrutura, incerteza e conflito como fatores que contribuem para dificuldade na tomada de decisão (1998, p.93). Esses fatores apontados pelos autores, em linguagem semiótica, coincidem com o processo fenomenológico classificado como estado de primeiridade.

Por outro lado, os gerentes, durante o processo de tomada de decisão, deparam com rotina e repetitividade, não-estruturação e novidade. As decisões rotineiras são resultado da ação previsível, e o processo de interpretação é realizado em níveis seguros. Já nas decisões não-rotineiras, o processo requer maior empenho e habilidade de interpretar e exercer mediação. Bateman e Snell afirmam que "os problemas costumam ser singulares e desestruturados, deixando o tomador de decisões incerto em relação a como proceder" (1998, p.93).

Também propõem uma distinção entre estes dois pontos, que denominam como decisões programadas e não-programadas, reforçando que:

Decisões programadas foram encontradas e tomadas antes. Elas têm respostas objetivamente correntes e podem ser resolvidas pela utilização de regras, políticas ou resultados de computação numéricas simples. Diante de uma decisão programada, existe um procedimento ou uma estrutura clara para se chegar ao resultado correto [...] Se a maioria das decisões fossem programadas, a vida dos administradores seria muito mais fácil. Mas os administradores tipicamente se defrontam com decisões não programadas: decisões novas, singulares e complexas que não possuem resultados exatos. Existem muitas soluções possíveis, todas elas envolvendo ganhos e perdas. O tomador de decisão deve criar ou impor um método para a tomada de decisão; não existe uma estrutura predominante em que se basear.

As organizações devem desenvolver instrumentos que servirão de apoio ao tomador de decisões. Quanto às decisões não-programadas devem ser inseridas nesse mesmo sistema, assim que forem interpretadas, de forma que possam servir de apoio para as novas decisões.

A ferramenta desenvolvida deve ser moldada com vistas a produzir o registro do objeto que gerou a necessidade de uma ação, e o registro desse objeto deve ser formulado com signos que consigam representá-lo fielmente para que, no processo interpretativo, a inferência requerida desse objeto seja proporcionada.

Chiavenato (1983, p.496) apresenta os tipos de decisões e técnicas de tomada de decisão, com os seus respectivos desdobramentos:

Tipos de decisões		Técnicas de tomada de decisão	
		Tradicionais	Modernas
Programadas	Decisões repetitivas de rotina	Hábito Rotina (procedimentos padronizados de ação)	Pesquisa operacional Análise matemática Modelos, Simulação
	Decisões através de processos específicos estabelecidos pela organização	Estrutura organizacional (Sistema de objetivos, Canais de comunicação bem definidos)	Processamento eletrônico de dados
Não-programadas	Decisões de momento, mal estruturadas e de novas políticas	Julgamento, intuitivo e criativo. Regras empíricas. Seleção e treinam. de executivos	Técnicas heurísticas de solução de problemas aplicadas a:
	Decisões tratadas pelos processos gerais de solução de problemas		a) treinamento de homens p/ decisões. b) estabelecimento de programas heurísticos Para computador

Tipos de Decisões x Técnicas de Tomada de Decisão

Fonte Adaptada: Simon (1965) apud Chiavenato – 1983 - p.496

Tomar decisão não é uma tarefa fácil. A incerteza e risco são constantes, uma ação planejada de maneira

inadequada poderá afetar a estrutura da organização, pode ocorrer perda parcial ou total de bens tangíveis e/ou intangíveis. A incerteza e o risco podem ser minimizados, desde que a informação seja considerada como componente crucial no processo decisório e que esteja disponibilizada adequadamente no momento da decisão.

Operar a decisão sob condição de certeza representa que o estado de primeiridade (acaso, indefinição, não-analisável e outros) não está presente à mente do tomador de decisão, e tais fatores devem ser evitados a todo custo. A certeza, no caso do processo decisório, aponta para uma terceiridade em que ocorre o processo interpretativo ad infinitum, e uma secundidade em que o objeto resultante da decisão é materializado factualmente na ação sobre objeto.

O excesso de decisões administrativas permeadas pela incerteza, imprecisão e que alimenta, no tomador de decisão, um estado de inconsciência, aponta para uma cultura organizacional que não valoriza a gestão estratégica da informação, e que não utiliza a informação como um instrumento operacional de convívio. Nesse contexto, o do processo de tomada de decisão, Bateman e Snell (1998, p.93) comentam que:

Incerteza significa que o administrador não possui informação suficiente para conhecer as conseqüências de diferentes ações. Os tomadores de decisão poderão ter opiniões firmes – podem estar seguros de si mesmos – mas ainda estarão operando sob condições de incerteza se lhes faltam informações pertinentes e se não podem estimar a probabilidade dos diferentes resultados de suas ações.

O que leva o gerente a tomar uma decisão são os fenômenos ligados a uma visão, imagem, situação. Tomar decisão significa interpretar e agir em relação a uma determinada situação percebida, formulando e/ou apoiando em um ou mais signos que promovam o entendimento do cenário e que gerem uma definição mental do melhor caminho, ou seja, reconhecer o problema e desenvolver a ação.

A escolha da melhor decisão deve ser apoiada por tecnologias, sistemas de informação e sistemas de tomada de decisão que consigam catalisar o acesso à informação adequada, para que o tomador de decisão consiga agir imediatamente no incidente, de maneira precisa e com elevado índice de probabilidade de acerto, a capacidade de efetuar correções o mais velozmente possível. Na base semiótica que aqui se está adotando, encontra-se o conceito de *falibilismo* que afirma que o signo não é suficiente para dar conta de seu objeto; ele precisa de contínua correção. Assim, o tomador de decisão conseguirá sair do estado difuso e até mesmo não entrar nele, materializando a ação sobre a matéria propriamente dita e, por conseguinte, gerar uma síntese intelectual, em que representará e interpretará a ação.

6. Considerações finais

A gestão estratégica da informação é essencial para o desenvolvimento da organização, e é a partir desta prática que é possível conquistar novos clientes, manter os já conquistados, acompanhar e superar a concorrência. Para que seja praticada uma estratégia de gerenciamento da informação de forma eficaz, deve-se considerar nesse processo, a supervisão e direcionamento do método de obtenção, filtragem, análise, difusão/comunicação e uso da informação.

Os tomadores de decisão necessitam de informações precisas e rápidas no processo de tomada de decisão. Dessa forma, torna-se imprescindível que as empresas desenvolvam uma cultura organizacional voltada para a gestão da informação. Cabe destacar que a organização terá que trabalhar no desenvolvimento de implementos tecnológicos, como os sistemas de apoio à decisão, que contribuam na captação, filtragem, análise, ampliação e distribuição dos signos em formatos inteligíveis, permitindo a interpretação dos fenômenos organizacionais e formação de novos signos, por parte dos tomadores de decisão.

Evidencia-se a necessidade de desenvolvimento de uma cultura organizacional com vistas à valorização da gestão estratégica da informação, que dissemine a informação como um instrumento operacional de convívio, bem como subsídio ao processo de tomada de decisão, reduzindo-se assim os índices de incerteza e imprecisão. A semiótica aplicada à gestão estratégica da informação pode ajudar enormemente o processo de tomada de decisão, uma vez que o conhecimento das categorias fenomenológicas fornecem uma leitura de como se encontra o tomador de decisão diante de seu principal desafio: tornar essa decisão elemento de gestão estratégica. Quando os fenômenos ainda não são vivenciados nas três categorias, as decisões passam a ter um risco elevado.

Desse modo, reafirma-se que o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à gestão estratégica da informação, constituída por uma equipe multidisciplinar, voltada à obtenção, filtragem, análise, distribuição e uso

da informação, em formatos inteligíveis, úteis e com valor agregado, bem como com a utilização plena dos recursos tecnológicos disponíveis, contribuirá para o aumento da competitividade organizacional.

Referências bibliográficas

ALMEIDA, C. C. **Semiótica, Internet e interatividade**: a interatividade dos portais BOL e UOL. Londrina: UEL, 2003. 204p.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998. 539p.

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. p.490-496

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da Informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316p.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências do Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995. 238p.

GARBER, R. **Inteligência competitiva de mercado**. São Paulo: Madras, 2001. 357p.

GOMES, E. B. P. **Cultura organizacional**: um estudo de caso. Disponível em: <<http://www.alfa.br/revista/pdf/9adm.pdf>>. Acesso em: 15 junho de 2004.

OLIVEIRA, M.; BERTUCCI, M. da G. E. de S. **A pequena e média empresa e a gestão da informação**. Disponível em: <<http://www.informacaoesociedade.ufpb.br/artigos/apeqemed.pdf>>. Acesso em: 28 junho de 2004.

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.

SANTAELLA, L. **A assinatura das coisas**. Rio de Janeiro: Imago, 1992. 216p.

_____. **O que é semiótica?** São Paulo: Brasiliense, 1990. 114p.

_____. **Semiótica aplicada**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002. 186p.

SANTOS, R. N. M. dos. **Métodos e ferramentas para gestão de inteligência e do conhecimento**. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/futAmaDilOportunidades/rev20010402_04.pdf>. Acesso em: 15 de março de 2004.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 368p.

Sobre os autores / About the Authors:

Carlos Aparecido Cândido

carlos.candido@pop.com.br

Graduado em Biblioteconomia pela Universidade Estadual de Londrina. Atua na empresa Viação Garcia Ltda.

Marta Lígia Pomim Valentim

valentim@uel.br

Doutora em Ciências da Comunicação pela ECA/USP. Líder do Grupo de Pesquisa “Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional”. Professora da Universidade Estadual de Londrina.

Miguel Luiz Contani

contani@sercomtel.com.br

Doutor em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Professor do

