

---

V. 9, N. 3, JUL./SET. 2019

---

CÉSAR RICARDO MAIA DE VASCONCELOS  
Universidade Potiguar - UNP, Brasil  
✉ [cesarmvasconcelos@gmail.com](mailto:cesarmvasconcelos@gmail.com)

ALDA CRISTINA MARIANO PIMENTEL  
Universidade Potiguar - UNP, Brasil  
✉ [aldapimentel@yahoo.com.br](mailto:aldapimentel@yahoo.com.br)

---

## ARTIGO

---

Editor  
Alfredo Passos  
[profdrpassos@gmail.com](mailto:profdrpassos@gmail.com)

---

RECEBIDO EM: 21.08.2019  
APROVADO EM: 01.10.2019

---

© Atelie Brasil  
Rua Pe. Guilherme Pompeu, nº1,  
Centro- Santana de Parnaíba  
06501-055 - São Paulo - Brasil

---

## AUSÊNCIA OU SOBRECARGA DE INFORMAÇÃO: EIS A QUESTÃO!

### INFORMATION OVERLOAD OR ABSENCE? THAT'S THE QUESTION!

### AUSENCIA O SOBRECARGA DE INFORMACIÓN: ¿HE AQUÍ LA CUESTIÓN!

---

**Resumo:** Denominado de revisão bibliográfica, este estudo de características qualitativas, objetiva buscar explicações para a ausência e sobrecarga de informações que pode prejudicar a gestão da companhia. Para tanto, foram consideradas para análise as publicações específicas disponibilizadas em base de dados especializados ocorridas no período de 1963 a 2016. Como resultado, o estudo mostra que a empresa deve lançar mão da inteligência competitiva enquanto modo de pensar e agir, com a intenção de desenvolver tanto interna quanto externamente a capacidade dos indivíduos para tratar a informação e praticar uma seleção que atenda às suas conveniências.

**Palavras-chave:** administração da informação, sobrecarga de informação, ausência de informação, inteligência competitiva.

**Abstract:** Called bibliographic review, this qualitative characteristic study, aims at searching for explanations on the absence and overload of information which can harm a company's management. For such, we considered analyzing specific publications available from specialized database from 1963 to 2016. As a result, the study shows that the enterprise must give up on competitive intelligence, as a way of thinking and acting, with the intention to develop, both internally and externally, the individuals' capacity to deal with information and practice a selection process which meets their conveniences.

**Keywords:** information management, information overload, information absence, competitive intelligence.

**Resumen:** En este estudio de características cualitativas, objetiva buscar explicaciones para la ausencia y sobrecarga de informaciones que puede perjudicar la gestión de la compañía. Para ello, se consideraron para análisis las publicaciones específicas disponibles en base de datos especializados ocurridas en el período de 1963 a 2016. Como resultado, el estudio muestra que la empresa debe echar mano de la inteligencia competitiva en cuanto modo de pensar y actuar, con la intención de pensar desarrollar tanto interna como externamente la capacidad de los individuos para tratar la información y practicar una selección que atienda a sus conveniencias.

**Palabras clave:** administración de la información, sobrecarga de información, ausencia de información, inteligencia competitiva.

---

## I INTRODUÇÃO

Desde que seja possível revisar o texto e gerar conhecimento novo, recomenda-se recorrer a literatura especializada anterior para retratar o conhecimento existente, dar sustentação a sua atualização e auxiliar a realização de futuros estudos (Gibbs, 2008), ou seja, a realização sistemática de revisões de investigações científicas pode melhorar a qualidade, a replicabilidade, a confiabilidade e a validade desses estudos (Kiao & Watson, 2017). Acerca dessas considerações, Sutton e Staw (2003, p. 75) frisam que “as referências desenvolvidas em trabalhos prévios ajudam a montar o cenário para novos argumentos conceituais”. Para eles, os estudiosos precisam identificar o veio lógico sobre o qual estão contribuindo.

Assim, pensa-se que as empresas bem organizadas devem funcionar perfeitamente, como “um relógio suíço”, concepção fundamentada sobre a ordem, a descentralização, a inteligência competitiva.

Os tempos mudaram! Mas, ainda hoje, para as empresas em desafios constantes, “fazer mais e melhor” (Ohmae, 1977), “fazer mais com menos” (Kanter, 1998) e fazer mais com menos, melhor, e com menos tempo é um desafio estratégico que obriga as companhias a escrutarem tanto fora quanto dentro para encontrar soluções aos dilemas da concorrência, cujo alvo é de aumentar seu poder competitivo em nível global, sem pesar suas estruturas internas.

Nessas condições, a inteligência competitiva (IC) adquire todo o seu entendimento através de um sistema de informação e comunicação interna e externa a empresa. Mas é sobretudo um novo comportamento fundamentado na gestão do “conhecimento e know-how, na detecção das ameaças e das oportunidades, na coordenação das estratégias e na implementação das práticas de influência” que fazem com que a IC se torne “modo de pensar e agir”, como afirmam os precursores da matéria, Levet e Paturel (1996, p. 116), Levet (2001) e Levet (2015). Com efeito, trata-se de tirar partido da informação pertinente como um mecanismo de competitividade da organização.

A informação tratada como matéria prima da IC, ou seja, utilizada como um meio de produção idêntico ao trabalho ou ao capital, responde às mesmas pressões de gestão como todo outro fluxo, isto é, a informação compreende dados significativos, elas são integradas dentro de um contexto particular sendo preciso interpretá-las e valorizá-las para uma tomada de decisão adaptada aos problemas do momento.

Todavia, a complexidade crescente de um bom número de situações deixa os dirigentes atuais frequentemente desanimados; a conjuntura atual não permite ignorá-los! Eles pensam que faltam informações vitais para agir eficazmente. Não obstante, acredita-se que seus problemas não sejam exclusivamente de falta de informações, mas sim de excesso. É neste sentido que Drucker (1975, p. 530) teve a oportunidade de afirmar: “a informação é antes de tudo um princípio de economia”. Menos numerosos serão os dados necessários, melhor será a informação. E um excesso de informação, ou seja, tudo aquilo que ultrapassa o que é estritamente necessário, leva à interrupção de toda informação. Não é mais um enriquecimento, mas um empobrecimento, é o que garantem Schick, Gordon e Haka (1990). Os autores acreditam que um volume elevado de informações

não significa uma fonte explorável para a tomada de decisão. Na mesma linha de raciocínio, Porter (2004) confirma que a coleta de dados é uma perda de tempo, se estes não servem para a estratégia. Portanto, torna-se imperioso fazer prova de imaginação para apresentar estes dados sob uma forma mais concisa e útil à direção geral. Diante disso, este trabalho tem por objetivo buscar explicações para a falta ou sobrecarga de informações que pode prejudicar o bom funcionamento da empresa.

Assim, faz-se necessário, inicialmente, que a informação, seja qual for a sua natureza, se divida em quatro elementos exclusivos de qualquer um outro; que ela seja aberta e fechada, oral e escrita. Para Besson e Possin (2001), estas quatro categorias contêm tudo aquilo que IC pode obter e condiciona o funcionamento das atividades básicas de uma companhia.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Além da seção introdutória esse artigo está estruturado com um referencial teórico abordando os seguintes temas: informação, falta de informações (análise dos fatos, tentativas de explicação, causas reconhecidas, causas supostas e sobrecarga de informações. Em seguida, apresenta-se os procedimentos metodológicos, destacando o trabalho de revisão como método adotado para se atingir o objetivo proposto e, por fim, foram apresentadas as considerações finais na seção quatro.

### **2.1 Informação**

Considerada um componente crucial para o desenvolvimento da organização, Meyer (1998) argumenta que a informação age como um importante elemento para o planejamento e a tomada de decisão corporativa, especialmente em um mercado altamente dinâmico e competitivo. Assim, percebida como um dos mais importantes recursos institucionais, a informação tem o papel de conduzir a empresa para um futuro mais seguro (Zhuang, Qiu, & Peng, 2011).

A informação, segundo Villain (1990), é uma verdadeira matéria que nasce, vive, envelhece e morre, ao mesmo tempo em que é onipresente, seja de maneira explícita, seja de maneira difusa. Pode até revelar-se perigosa para aquele que não sabe dominá-la. A informação é veiculada, recolhida, memorizada/estocada, tratada, difundida e utilizada pelo homem com sua objetividade e subjetividade, com a confiança e a desconfiança que dela pode suscitar.

Para outros autores, a informação é “uma diferença que cria diferença”. Como é o caso, por exemplo, de Courbon (1997), que disse que é bem a dessemelhança trazida pela mensagem no estado natural do mundo exterior (o dado) que vai criar no receptor uma outra diferença, um comportamento em consequência a este novo conhecimento.

Entretanto, torna-se pertinente referir à Teoria da Informação com o fito de encontrar analogias com a transmissão de informações dentro da empresa. Isto posto, a Teoria da Informação é uma teoria da comunicação. Ela foi desenvolvida por Shannon em 1939, depois por Webber em 1948 e elaborada por matemáticos e engenheiros em telecomunicações confrontados à problemas de codificação e de “barulho”. O barulho é tudo aquilo que atrapalha a comunicação, compreendendo também a ausência de sinais (Azoulay, 1996). E mais, ela demonstra a necessidade de tratar toda informação que chega considerando a capacidade do canal utilizado, a periodicidade, sua potência e seu nível de barulho. Isso implica um conjunto de operações a fim de evitar a exclusão pura e simples, sem distinguir as mensagens úteis do barulho.

O objetivo final do tratamento consiste em dar sentido, dar um valor a informação que foi transmitida sob uma forma que responde as necessidades dos utilizadores finais. Logo, trata-se de passar de uma descrição à uma compreensão. A isso se junta também uma outra noção: aquele do barulho, ou conjunto de documentos encontrados seguidos a uma demanda, mas não pertinentes, e enfim àquela do silêncio: conjunto de documentos pertinentes, mas não encontrados. O propósito é o de possuir um resultado tal que evite o silêncio, ou falta de informações e que reduza o barulho ou o excesso delas.

## **2.2 Falta de informações**

### **2.2.1 Análise dos fatos**

Não se pode abordar este sujeito sem evocar aquilo que é oferecido por autores do planejamento estratégico dentro desta matéria. As informações com caráter estratégico são aquelas de natureza antecipativa. Elas devem ser interpretadas como sendo de ameaças ou oportunidades do meio e da sociedade. Na prática, como sublinha Bulinge (2014), sua neutralidade apresenta pouco interesse para o planejamento estratégico. Alguns autores como Babar e Rai (1993) invocam a este tema uma vantagem concorrencial criativa, e outros como Lesca e Lesca (2014), uma vantagem ligada a escuta antecipativa do cliente. Sobre este entendimento, MacDonald, Bath e Both (2011) dizem que os gestores preferem tomar decisões suficientemente boas no momento certo, do que correr o risco de esperar para tomar a decisão perfeita tarde demais.

Trata-se aqui essencialmente de informações de caráter competitivo, entretanto, tomar consciência destes problemas não é sempre uma coisa evidente. Diversas empresas declararam falência ou passaram muito perto da ruína por causa da total ignorância desses fenômenos; observações que levam a interrogar sobre as razões que expliquem tais situações.

## 2.2.2 Tentativas de explicação

Tem-se a consciência do fato que a falta de informações pode prejudicar o bom funcionamento da organização, e, as causas de uma tal penúria são raramente evocadas pelos protagonistas. Procura-se nesta secção, desenvolver algumas, sem ter a pretensão de ser exaustivo.

A literatura específica sobre o tema, mesmo que não seja explicitamente ligada a esses fenômenos, constitui, contudo, uma fonte explorável. Neste caso, distingue-se dois tipos de explicações: as causas reconhecidas e as causas supostas.

### 2.2.2.1 Causas Reconhecidas

Uma delas pode justificar em parte o que se pensa, pois se trata aqui de abordar a falta de ferramentas, de metodologias visando preencher esta ausência. O exame dos trabalhos relacionados a este tema mostra uma grande carência associada ao assunto, pois, se para um bom número de autores, como Bulinge, 2013, Gorla, 2014, El Haddadi, El Haddadi, Dousset e Fennan, 2015, é apropriado que esta matéria, a informação estratégica, seja primordial para a tomada de decisão correta, as ferramentas desenvolvidas por esses mesmos autores para preencher esta carência são quase inexistentes.

A este título pode-se também qualificar a simples visão de um dos papéis dos gestores desenvolvida por Mintzberg (2006), que mostra o dirigente como um observador ativo e que está continuamente procurando e recebendo as informações vindas de uma variedade de fontes. Além disso, segundo o autor, o gerente desenvolve uma compreensão profunda da organização e do seu meio, com o objetivo de que estas informações sejam concernentes as operações internas, os acontecimentos externos, as ideias, as tendências e as formas de análises e de pressões. Ainda neste contexto, Davenport e Prusak (1997) defendem que os dirigentes necessitam desenvolver uma sintonia com as informações, a fim de que fortaleçam o hábito de pesquisar, manipular, modificar, compartilhar, acumular, e até mesmo ignorar os informes desnecessários.

Barkow (2004) alega que em um dia normal, 40% do tempo de um funcionário é gasto com o processamento das informações disponibilizadas por e-mail, mensagens de texto, ligações e conferências. Complementando esta ideia, Klausegger, Sinkovics e Zou (2007) evidenciam que a maior parte dos gestores gastam cerca de 60% do seu horário de trabalho com a leitura e interpretação das informações disponíveis. Kirwan (2007) frisa que este número se encontra em ascensão de 60 a 70% todos os anos, o que ocasiona uma sobrecarga de dados que raramente serão acessados e utilizados.

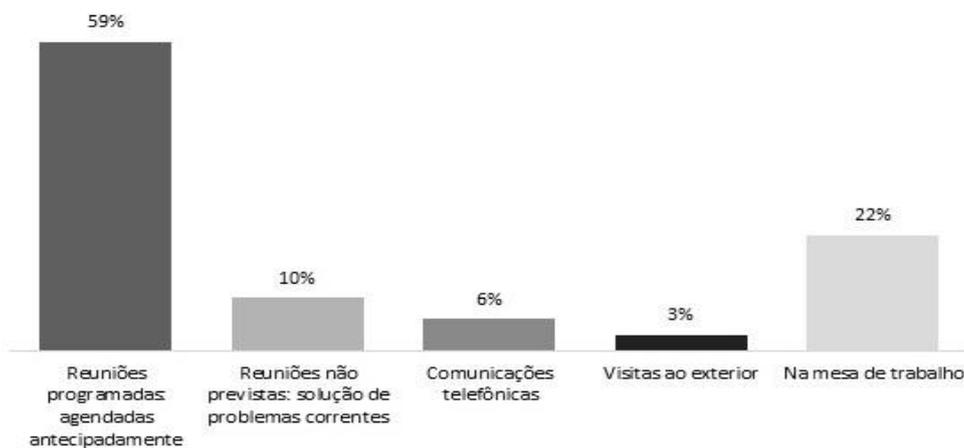
Isso leva naturalmente a evocar a segunda causa claramente explicita por gestores que possuem o encargo das decisões estratégicas: a falta de tempo. A coleta de informação, não é, com efeito, coisa natural no indivíduo. De mais a mais, coletar unicamente aquelas que são pertinentes demanda um investimento de tempo

não negligenciável.

De acordo com pesquisa realizada pela Accenture (2007), os dirigentes gastam até duas horas por dia na busca pelas informações, e mais de 50% dos dados obtidos não possuem valor para eles.

Com efeito, este trabalho se apoia uma vez mais sobre um estudo conduzido por Mintzberg (2006), quanto a repartição das tarefas de um gestor durante uma unidade de tempo.

**Figura 1:** Distribuição das tarefas de um gestor



\* Um gestor é interrompido, em média, de 3 em 3 minutos.

Fonte: Mintzberg (2006)

Este estudo associado às observações práticas permite constatar que o tempo que poderia ser consagrado para a coleta de informações estratégicas é extremamente reduzido já que as visitas ao exterior, propícias a este gênero de coleta, só representam em média 3% da ocupação diária de um gerente. No entanto, não se pode vincular a coleta de informações unicamente as visitas ao exterior, mas admitindo que estas últimas representam o máximo das oportunidades ofertadas por esse tipo de trabalho, portanto, tem-se como ficar perplexo!

As duas observações precedentes se manifestam de maneira tangível e confortam quanto a utilidade da construção de uma metodologia visando a tornar esta tarefa mais fácil e mais concisa no decorrer do tempo. Ademais, as observações deste estudo, assim como a literatura pertinente leva à emissão de outras hipóteses que vêm completar aquelas já apresentadas quanto as causas da falta de informações.

*Causas Supostas*

*Tendência a eliminar as informações veiculando as ameaças*

Em termos de recordações tende-se a evacuar da memória as más lembranças para guardar apenas as boas. Dentro desta ótica, os trabalhos conduzidos por Jackson e Dutton (1988) despertam interesse especial. O estudo consiste em um questionário submetido a 78 decisores repartidos em empresas possuindo entre 10 e 70.000 empregados. 56 características foram apresentadas a essas pessoas a fim de julgarem sua pertinência para descreverem uma ameaça ou uma oportunidade.

Distinguiu-se quatro tipos de informação:

I1 – Neutra: não caracteriza nem uma ameaça, nem uma oportunidade.

I2 – Ambígua: concerne simultaneamente a uma ameaça e a uma oportunidade.

I3 – Característica de uma ameaça: identifica claramente uma ameaça e rejeita uma oportunidade.

I4 – Característica de uma oportunidade: identifica claramente uma oportunidade e rejeita uma ameaça.

Os autores constataram que os participantes são mais sensíveis as informações caracterizando uma ameaça (I3) do que as informações caracterizando uma oportunidade (I4). Assim, os participantes reconhecem rapidamente a presença da ameaça e com maior dificuldade o inverso. Em contrapartida, as informações ambíguas (I2) são difíceis de serem consideradas.

Uma intervenção desses resultados seria que os gestores têm tendência a ver preferencialmente as questões estratégicas em termos de ameaça, salvo se evidências provarem o contrário.

**Figura 2:** Tipos de informação

Considerando as informações do tipo	I1	I2	I3	I4
O participante terá, de preferência, tendência a ver:	Nem uma nem outra	Ambígua	Ameaças	Oportunidades

Fonte: Jackson e Dutton (1988)

Assim, pode-se emitir a hipótese que certas informações são involuntariamente ocultadas, pois seu caráter negativo não convém a nosso sistema de memorização. Isso resultaria em um déficit de informações do tipo “ameaça”.

Na prática, esta observação poderia ser mais amplamente desenvolvida a fim de validá-la. Não obstante, se permanece no nível estrito da hipótese.

*Necessidade não expressa*

A dificuldade dos profissionais em exprimirem certos dados, pode suscitar em uma causa bem estabelecida da falta de informações, mas também da sua sobrecarga (Sckoff, 1967). Contribuindo com esta formulação, Goulding (2001) adverte que a sobrecarga informacional pode ser tão prejudicial para uma companhia, quanto a sua ausência.

No nível interno da empresa e, por extensão, no nível das informações de natureza estratégica, observa-se esse fenômeno por toda a sua estrutura organizacional. Eis algumas observações:

Não é a quantidade de pessoas subordinadas a um mesmo gerente que faz a diferença; é o número de projetos. Os trabalhadores devem dedicar uma grande parte do tempo às reuniões, mesmo no mais baixo nível dos empregos, cerca de 40 a 70% do tempo de trabalho, e quando se refere a um diretor, este número se eleva à 95% do expediente, o que promove o acúmulo de trabalho e relatórios disponibilizados para análise do profissional (Kanter, 1992).

O progresso das modernas práticas comerciais de gestão, especialmente com a posse das tecnologias, resulta em processos cada vez mais frequentes de *downsizing*, que provocam a sobrecarga dos profissionais (Wilson, 2001).

Os gestores tendem a passar a maior parte do seu tempo de trabalho em comunicações frequentemente muito fragmentadas, sobre os mais diversos temas (Mintzberg, 2006).

Essas apreciações relativas a falta de informações incita a prosseguir os esforços para tentar resolver este problema. Existe um outro, também muito frequente, e talvez ainda mais perigoso por ser menos significativo: a sobrecarga de informações.

#### *Sobrecarga de informações*

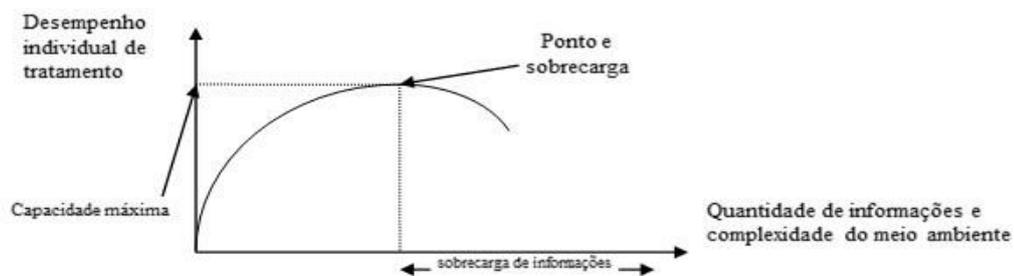
Esse conceito foi objeto de numerosas publicações, visto que o fenômeno não é atual. De mais a mais, a chegada com grande força da trajetória da informação e a multiplicação de redes de informação poderão ampliar esse problema se nada for feito.

#### *A noção de sobrecarga de informação*

A literatura faz referência ao conceito de sobrecarga de informação desde os anos 60 (Schroder, Driver, & Streufert, 1967; Ackoff, 1967). Os autores da época, com exceção de Ackoff que fala de “*over abundance of irrelevant information na lack of relevant information*”, se prendem a descrever esse fenômeno ao nível do indivíduo e de seus desempenhos pessoais.

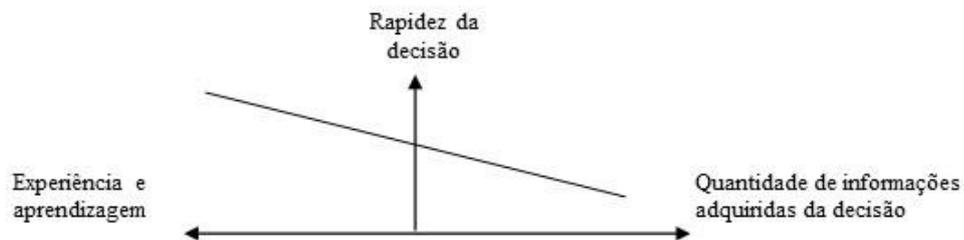
A matéria-prima da decisão dos anos 60/70 era constituída de informações essencialmente contábeis e financeiras. Portanto, torna-se preciso partir dessas duas informações para interpretar os esquemas seguintes (Schroder *et al.*, 1967):

**Figura 3:** Definição do “*overload information point*” (Ponto de sobrecarga de informações)



Fonte: Schroder *et al.*, (1967, p. 67)

**Figura 4:** Impacto da sobrecarga de informações e da experiência sobre a rapidez da decisão



Fonte: Schroder *et al.*, (1967, p. 68)

Esta análise individual não é explorada por esta pesquisa, visto que se coloca aqui em nível de figura. No entanto, ela tem o mérito de existir e de fazer com que se tome consciência do problema.

Ademais, esta análise considera um tipo de informação (contábil, quantificável, clara...), o que não é mais relevante nos dias de hoje. Mais recentemente, autores como Eppler e Mengis (2004), lastrebova (2006), Savolainen (2007), Zhuang, Qiu e Peng (2011) abordam o conceito em nível organizacional, o que será tratado posteriormente.

Na prática, a sobrecarga de informações, também nomeada de síndrome da fadiga de informação (Goulding, 2001), é uma realidade que incomoda os dirigentes em geral. Conforme entendimento de Savolainen

(2007), a sobrecarga informacional ocorre como um experimento abstrato da insuficiência de tempo necessário para analisar todos os dados disponíveis. Complementando esta ideia, Zhuang, Qiu e Peng (2011), defendem que esta síndrome ocorre no momento em que a empresa perde a capacidade de filtrar e analisar os dados recebidos pelos gestores, para que haja uma retenção apenas os informes úteis.

Os exemplos sobre este tema são numerosos e refletem uma situação grave que custa dinheiro e tempo. Entretanto, uma tomada de decisão precipitada para reduzir esse fenômeno se constitui em um perigo, é o que afirma Schenider (1987):

**Figura 5:** Efeitos indesejáveis

Medidas	Efeitos Indesejáveis
Centralizar as tomadas de decisão	Restringe as possibilidades de adaptação rápida as mudanças do meio.
Reduzir o número de departamentos	Reduzir a diversidade da informação, portanto, o seu empobrecimento.
Reduzir os níveis hierárquicos	Não mais permitir uma filtragem e uma seleção convincente das informações.
Introduzir novas tecnologias de base de dados informatizados.	Cria mais confusão quando inclui informação ao sistema sem especificar em qual nível ela deve ser tratada. Isso constitui uma contribuição simbólica, visto que esses sistemas são frequentemente inadequados e mau utilizados.
Reduzir o pessoal	A diversidade e a diferenciação são muito simplificadas: elas não permitem mais compreender as informações e a complexidade do ambiente.
Refocalizar sua atenção sobre uma missão estratégica	Perda de oportunidade na conquista de novos mercados.
Reduzir o número de produtos	Diminui a capacidade da empresa em responder as mudanças do meio e as necessidades dos clientes: pode limitar a flexibilidade da firma.
Adotar uma estratégia global	Restringe a diferenciação, necessária a integração.

Fonte: Schenider (1987)

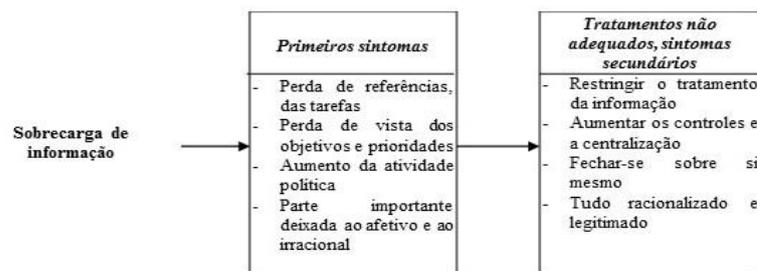
Assim, torna-se necessário ponderar esses riscos visto que as medidas evocadas na coluna da esquerda podem ser benéficas se abordadas sob um ângulo diferente do que o relacionado a sobrecarga de informações.

*Consequências da sobrecarga de informações*

As consequências da sobrecarga de informações fazem emergir o paradoxo seguinte sobre o qual se fundamenta este estudo, a saber: muitas informações podem significar poucas informações. Antes de prosseguir com a ideia, faz-se interessante estudar outros efeitos nefastos do problema.

Eles são de natureza física ou psicológica. De mais a mais, eles afetam tanto o indivíduo quanto a organização em si mesma; o que será resumido da seguinte forma:

**Figura 6:** Modelo (I) de sobrecarga de informação



Fonte: Schneider (1987, p. 145)

Além do mais, junta-se a esta lista uma série de efeitos resultados das observações feitas nesta investigação:

1 - Uma das principais consequências, que pode parecer evidente, mas que é importante sublinhar, se traduz pelo obstáculo que representa esse excesso de informações. Tratado numa das ilustrações precedentes, este problema não deve ser negligenciado. Decerto, a presença do gerenciamento de uma infraestrutura da informação pode repor em questão esta observação. Mas, em se tratando de documentos em papel ou de informações numéricas, uma má ordenação destes terá o mesmo efeito.

2 - Psicologicamente, o excesso conduz a uma perda de motivação na conclusão de certas tarefas: só a visão de uma “montanha de documentos” ou a visualização de dezenas de *e-mails* não lidos, destrói, às vezes, toda vontade da ação. Assim, o fato de adiar para mais tarde ou não realizar aquilo que poderia ser feito no momento traduz os efeitos perversos da sobrecarga informacional.

3 - Uma perda de tempo considerável; ora a informação coletada sobre o ambiente (estado, parceiros, concorrentes, clientes, fornecedores, consumidores, ...) deve poder ser utilizada imediatamente pelos dirigentes para contribuir com as tomadas de decisões estratégicas cuja pertinência depende da brevidade da espera. Observa-se que esta consequência se aplica também a falta de informações visto que o tempo necessário para encontrar uma informação que não existe pode ser comparado a tempo atribuído a seleção da informação a posteriori.

4 - A sobrecarga de informações pode estar na origem da falta de informações e vem a este título completar a lista das causas explicativas do déficit em informações de emancipação.

### *Interpretação do paradoxo*

Sobre a base da quarta consequência evocada acima, estabeleceu-se o seguinte paradoxo:

Uma empresa com uma sobrecarga de informações pode ser confrontada a uma falta de informações de caráter antecipativa. A incerteza ligada a esta situação a deixará embaraço quanto a tomada de decisões estratégicas.

Ademais, antes de avançar sobre o tema, opta-se por colocar o conceito de sobrecarga de informações não mais em termos de consequência, mas de preferência, ao nível das causas desse fenômeno.

### *Causas clássicas da sobrecarga de informações*

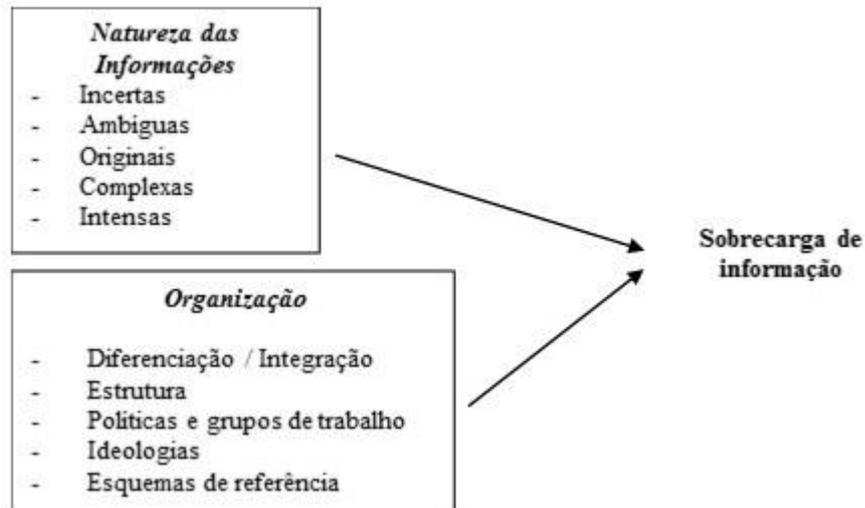
As causas da sobrecarga de informações são observadas diretamente na empresa assim como na literatura específica que as agrupa em duas categorias. Ao nível da observação na prática, uma das causas clássicas reside no fato de que nenhuma limpeza é efetuada, ninguém é encarregado de eliminar os documentos que não comportam interesse a pessoa interessada. Quanto a esta última, frequentemente falta-lhe tempo para efetuar esse trabalho.

- O que é esta montanha de prospectos? Ela me incomoda no acesso ao computador.
- É da SERGE? Não deve jogar fora. Quando ele vai a uma empresa ele apanha tudo o que encontra. Ele diz que a gente nunca sabe! Isso pode servir.
- Será preciso discutirmos qualquer dia desses acerca do que devemos guardar e do que devemos jogar fora”. (Lesca, & Schuler, 1995, p. 3) – Sociedade Blanco – 3

Por meio indireto deste exemplo, vê-se aparecer um segundo fenômeno mais psicológico que material, explicativo da sobrecarga de informações. Na prática, tem-se a impressão que o fato de reter muitos documentos dá segurança. Pensa-se que se pode sempre encontrar a informação que se tem necessidade em um dado momento. Infelizmente, impera-se a escassez de tempo quando se precisa do conhecimento, e a pilha de documentos está lá, cada vez mais imponente, e cada vez menos atrativa.

Destarte, pode-se reagrupar as duas categorias das causas da sobrecarga de informações. Consegue-se fazer surgir razões ligadas a informação e razões ligadas a organização. Entretanto, vale retornar a ideia desenvolvida por Schneider (1987), que resume muito bem essas duas causas:

**Figura 7:** Modelo (2) de sobrecarga de informação



Fonte: Schneider (1987, p. 145)

Lamenta-se, todavia, o aspecto muito descritivo e estático deste esquema. Ele evoca certas ideias, notadamente em nível das causas organizacionais, mas ele não as explica. A esse título, sua virtude reside mais na vocação pedagógica.

Revalidando estas causas, Eppler e Mengis (2004) contribuindo com a identificação de cinco motivações para a sobrecarga informacional, são elas:

1. Desenho organizacional (percebido através do acúmulo de informações e centralização dos dados);
2. Fatores pessoais do indivíduo envolvido na informação (por exemplo, limitação da capacidade de processamento do informe, motivação e atitude);
3. Tecnologia da informação (perceptível no baixo custo de acesso, e-mails, intranet, extranet e internet, e duplicidade de distribuição da informação);
4. Características da informação (característico do nível de ambivalência, singularidade, complexidade e as barreiras de comunicação); e
5. Parâmetros de tarefas e processos (identificado através da entrada simultânea de informações, complexidades das tarefas, pressão do tempo e interrupções da rotina).

Os autores acreditam que apenas uma das motivações não é capaz de influenciar a sobrecarga de informações, mas sim a combinação dos cinco fatores que permite alterar o equilíbrio entre os requisitos de processamento da informação (IPR) e a capacidade de processar a informação (IPC). Mackenzie (1986), Eppler e Mengis (2004), aquiescem que ocorre a sobrecarga informacional a partir do momento em que o IPR (determinado pelas características pessoais dos funcionários) excede IPC (definido pela natureza das tarefas).

Progressivamente, insere-se em torno do conceito de sobrecarga de informações a ideia de que a organização vai interagir sobre a capacidade de tratamento desta. Mackenzie (1986) propõe medidas de IPC graças ao fator tempo. Assim, qual o tempo necessário a um indivíduo para cumprir uma tarefa? A novidade, em relação a análise individual, reside na integração do grupo, da organização como fator determinante da unidade tempo (a hora, o dia, a semana...).

O IPC se faz em dois níveis:

- A capacidade de interagir com os participantes da organização para recolher a informação (a montante);
- A capacidade intrínseca para tratar a informação (conceitualização, cálculos...) (a jusante).

Existe, portanto, sobrecarga de informação quando:  $IL > IPC$

IL: *Information Load*: tempo necessário a um indivíduo para tratar uma informação.

IPC: *Information Processing Capacity*: capacidade de tratamento da informação

Isto é em função da frequência e do tempo médio de interação com os subordinados, os colegas e os superiores de um lado e do tempo interno de reflexão do indivíduo.

A ideia parece ser interessante, pois o contexto espaço-temporal aparece. Todavia, a análise permanece centralizada sobre a capacidade do indivíduo para tratar a informação, o grupo influenciando somente sobre o tempo de cálculo. Além disso, as informações levadas em conta não são mais unicamente quantitativas e contábeis.

Esta segunda definição, assim como os trabalhos de Schneider (1987) permitem liberar as duas causas principais da sobrecarga de informações.

*A capacidade para tratar as informações em dois níveis:*

- 1 – O indivíduo: psicologia, sociologia
- 2 – A organização e a sua interação entre os participantes: teoria das organizações; estilo de direção.

*Seleção insuficiente das informações*

Seja porque não foram definidos ou não são aplicados os critérios de seleção da informação quanto a:

- Sua forma: seu suporte é variado (relatórios, notas pessoais, reunião face a face, memorandos, linguagem do corpo, dos olhos, telefone...)
- Sua natureza: ela pode ser ambígua, incompleta, incorreta, prematura.
- Sua pertinência: uma carga de informação superior a capacidade de tratamento não reflete sempre uma sobrecarga.

Com efeito, a “quantidade” de informações pertinentes é frequentemente bem inferior a capacidade de tratamento. Vê-se aparecer então a noção de filtro, termo abordado inicialmente por Ackoff (1967).

Sumariando, fala-se em nível organizacional que a sobrecarga de informação é alcançada no momento em que o tempo de tratamento (interação entre os participantes + processo cognitivo de transformação) exigido por todos os indivíduos implicados numa tarefa coletiva é superior as normas coletivas fixadas para conclusão desta tarefa.

Não obstante, autores como Ackoff (1967), Schneider (1987), Lesca e Lesca (2014), Levet (2015), se situam sempre a jusante da sobrecarga, eles consideram que é preciso encontrar soluções para suprimi-la. A abordagem deste trabalho difere um pouco da literatura própria na medida que a preocupação não seja somente a da seleção dos dados, mas, também o tratamento da informação, necessário posteriormente. Conscientes do problema de sobrecarga, os autores tentaram retificar os processos. No entanto, essas tentativas não parecem convincentes visto que uma vez mais, elas se situam muito tarde, como se a sobrecarga fosse uma fatalidade.

Os trabalhos de Flores (1993) abordam o conceito em nível do cliente, mas pode-se facilmente gerenciar em nível do ambiente. Eles propõem métodos quanto ao tratamento da informação para assegurar uma melhor uma melhor satisfação do cliente:

**Figura 8:** Tratamento da informação

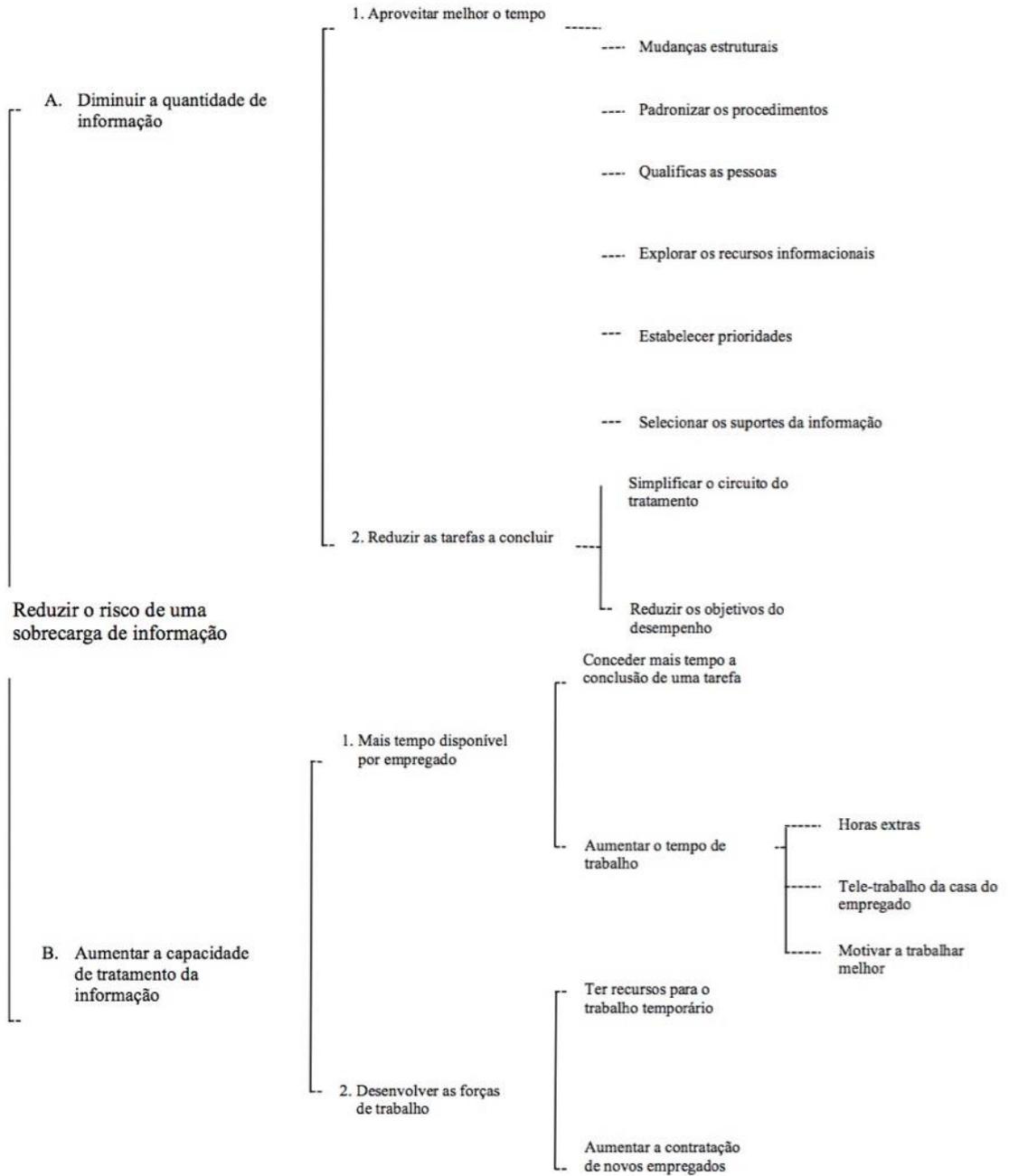
Objetivos	Estrutura e Elementos	Exemplos
Reunir os dados de forma coerente sobre suportes exploráveis no momento dos dois outros tratamentos.	- Documentos, registros - Dados - Estocagem, transmissão, tratamento e comparação.	Ordenar os dados para facilitar sua comunicação e sua interpretação.

Fonte: Adaptado de Flores (1993)

Ghoshal e Westney (1991) evocam também o problema propondo uma metodologia visando por em funcionamento uma “escuta” da concorrência pela implantação de uma vigília concorrencial baseada na coleta e no tratamento das informações desta natureza. Eles continuam muito teóricos e a operacionalização de seus conceitos justificaria por si só uma pesquisa aprofundada.

Mas, são as pesquisas conduzidas por Schick et al. (1990), que sob o ponto de vista deste estudo, vão mais longe. Eles sintetizam as possibilidades oferecidas para reduzir a sobrecarga de informações (Figura 9). Pode-se criticar, no entanto, o caráter pouco radical de certas medidas a tomar e a falta de explicações intermediárias a fim de concretizar certos conceitos. De mais a mais, esta metodologia se aplica unicamente nos fatores internos a organização, mas o que será do ambiente competitivo?

**Figura 9:** Como reduzir o risco da sobrecarga de informações



Fonte: Schick et al. (1990, p. 210)

### 3 MÉTODOLOGIA DA PESQUISA

A importância em conhecer e verificar as publicações anteriores, ou seja, fazer uma revisão da literatura sobre um assunto específico, sobre o que já existe acerca de determinada área objetiva “não reinventar a roda”. A intenção é a de não “gastar energias” com problemas que já tenham sido respondidos. Neste sentido, comentando Sutton e Staw (2003), as referências desenvolvidas em trabalhos prévios possibilitam criar fatos novos sem colocar “em xeque” os estudos futuros.

Assim, pesquisadores como Carnwell e Daly (2001), por exemplo, afirmam que a revisão da literatura deve possuir uma estratégia clara de busca e seleção dos conceitos a fim de se obter uma organização das ideias já expostas e, portanto, uma estruturação conceitual confiável voltada ao desenvolvimento da investigação desejada. Com o mesmo raciocínio, Webster e Watson (2002) salientam que este tipo de estudo necessita de um esforço crucial para qualquer pesquisa acadêmica de qualidade, através da “criação de uma base sólida para o avanço do conhecimento e desenvolvimento de uma teoria, descobrindo áreas onde a pesquisa é realmente necessária” (p.13). Já para Levy e Ellis (2006), mais do que contribuir com um novo entendimento, a revisão da literatura deve obedecer a fases sequenciais para coletar, conhecer, compreender, aplicar, analisar, sintetizar e avaliar a bibliografia relevante. E, consoante Knopf (2006), este tipo de procedimento pode representar inúmeros desafios, mesmo que para um pesquisador experiente. O autor evidencia que através dos avanços da Internet a gama de fontes potencialmente relevantes tem ampliado consideravelmente. Compartilhando com o pensamento de Knopf (2006), Cronin, Ryan e Coughlan (2008) sublinham que uma boa revisão da literatura reúne informações sobre um determinado assunto através das mais variadas fontes e formas.

Com efeito, os estudos de Yin (2016) relatam a existência de três diferentes tipos de revisão da literatura. O primeiro está associado a construção de um banco de estudos já acontecidos com o fito de “ajudar a considerar sobre o tema, o método e a fonte de evidências para um novo estudo” (p. 74). O segundo está relacionado a uma revisão do que já se decidiu averiguar estabelecendo critérios para a nova investigação, como é o caso desta exploração. O terceiro está ligado “a uma revisão abrangente, realizada a partir do desejo de sintetizar o que se sabe sobre um determinado tema” (p. 74).

Em síntese, sobre a revisão da literatura vale parafrasear Stumpf (2005), quando ele afiança que no momento em que “o pensamento e as descobertas humanas passaram a ser registrados, o homem não precisou mais valer-se apenas de sua memória biológica para lembrar-se dos fatos e acontecimentos” (p. 52). E, sublinha que a tradição oral deu lugar aos registros que permitiram a transmissão do conhecimento com mais precisão.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa atual, deve fazer face a uma onda de informações tanto interna quanto externas, que ela tem a obrigação e gerir para ser competitiva, ou simplesmente sobreviver. Ela deve evoluir em um mundo onde a informação se consolida como matéria prima da inteligência competitiva ao mesmo tempo em que se torna “princípio de economia”. Pode-se perceber que a massa enorme de dados circulando no âmbito global é uma matéria difícil de ser tratada, segundo seu estado de penúria ou de sobrecarga – tendo uma como a outra um efeito nefasto – não obstante, é uma matéria essencial. Para responder a necessidade premente das firmas para administrar essa falta ou a sobrecarga de informações da melhor maneira, a inteligência competitiva se revela uma ferramenta estratégica de desenvolvimento, seja em nível local, regional ou mundial. Ela permite adquirir, através de aplicações concretas, um uso novo das informações já existentes, um domínio do patrimônio científico e técnico e das habilidades, a detecção das ameaças e das oportunidades, a coordenação das estratégias. A inteligência competitiva pode ser um meio através do qual se equipe a empresa para otimizar a informação e rentabilizar ao máximo todos os recursos do qual ela já dispõe, mas que “hibernam”, falta de serem exploradas como deveriam.

Como toda investigação, esta apresenta limites de ordem conceitual e, em especial, de ordem metodológica, onde sugere-se o desenvolvimento de um estudo pormenorizado junto aos gestores das organizações de pequeno, médio ou grande porte, seja por meio do método misto ou quantitativo de pesquisa, com o propósito de compreender a sua percepção acerca da ausência ou sobrecarga informacional a partir de diferentes cenários. Portanto, uma investigação empírica parece essencial para confirmar os resultados deste trabalho exploratório de características qualitativas.

#### REFERÊNCIAS

- Ackoff, R. L. (1967). Management Mysinformation Systems. *Management Science*, 14(4), 147-156.
- \_\_\_\_\_. Accenture Information Management Services. Managers say the majority of information obtained for their work is useless. (2007). Disponível em: <<https://newsroom.accenture.com/subjects/technology/managers-say-majority-information-obtained-for-their-work-is-useless-accenture-survey-finds.htm>> Acessado em: 15 maio de 2017.
- Azoulay, H. (1996). L'entreprise réseau. *Revue Travail et Méthodes*, 526, 35-50.
- Babar, S., & Rai, A. (1993). Competitive Intelligence for International Business. *Long Range Planning*, 26(3), 103-113.
- Barkow, T. (2004). Information overload. *Public Relations Tactics*, 11, 11-12.

- Besson, B., & Possin, J-C. (2001). *Du Renseignement à l'Intelligence Economique*. Paris: Dunod.
- Bulinge, F. (2013). Le secret est-il un obstacle à la recherche sur le renseignement ? *ESSACHESS*, 6(2-12), 113-126.
- Bulinge, F. (2014). *Maîtriser l'information stratégique: Méthodes et techniques d'analyse*. Paris: De Boeck.
- Carnwell, R., & Daly, W. (2001). Strategies for the construction of a critical review of the literature. *Nurse education in practice*, 1(2), 57-63.
- Courbon, J.-C. (1997). *Systèmes d'information: structuration, modélisation et communication*. Paris: InterEditions.
- Cronin, P., Ryan, F., & Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review: a step-by-step approach. *British journal of nursing*, 17(1), p. 38.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1997). *Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment*. Oxford: Oxford University Press.
- Drucker, P. (1975). *La nouvelle pratique de la direction des entreprises*. Paris: Les Editions d'Organisations, Chapitre 38, 525-537.
- El Haddadi, A., El Haddadi, A., Dousset, B., & Fennan, A. 2015. Le système d'intelligence économique. *Electronic Journal of Information Technology*, 01(7), November.
- Eppler, M. J., & Mengis, J. (2004). The concept of information overload: A review of literature from organization science, accounting, marketing, MIS, and related disciplines. *The information society*, 20(5), 325-344.
- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Artmed.
- Goria, S. (2014). Veille créative: Une nouvelle expression relative à une fonction informationnelle en émergence. *Canadian Journal of Information & Library Sciences*, 38(3), 205-220.
- Goulding, A. (2001). Information poverty or overload? *Journal of Librarianship and Information Science*, 33(3), 109-111.
- Jackson, S., & Dutton, J. (1998). Discerning Threats and Opportunities. *Administrative Science Quarterly*, 33, 370-387.
- Kanter, R. M. (1998). *L'entreprise en éveil – Maîtriser les stratégies du management post-industriel*. Paris. InterEditions.
- Kiao, Y., & Watson, M. (2017). Guidance on Conducting a Systematic Literature Review. *Journal of Planning Education and Research*, p. 1-20.

- Kirwan, T. H. (2007). The time we waste. *Management Today*, September, 44-45.
- Klausegger, C., Sinkovics, R. R., & Zou, J. H. (2007). Information overload: a cross-national investigation of influence factors and effects. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(7), 691-718.
- Knopf, J. W. (2006). Doing a literature review. *Political Science & Politics*, 39(1), 127-132.
- Lesca, H., & Lesca, N. (2014). *Strategic Decision and Weak Signals – Anticipation for Decision-Making*. London: Wiley.
- Lesca, H., & Schuler, M. (1995). *Veille stratégique: comment ne pas être noyé sous les informations?* VSST, p.1-6, 1995.
- Levet, J-L. (2001). *L'intelligence économique – mode de pensée, mode d'action*. Paris: Economica.
- Levet, J-L. (2015). *Produire mieux pour vivre mieux. Une nouvelle boussole pour l'action*. Paris: Fondation Jean-Jaurès.
- Levet, J-L., & Paturel, R. (1996). *L'introduction de l'intelligence économique au sein du management de l'entreprise*. Colloque International – L'entreprise face à la société d'information, Antananarivo, Madagascar, INSCAE, p. 114-142.
- Levy, Y., & Ellis, T. J. (2006). A systems approach to conduct an effective literature review in support of information systems research. *Informing Science: International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 9, (1), 181-212.
- Macdonald, J., Bath, P., & Booth, A. (2011). Information overload and information poverty: challenges for healthcare services managers? *Journal of Documentation*, 67, (2), 238-263.
- Meredith, L. (1985). Developing and Using a Customer Profile Data Bank. *Industrial Management*, 14, 255-268.
- Meyer, J. A. (1998). Information overload in marketing management. *Marketing Intelligence & Planning*, 16(3), 200-209.
- Mintzberg, H. (2006). *Le manager au quotidien: Les dix rôles du cadre*. Paris: Les Editions d'Organisations.
- Ohmae, K. (1997). *L'entreprise sans frontières: Nouveaux impératifs stratégiques*. Paris: InterEditions.
- Porter, M. (2004). *Estratégia Competitiva*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Savolainen, R. (2007). Filtering and withdrawing: strategies for coping with information overload in everyday contexts. *Journal of Information Science*, 33(5), 611-621.

- Schick, A. G., Gordon, L. A., & Haka, S. (1990). Information overload: a temporal approach. *Accounting, Organizations and Society*, 15(3), p. 199-220.
- Schneider, S. (1987). Information overload: causes and consequences. *Human Systems Management*, 7(2), 143-153.
- Schroder, H. M., Driver, M. J., & Streufert, S. (1967). *Human Information Processing: Individuals and Groups Functioning in Complex Social situations*. CA: Holt, Rinehart and Winston.
- Stumpf, I. R. C. (2005). Pesquisa Bibliográfica. Capítulo 3. In: *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação*. (Org.) Duarte, J., & Barros, A. São Paulo: Atlas p. 51-61.
- Sutton, R. I., & Satw, B.M. (2003). O que não é teoria. *Revista de Administração de Empresas*, 43(3), 74-84.
- Vasconcelos, C. R. M. (1999). *L'Intelligence Economique et la Stratégie de Développement de la PME*. (Doctoral dissertation). Retrieved from <http://penelope.upmf-grenoble.fr/cgi-bin/abnetclop?TITN=469540>.
- Villain, J. (1990). *L'entreprise aux aguets*. Paris: Masson.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS quarterly*, 26(2), 13-23.
- Wilson, T. D. (2001). Information overload: implications for healthcare services. *Health Informatics Journal*, 7(2), 112-117.
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative Research – from Start to Finish*. 2<sup>nd</sup> Edition. New York: The Guilford Press.
- Zhuang, L., Qiu, Y., & Peng, L. (2011). Is it the more the merrier? An exploratory study into the growing problem of information overload. *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 69-83.