

ALMIRO DE OLIVEIRA

INFORMAÇÃO & GESTÃO

Dois lados da mesma moeda

Valor da Informação

Anatomia e metabolismo da decisão

Gestão e Competitividade

Governança dos Sistemas de Informação

Modernização do Estado



EDIÇÕES SÍLABO

ALMIRO DE OLIVEIRA

INFORMAÇÃO & GESTÃO

Dois lados da mesma moeda

Valor da Informação

Anatomia e metabolismo da decisão

Gestão e Competitividade

Governança dos Sistemas de Informação

Modernização do Estado

EDIÇÕES SÍLABO

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio gráfico, eletrónico ou mecânico, inclusive fotocópia, este livro. As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor. Não participe ou encoraje a pirataria eletrónica de materiais protegidos. O seu apoio aos direitos dos autores será apreciado.

Visite a Silabo na rede
www.silabo.pt

FICHA TÉCNICA:

Título: Informação & Gestão – Dois Lados da Mesma Moeda

Autor: Almiro de Oliveira

© Edições Silabo, Lda.

Capa: Pedro Mota

Imagem da capa: Funtap P | Dreamstime.com

1ª Edição – Lisboa, outubro de 2022.

Impressão e acabamentos: ARTIPOL – Artes Tipográficas, Lda.

Depósito Legal: 506087/22

ISBN: 978-989-561-266-6

 **EDIÇÕES SÍLABO, Lda.**
Publicamos conhecimento

Editor: Manuel Robalo

R. Cidade de Manchester, 2

1170-100 Lisboa

Tel.: 218130345

e-mail: silabo@silabo.pt

www.silabo.pt

Índice

Prefácio	11
Preâmbulo	13
Justificação	17

Capítulo 1

O valor da Informação	21
1.1. Introdução: porquê a Informação na atividade económica e gestiva	23
1.2. O valor da Informação na perspetiva da gestão empresarial	31
1.3. O valor da Informação na perspetiva económica	44
1.4. Conclusões	53

Capítulo 2

Anatomia e metabolismo do processo decisório em contexto empresarial – Algumas questões	57
2.1. Introdução e justificação	59
2.2. A questão	60
2.3. Anatomia do processo decisório em contexto empresarial	63

2.4. Anatomia da Informação em contexto empresarial	68
2.5. Uma perspetiva sistémica das unidades económicas	73
2.6. Anatomia e metabolismo da decisão em ambiente empresarial	78
2.7. O processo decisório e a Gestão: folclore e realidade	84
2.8. Conclusões	90

Capítulo 3

A Gestão como fator de Competitividade	93
3.1. Introdução	95
3.2. Estrutura económica	96
3.3. Competitividade e sustentabilidade	99
3.4. A função empresário e a função Gestão	101
3.5. A Gestão	102
3.6. Fatores de Competitividade	107
3.7. Níveis de Gestão e Competitividade	110
3.8. Níveis de incerteza exógena e posturas competitivas	114
3.9. Algumas metodologias e técnicas de apoio à Gestão	116
3.10. Três axiomas	117
3.11. Conclusões	118

Capítulo 4

A rendabilização da Informação	119
4.1. Introdução	121
4.2. O problema. A emergência da questão	122
4.3. A inevitabilidade da Gestão da (e pela) Informação	124

4.4. Aspetos relevantes da Gestão da Informação	126
4.5. A Informação é um pressuposto sistemático do processo decisório (e da Gestão)	130
4.6. A Informação é parte (cada vez mais) importante do negócio	131
4.7. Como convencer o <i>Top Management</i> da importância e valor da Informação	132

Capítulo 5

A importância dos Sistemas de Informação para a «indústria»	135
5.1. Introdução	137
5.2. Problemática e conteúdo dos Sistemas de Informação ...	137
5.3. As necessidades de Informação da «indústria» (das empresas)	140
5.4. Cinco questões emergentes dos SI/TIC	143
5.5. Sistemas de Informação como fator de Competitividade	145

Capítulo 6

Governança dos Sistemas de Informação – Porquê?	147
6.1. A problemática envolvida	149
6.2. As empresas são Organizações Baseadas na Informação (OBI)	150
6.3. Políticas para os Sistemas de Informação	151
6.4. Governança dos Sistemas de Informação	153

6.5. Governança dos Sistemas de Informação <i>vs.</i> Governança das Tecnologias da Informação.....	156
6.6. Governança da Informação.....	157

Capítulo 7

Governança dos Sistemas de Informação no setor da Saúde	159
7.1. O contexto.....	161
7.2. A problemática geral envolvida.....	164
7.3. As entidades de saúde são, sobretudo, Organizações baseadas na Informação (OBI).....	166
7.4. Políticas para os Sistemas de Informação.....	168
7.5. Governança dos Sistemas de Informação.....	169
7.6. Governança dos Sistemas de Informação <i>vs.</i> Governança das Tecnologias da Informação.....	172
7.7. Governança da Informação.....	173

Capítulo 8

O papel da Governança dos Sistemas de Informação no Regulamento UE 679/2016	177
--	-----

Capítulo 9

A utilização da Informática (Artigo 35.º da Constituição)	197
--	-----

Capítulo 10

O paradigma económico na Administração do Estado – Uma inevitabilidade	209
---	-----

Notas e referências	225
---------------------------	-----

Sobre o autor.....	235
--------------------	-----



Edições Sílabo
Almedina
2022-10-14

Prefácio

Conheço o Prof. Almiro de Oliveira e somos amigos há algumas décadas. Sempre verifiquei pelos seus escritos e pelas muitas conversas que tivemos, a sua exigência com o rigor, com a honestidade, também intelectual, e com o bom funcionamento das instituições.

Este livro é um bom exemplo dessas preocupações. É composto por um conjunto de dez textos que o autor publicou em áreas conexas: gestão das organizações, informação e valor da informação, gestão de sistemas de informação, informação e processo de decisão, governança dos sistemas de informação, em vários contextos.

Na generalidade, os textos têm uma acentuada preocupação pedagógica, o que é de realçar, e como é referido, serviram de apoio à leção de disciplinas em várias Universidades. A ênfase pedagógica também é evidenciada nas chamadas de atenção à confusão semântica que tem existido e prolifera em variadíssimos artigos e livros publicados sobre aqueles temas. E a preocupação do autor, com a atuação dos fornecedores de tecnologias de informação, que devido ao seu poder de negociação têm «adulterado conceitos essenciais e capturado decisores e consumidores», é algo que surge como denominador comum em muitas das suas contribuições e também neste livro.

O livro que o leitor vai usufruir contém informação importante. Mas, também há que ter presente que «a informação não é autoexplicativa; a informação depende do contexto... e quando contextualizada, a informação torna-se conhecimento. Quando suscita convicções, o conhecimento torna-se sabedoria... Só as convicções-combinadas com a sabedoria-possibilitam ao indivíduo aceder e explorar novos horizontes» (Kissinger, Schmidt, Huttenlocker, 2021).

Como o leitor poderá constatar, vários textos contextualizam a informação e, neste sentido, tornam-se conhecimento importante. E, nalguns casos, o autor assume convicções fortes que partilha com o leitor.

Como pano de fundo de todos os textos está a gestão das organizações. Gestão que se pode entender como uma prática de cariz técnico, com suporte científico, e sobre a qual há evidência empírica que compensa as organizações que a utilizam adequadamente.

No entanto, sucessivos relatórios nacionais e internacionais têm concluído que as competências de gestão nas organizações portuguesas deverão aumentar, para se conseguir maior crescimento da economia, mais produtividade nas empresas e melhor qualidade nos serviços. Apenas com uma economia mais competitiva poderá existir maior crescimento económico e aumento do bem-estar da população residente em Portugal, com acesso crescente a bens e serviços que satisfaçam necessidades cada vez mais complexas. Infelizmente, a maioria dos indicadores sobre a evolução da competitividade da economia nas últimas décadas não nos deixam tranquilos, pois, a evolução tem sido no sentido descendente. O alertar para este problema, centrando a atenção na gestão, na produtividade, e na competitividade é também uma preocupação presente neste livro.

Como se referia numa publicação internacional, «o otimismo é o elixir que torna tudo possível. Sem otimismo não há a ambição que leva à ação.» A ação que origina novos empreendimentos empresariais e novos empregos. A ambição necessária para se conseguir ultrapassar a crise e conseguir uma melhor qualidade de vida em Portugal.

Nos textos do Prof. Almiro de Oliveira não transparece muito otimismo. Contudo, a sua leitura e reflexão será seguramente importante para os gestores que pretendam ter a uma ação informada e mais competente. O otimismo virá depois.

Vitor Fernando da Conceição Gonçalves

Professor Catedrático de Gestão, ISEG/Universidade de Lisboa

Preâmbulo

A propósito de mais este livro de Almiro de Oliveira, ocorreu-me uma frase do livro *Escavação* de Andrei Platonov. A certa altura, um dos operários envolvidos na empreitada exclama para o outro: «Tu já viveste muitos anos, podes trabalhar só com a memória».

Embora o contexto seja completamente diferente, os paralelismos são vários. Almiro de Oliveira tem, felizmente, uma vida profissional longa, suficientemente frutuosa para, querendo, poder viver de memórias. Este livro é mais um repositório dessas memórias. Contudo, os paralelismos não se ficam por aí. O livro de Platonov trata da infundável escavação, necessária para construir um edifício em que viverão todas as pessoas felizes que a sociedade socialista gerará.

A persistência com que Almiro de Oliveira se tem empenhado em «escavar» os temas da informação e da gestão, como pedras de toque para a construção, já não digo do edifício, mas da parede da «gestão e informação», quiçá essenciais para que as organizações possam viver melhor, não desdenham do projeto platonoviano.

A sátira de Andrei Platonov foi demais para o regime, tendo acabado proscrito: o seu livro, inicialmente escrito em 1930, só seria publicado, na União Soviética, em 1987, aquando da «glasnost» promovida por Gorbachev. Almiro de Oliveira não foi proscrito, mas tem pregado muitas vezes aos peixes. E bom seria que fosse (tivesse sido!) mais ouvido e lido, não para concordar, mas para desinquietar. Embora às vezes não pareça, diz quem o conhece, que Almiro de Oliveira não professa o lema de que toda a gente tem direito à sua (dele, Almiro) opinião...

Portugal tem um problema de produtividade. As razões apontadas são muitas e variadas: baixas qualificações dos trabalhadores, rácio capital-trabalho insuficientes, contexto que não ajuda. Nos últimos anos, na sequência de alguns estudos internacionais, começou-se a olhar mais, ou também, para o papel da organização e gestão, fatores que, em conjunto com o progresso tecnológico, eram habitualmente remetidos para um resíduo a que se chamava «produtividade geral dos fatores». É uma espécie de retorno às origens já que, por exemplo Alfred Marshall e outros seus contemporâneos, sempre haviam colocado as práticas de gestão entre os seus alvos de investigação.

Desta nova leva de estudos, os mais conhecidos e estruturados resultam de um projeto chamado *World Management Survey* que procura aferir o que os autores chamam a «qualidade de gestão». Para tal, desenharam um questionário sobre as práticas de gestão adoptadas, com base no qual inquiriram milhares de empresas em múltiplos países. Posteriormente, sem surpresa, chegaram à conclusão de que os países com melhores práticas de gestão tinham os melhores níveis de PIB *per capita*. Não estabeleceram uma relação causal, mas como se costuma dizer sobre as bruxas *que las hay, las hay...* Portugal não fica particularmente bem nesse *ranking* e, pior do que isso, tem um PIB *per capita* abaixo de alguns países com uma avaliação global dos processos de gestão piores do que a sua. Ainda assim, tudo o resto constante, se fosse possível introduzir nas empresas portuguesas a qualidade dos processos de gestão adoptados, por exemplo, na Suécia, esse facto, só por si, permitiria reduzir em um terço as diferenças de produtividade entre os dois países.

Descendo a uma análise mais fina, os três grandes eixos cujas práticas foram escrutinadas são: a fixação dos objetivos, a recolha, tratamento e uso da informação e a gestão de recursos humanos. Em face das várias críticas, latentes e patentes nos vários textos agrupados neste livro, Almiro de Oliveira ficará, talvez, surpreendido por saber que o domínio em que as nossas empresas se saíram menos mal foi exatamente aquele que gira em torno da gestão da

informação, entendida em sentido lato. Escrutinando um pouco mais, concluiremos, contudo, que vários dos reparos de Almiro Oliveira têm razão de ser.

Desde logo, ele não é alguém que se satisfaça com a média – e é isso o máximo que conseguimos. Mais! Cruzando dados entre as três áreas, concluímos que temos muitas dificuldades em estabelecer objetivos que vão para além do curto/médio prazo e que somos melhores na utilização da informação retrospectiva, para controlo, do que para a prospetiva estratégica. E esse é um dos grandes cavalos de batalha de Almiro de Oliveira. Que o essencial de muitos dos seus textos, se ignorarmos as datas em que foram escritos, mantenham atualidade, não é propriamente abonatório da evolução havida entre nós. E porque será assim? Também quanto a isso a WMS nos pode dar sugestões, em certa medida em linha com as mensagens que, particularmente nas sínteses finais, e nos últimos textos deste volume, Almiro de Oliveira vai (foi) semeando (em terra pouco fértil ou mal adubada).

Naturalmente, a qualificação dos próprios gestores é um fator importante na adopção de melhores práticas e sabe-se como só nos últimos vinte anos a gestão profissionalizada e o recrutamento de licenciados tem vindo a ganhar expressão, nas médias e, sobretudo, grandes empresas (ainda hoje, o perfil de qualificações dos empresários e gestores em pequenas e muito pequenas empresas, não se distingue do dos trabalhadores).

Ainda assim, só aprende quem quer. E isso tende a estar correlacionado com a cultura dominante no país em causa. Empresas com mais sentido autocrítico, insatisfeitas com o que já atingiram, têm práticas de gestão superiores (e produtividades mais elevadas e rendimentos médios mais altos). Pelo contrário, as empresas (e os países) mais complacentes, convencidos de que já fazem tudo bem, ocupam os lugares do fundo do *ranking* (e têm baixas produtividades e rendimentos médios mais baixos). Nos seus textos mais aplicados, menos teóricos, é óbvio o incómodo de Almiro de Oliveira com esta falta de exigência (algo que os seus antigos alunos bem recordarão...).

Para além disso, também a concorrência está intimamente ligada a melhores práticas de gestão. Organizações, sejam ou não empresas, instaladas ou protegidas, pelo contrário, não têm nenhum incentivo para o aperfeiçoamento, algo bem documentado por Almiro de Oliveira nas suas análises e propostas para o setor público. Sintomático é que em todos os países, incluindo Portugal, são as empresas mais expostas aos mercados internacionais, em que a concorrência tende a ser mais intensa, as que apresentam melhores práticas de gestão.

Voltando, para terminar, a Platonov, há um outro episódio, neste caso do seu livro Tchevengur, que refiro em terceira mão (por não estar disponível em Portugal, ao que sei). Tchevengur é o reino perfeito do comunismo. Perante o facto, um dos personagens, o líder do grupo, pega nas obras de Marx, folheia-as e comenta «o que este homem escreveu! E nós fizemos tudo antes de ler alguma coisa!». Para concluir, convictamente «mais valia não ter escrito nada...». Apetece-me comentar, talvez por isso aquilo deu no que deu...

É possível que muitos economistas, gestores, empresários possam ter a mesma reação, que o dito protagonista, perante o livro, os livros, de Almiro de Oliveira. «O que este homem escreveu». E, de igual modo, concluem «e nós fizemos tudo antes de ler alguma coisa». E, como se viu acima, não seria estranho à maneira de ser portuguesa que pudessem concluir «mais valia que não tivesse escrito nada!». Olhando para o nosso atraso, para a nossa atávica dificuldade em mudar, permitir-me-ia concluir de igual modo: «talvez por isso, isto ainda está como está!».

Nem sempre é fácil, muito menos consensual, mas vale a pena ler os escritos do Almiro de Oliveira, estes sobre gestão e informação e, também, os outros. Com os mais técnicos, aprende-se. Os mais aplicados, mesmo que dele discordemos, fazem-nos pensar, no presente e no futuro.

Alberto de Castro

Professor Catedrático Convidado da Universidade Católica

Justificação

Este livro surge na sequência do livro publicado em novembro de 2021 (*Informação & Sistemas de Informação – Promessas, Realidades & Políticas*) e tem como causas próximas os inúmeros pedidos de cópias de diversos artigos, publicados pelo autor, desde 1994, em diversas revistas profissionais e da Academia – sobre a diversa, variada, complexa, eminente e iminente problemática da Informação, dos Sistemas de Informação e da Gestão das Organizações.

Assim, não obstante a idade da maioria dos textos (e lembrando a conhecida referência bíblica *nemo est propheta in terra sua...*) aqui reunidos em formato de livro, a grande turbulência vivida no ambiente (agora, dito «ecossistema»...) das Tecnologias da Informação e a banalização (abusiva) da expressão «Gestão» (que é, vulgar, errada e impunemente, utilizada como *snakeoil* para tudo...), os textos revelam-se de grande frescura teórica e prática, muita atualidade e grande oportunidade – face ao desenfreado e estridente «canto das sereias» dos diversos *providers* de Tecnologias da Informação, de imberbes e inconsequentes Modelos de Organização e Gestão e à (intencional?) confusão semântica praticada pelos diversos agentes, que proliferam na venda de «soluções» milagrosas para os males das organizações.

Por isso, entendeu o autor, reunir em livro um conjunto de dez textos, que de algum modo, possam contribuir para arrumar em *su* sítio, o que, avulsamente, foi sendo publicado e distribuído aos alunos de diversas Universidades, como suporte à lecionação de cadeiras/disciplinas, no domínio da Informação, da Gestão dos

Sistemas de Informação, da Governança dos Sistemas de Informação e da Gestão das Organizações.

Tal só foi possível graças à amiga e eficaz colaboração do Professor Doutor Pedro Anunciação que, insistentemente, lembrava a oportunidade, atualidade e utilidade dos textos agora reunidos em livro – e sem a cuja colaboração teria sido impossível a edição deste livro.

O texto de abertura deste livro (Capítulo 1) é sobre, o instante problema de «O Valor da Informação» e foi, originalmente, publicado em 1994... mas, mesmo perante o enorme trabalho da Senhora Professora Mariana Mazzucato (*The Value of Everything – Making and Taking in Modern Economy*, 2018), ao excelente trabalho do Professor e Investigador Jacques Perrin (*À la Recherche des Fondements de la Valeur Économique et de la Richesse*, 2017) e a muitos outros textos científicos posteriormente publicados e à vulgata que sobre «o valor» por aí se ouve e lê – o autor não retira nenhuma daquelas afirmações, então deixadas naquele texto.

No contexto do Mestrado em Organização e Sistemas de Informação, que decorreu em Évora durante cinco anos, (a partir de 1999), o autor lecionou uma cadeira de Informação e Decisão em contexto empresarial – o que o levou a teorizar e a formalizar em texto, publicado pela Universidade de Évora, o conteúdo de parte da cadeira, que agora integra o Capítulo 2, «Anatomia e Metabolismo do Processo Decisório em Contexto Empresarial». Da sua leitura, pode o leitor retirar conclusões sobre a umbilical relação entre a Informação e a Decisão, bem como sobre os diversos e variados fatores e varáveis, que impendem sobre o processo decisório e condicionam a tomada de decisão.

De entre as expressões mais banalizadas pela vulgata mediática e pseudocientífica, que atravessa o mundo Social e «o admirável mundo das Organizações», será legítimo denunciar a utilização abusiva da expressão «Gestão» e da expressão «Competitividade»..., nomeadamente, por que, raras vezes, se esclarece sobre o que é que se está a falar ou a escrever!

Acresce, que as nossas empresas e Organizações continuam inseridas num contexto Macroeconómico incompetitivo, como, aliás, as múltiplas estatísticas de diferentes Entidades traduzem.

Assim, no Capítulo 3, propõe-se «A Gestão como fator de Competitividade», texto que serviu de base a uma Conferência feita em 2008 (perante cerca de três centenas de pequenos e médios empresários») e que, posteriormente, foi solicitado a integrar uma publicação de uma IPSS.

Como dos textos anteriores facilmente decorre, a Informação reúne todas as características de um bem económico – tudo razões a concorrer para que, a racionalidade económica imponha «A Rentabilização da Informação», texto que aparece no Capítulo 4 e que serviu de base a uma Conferência feita na Universidade do Minho, em 1996.

A convite da APGEI (Associação Portuguesa de Gestão e Engenharia Industrial) o autor fez, em 1998, uma conferência sobre «A Importância dos Sistemas de Informação para a Indústria», (*v.g.* Capítulo 5), onde deixou plasmadas as ideias essenciais sobre aquele tema e, sobretudo, a importância da exigência dos Gestão dos Sistemas de Informação, da natureza das diferentes «Informações» que coexistem nas «indústrias» (*lato sensu*) e, não menos importante, do crítico papel das pessoas nos Sistemas de Informação e nos Modelos de Gestão e Organização Empresariais.

No Capítulo 6 (Governança dos Sistemas de Informação – Porquê?), no Capítulo 7 (Governança dos Sistemas de Informação no Setor da Saúde) e no Capítulo 8 (Governança dos Sistemas de Informação no Regulamento UE 679/2016) reúnem-se textos que serviram de base a intervenções e Conferências feitas pelo autor, desde 2009, em diferentes Instituições nacionais e internacionais e que pretenderam, desde logo, justificar a grande necessidade de os Sistemas de Informação terem que ser Governados ao mais alto nível das Organizações e, depois, de demonstrar e exemplificar essas exigências, no contexto do Setor da Saúde – e, também, a sua ausência no articulado daquelas preocupações, no contexto do Regulamento da UE...

Tendo decidido a Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa celebrar os 40 anos da publicação da Constituição da República, o autor foi convidado a proferir ali uma conferência que subordinou ao tema «O Art.º 35.º da Constituição da República – Que eficácia?». Por se revelar de grande atualidade, nomeadamente face aos mais recentes eventos de cibercriminalidade e atentado à privacidade, publica-se no Capítulo 9 o texto que serviu de base àquela intervenção feita em dezembro de 2016.

Finalmente, no Capítulo 10, dá-se à estampa um texto que serviu de base a uma conferência feita pelo autor, sobre «O Paradigma Económico na Administração do Estado – Uma inevitabilidade», no âmbito de umas conferências realizadas pelo Ministério da Defesa Nacional em 2008 e que, volvidos 14 anos, mantém indiscutível e enorme atualidade, oportunidade e grande utilidade Política, Económica e Social – face ao ambiente Económico, Político e Social que vivemos...

O autor

13 de maio de 2022

Capítulo 1

O valor da Informação



Edições Slabo
Almedina
2022-10-14

© Edições Sílabo
Almedina
2022-10-14

1.1. Introdução: porquê a Informação na atividade económica e gestiva

Desde sempre o SER HUMANO precisou de Informação – algo material ou imaterial que lhe trouxesse, que lhe permitisse obter quantidades adicionais de Conhecimento sobre um determinado fenómeno, acontecimento, evento ou situação.

A evolução do comportamento racional Humano é, à luz desta perspetiva, uma marcha contínua na estrada para a Informação – como fonte potencializadora do Conhecimento em que cada vez mais se baseia o comportamento Humano.

Qualquer passo em frente no domínio da concretização do chamado comportamento racional, implica sempre o consumo, a utilização, de quantidades de Informação, como pressuposto de uma decisão fundamentada e, de preferência aprioristicamente conhecida no que respeita aos efeitos e consequências derivadas de tal atitude.

É por isso, suficientemente ilustrativo da importância da Informação na racionalidade comportamental Humana, percorrer a marcha da Humanidade e constatar desde os primórdios, como as Sociedades Humanas e os indivíduos foram procurando formas e processos, cada vez mais evoluídos, para produzir, distribuir, consultar e consumir Informação.

Entre nós e porque estamos em época de celebração das Descobertas, atente-se como importante e decisivo foi para a epopeia dos Descobrimientos (que abriram a porta da época Moderna, do Homem Novo) o esforço direcionado para a recolha e tratamento de toda a Informação disponível sobre o Mundo (livros, relatos de viagens, cartografias, historiadores da antiguidade, envio de emissários com esse expresso propósito de recolha de Informação, tratamento, análise e discussão de questões da astronomia e das artes de navegar, de elaboração, *a priori*, de hipóteses científicas sobre os caminhos e programas a cumprir, etc.) a perspetiva da Informação – como suporte do Conhecimento que se não podia já esgotar



ALMIRO DE OLIVEIRA

Professor Universitário, criou e lecionou, diferentes cadeiras nas áreas da Economia e Gestão e dos Sistemas de Informação, no âmbito das Licenciaturas em Gestão, Pós-graduações, MBA e Mestrados em Gestão e Mestrados em Sistemas de Informação. Administrador e Consultor de empresas públicas e privadas e da Administração Pública.

Parafrazeando Paul Éluard ('não há modelo para quem procura o que nunca viu', Londres, 1936) afigura-se que não poderá haver decisão racional sobre aquilo que não se conhece. Daí, a importância, crucial, que a Informação assume no contexto da ação gestiva e organizacional – por que é a Informação que, potencialmente, diminui o grau de incerteza ou de ignorância do decisor sobre aquilo em que quer intervir ou atuar.

Ora, de tal trivial constatação decorre, inexoravelmente, que a Informação tem de ter um Valor – como, inclusive, o art.º 35.º da Constituição da República parece reconhecer!

Historicamente a Gestão preocupou-se com a racionalização da utilização e consumo dos diversos recursos económicos (Terra, Equipamentos, Capitais, Pessoas), mas, sobretudo a partir de meados do século XX, o principal agente económico deixou de ser o indivíduo e passou a ser a 'Organização' – e esta, nomeadamente, em consequência da internacionalização e da mundialização dos negócios, configurou-se, crescentemente, como Organização Baseada na Informação (OBI).

Em consequência, a Informação tornou-se no recurso (e bem económico), relativamente, mais importante, exigindo cuidados, preocupações técnicas e científicas adicionais na sua produção, armazenamento, utilização e Gestão, tendo surgido uma panóplia de tecnologias que têm impactos, significativos, no trabalho da Gestão – mas, que não substituem, nunca, o trabalho do Gestor.

Aliás, basta analisar 'a morfologia e o metabolismo do processo decisório', que constitui o trabalho do Gestor, para verificar em que consistiria tal contra senso.

Todavia, o *mainstream*, os fornecedores (ditos 'parceiros!'), o discurso público, os média e, até, algum discurso académico continuam a enfatizar, a endeusar, a mitificar e a mistificar as Tecnologias da Informação como fatores, causais, de Produtividade e, até, de Competitividade – conclusões que a realidade económica e social e a investigação não confirmam (e que seria o novo 'ovo de colombo' para as Organizações não competitivas...), nem nas 'indústrias', nem na Administração do Estado.

Como no texto do livro se desenvolve, o grande, decisivo e sustentável fator de Competitividade é a Gestão – e, sobretudo, no cumprimento de um elevado grau de concretização dos objetivos (eficácia), na prossecução da 'Gestão pelos custos', na busca da 'rendabilização' (também) do processo de produção e utilização da Informação e na 'Gestão pelos resultados' obtidos com a utilização daquelas tecnologias.

Finalmente, dada a natureza daquela relação umbilical da Informação com a Gestão (dois lados da mesma moeda), a importância patrimonial e reditual que a Informação, crescentemente, assume nos agregados económicos e financeiros das Organizações e, não menos importante, a sua contribuição, potencial, para a Competitividade das Organizações, propõe-se e justifica-se que a Gestão da Informação seja, diretamente, da responsabilidade do *Top Management* – isto é, que se consubstancie numa efetiva 'Governança da Informação e dos Sistemas de Informação'.

Almiro de Oliveira

