

Informação como Insumo para a Inteligência Organizacional

Thiciane Mary Carvalho Teixeira
Marta Lígia Pomim Valentim

Como citar: TEIXEIRA, T. M. C.; VALENTIM, M. L. P. Informação como Insumo para a Inteligência Organizacional. *In*: VALENTIM, M. L. P.; MÁSBASNUEVO, A. (org.). **Inteligência organizacional**. Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2015. p.195-214. DOI: <https://doi.org/10.36311/2015.978-85-7983-678-7.p195-214>



All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo o conteúdo deste trabalho, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo el contenido de esta obra, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia Creative Commons Reconocimiento-No comercial-Sin derivados 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

CAPÍTULO 8

INFORMAÇÃO COMO INSUMO PARA A INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

Thiciane Mary Carvalho Teixeira

Marta Lígia Pomim Valentim

1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade empresarial¹ tem dependido da maneira com que as organizações gerenciam as mudanças, a informação e o conhecimento. No cenário empresarial, o capital financeiro passou a ser flutuante e os valores, antes somente mensurados em moeda, também passaram a ser mensurados por seu capital humano e intelectual. A antecipação às oportunidades e às ameaças, a visão prospectiva propiciando investimento para inovar, o monitoramento de informações do ambiente externo e o compartilhamento de conhecimentos individuais no ambiente interno transformaram-se em práticas que podem proporcionar posições vantajosas, uma vez que resultam em inteligência para a organização definir suas estratégias de ação.

O acirramento da competitividade suscitou algumas estratégias organizacionais como, por exemplo, a busca sistemática de informações externas sobre questões políticas, econômicas, tecnológicas e sociais; e internas, relativas aos materiais, processos, produtos e funcionários, que possibilitam aos gestores conhecerem melhor a própria empresa, o mercado,

a concorrência e os clientes. Com a posse desses dados tornou-se possível selecionar, armazenar e compartilhar o conhecimento tangível [informação] e, a partir de sua apropriação, construir conhecimento intangível [conhecimento] de forma a usá-los para alcançar diferenciais competitivos. Assim, o conhecimento, a informação e as tecnologias de informação e comunicação (TIC) tornaram-se poderosos ativos para gerar inteligência organizacional (IO).

A IO surge como um processo estratégico que permite converter dados e informações sobre capacidades, vulnerabilidades e intenções dos concorrentes em vantagens competitivas para a organização, de forma a serem aplicadas a qualquer área e/ou setor.

O uso sistemático de modelos de gestão voltados à informação e ao conhecimento – como a gestão da informação (GI) e a gestão do conhecimento (GC) –, por meio de atividades de busca de informação relevante para os membros da organização, que após serem organizadas, analisadas e disseminadas pela equipe competente, pode evidenciar ameaças e oportunidades, propiciando a obtenção de diferenciais competitivos.

A partir da prospecção e análise de dados e informações é possível filtrar e tratar conteúdos relevantes para uso da organização e gerar informação com valor agregado, direcionando a tomada de decisão e o planejamento de ações estratégicas. Desse modo, após a análise e a escolha da melhor opção entre várias alternativas, será possível transformar informação em inteligência, cuja perspectiva é gerar conhecimento para a melhoria do desempenho organizacional, permitindo solucionar problemas, criar novos produtos, projetar mudanças e melhorias.

A IO é um processo que deve ser construído, mantido e avaliado constantemente, movido por uma dinâmica de busca, compartilhamento e uso de informações de modo criativo para descobrir oportunidades, reduzir riscos e propiciar diferentes tipos de inovações combinadas, envolvendo mais qualidade, produtividade e competitividade.

2 INFORMAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Historicamente o significado do termo ‘informação’ já foi o mesmo que *intelligence* (MATTELART, 2002), porque o registro dos acontecimentos e das observações, tarefas restritas aos cientistas, passavam rigorosamente pelas atividades de coleta, de classificação e de tratamento. Essa seção pretende destacar a importância da gestão da informação como um elemento essencial para qualquer organização, bem como sua relação estrita com o processo de inteligência organizacional.

Capurro e Hjørland (2007) consideram o princípio do uso do termo ‘informação’ a tudo que é informativo para uma determinada pessoa, de maneira que sacie as necessidades informacionais do indivíduo. O que torna sua conceituação polêmica é que, estar informado depende da capacidade interpretativa e habilidade de conexão com as vivências e experiências de um sujeito cognoscente, que vai além do dado registrado e organizado (CHOO, 2006). Por esse motivo, muito se discute em relação ao conceito de ‘informação’, principalmente pela necessidade de torná-la diferenciada do que seja dado/fato e conhecimento que, por sua vez, fazem parte do entendimento do que é informação. No ambiente organizacional é fundamental compreender essas aproximações e diferenças.

Dados são considerados a matéria prima essencial para a geração da informação, ao “[...] descrever parte daquilo que aconteceu; não fornecem julgamento nem interpretação e nem qualquer base sustentável para a tomada de decisão” (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p.3). Por outro lado, a informação é um dado interpretado (CAPURRO; HJORLAND, 2007). Os dados são públicos e por natureza são quantitativos (GOMES; BRAGA, 2004). “Os dados são os fatos puros e simples, sem qualquer estrutura ou organização; os átomos básicos da informação” (LOGAN, 2012, p.53).

A informação é bem mais complexa por possuir atributos subjetivos e objetivos (CAPURRO; HJORLAND, 2007). No início das discussões sobre a Teoria da Informação, duas correntes teóricas distintas prevaleceram: a primeira corrente foi fundamentada nas noções de Shannon (1948), que defendia a *matematização* da informação, como a probabilidade de uma sequência específica de símbolos, independentemente de seu significado. A informação foi definida como a medida da redução da

incerteza para um receptor (LOGAN, 2012, p.27). No que tange a segunda corrente, esta teve como fundamento as noções de MacKay (1969) que insistia em defender que a informação implicava em significado, e esse significado poderia ser diferente, incluindo à noção de significado, a interpretação, o “[...] significado da informação é dado pelo processo que a interpreta” (LOGAN, 2012, p.40). Essas correntes foram denominadas por MacKay (1969) como ‘*informação seletiva*’ “[...] que é a informação calculada considerando-se a seleção de mensagens de um conjunto” e ‘*informação estrutural*’ que “[...] envolve a semântica e o sentido de ser bem-sucedida no seu papel de interpretar a informação seletiva”.

A noção de Shannon (1948) definia informação como padrão ou sinal, com seus atributos objetivos, por depender de dados registrados, organizados e agrupados matematicamente e quantitativamente. Essa perspectiva objetiva não considera o sujeito nem o contexto sociocultural que pode interferir na construção do significado. Assim, acaba por aproximar a compreensão informação ao dado/fato concreto, físico e objetivo, o que Buckland (1991) denominou de ‘*informação-como-coisa*’.

A abordagem subjetiva tem base na ‘*informação estrutural*’, que considera a informação dependente de um indivíduo, que atribui significado ao dado/fato, transformando-o em “[...] informação dotada de sentidos diversos e inserida no terreno da experiência histórico-cultural” (ARAÚJO, 2009). Para Logan (2012, p.38) “[...] a informação estrutural está preocupada com o efeito e o impacto da informação na mente do receptor e, portanto, é reflexiva”.

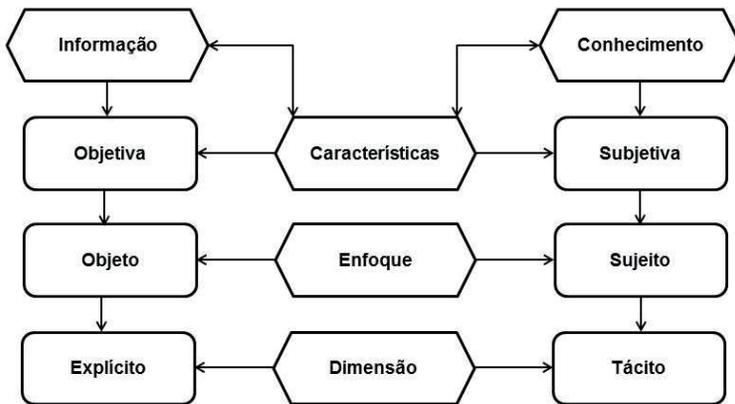
Nessa perspectiva, o indivíduo assume um papel decisivo, pois é ele que recebe o dado/fato organiza e processa transformando-o em informação, manipulando-o, consolidando-o, ou seja, dando-lhe um propósito (DE SORDI, 2008, p.9). O que fortalece a afirmação de Brookes (1980) que destaca a informação como um elemento dependente de observação sensorial, em que uma vez apropriada pelo sujeito necessita ser interpretada por sua estrutura de conhecimento para se tornar informação.

Assim, “[...] a informação só é útil quando o sujeito infunde-lhe significado, e a mesma informação objetiva pode receber diferentes significados subjetivos de diferentes indivíduos” (CHOO, 2006, p.70). A interpre-

tação torna o sentido de ‘estar informado’ uma condição única, porquanto é criado por um sujeito e construído em determinado contexto. Logan (2012, p.42) observa que a informação deve ser “[...] pensada de forma qualitativa, algo capaz de ser transferido ou comunicado para ou através de um organismo vivo ou armazenado em um organismo vivo [...]”.

O conceito de informação definido por Frohmann (2008) se enquadra ao equilibrar as duas abordagens: a objetiva e a subjetiva. Considera a materialidade da informação e as características sociais vinculadas a ela, com interfaces nos campos institucionais, tecnológico, político, econômico e cultural, respeitando assim as singularidades de interpretação, apropriação e ação. Logan (2012, p.53) trata no seu discurso ao mesmo tempo a materialidade da informação, o significado e a relação com a organização. Para o autor “[...] a informação é feita da estruturação de dados, o que adiciona significado aos dados e lhe dá contexto e significância”.

Figura 1: Estrutura matricial da informação e do conhecimento.



Fonte: Elaboração própria.

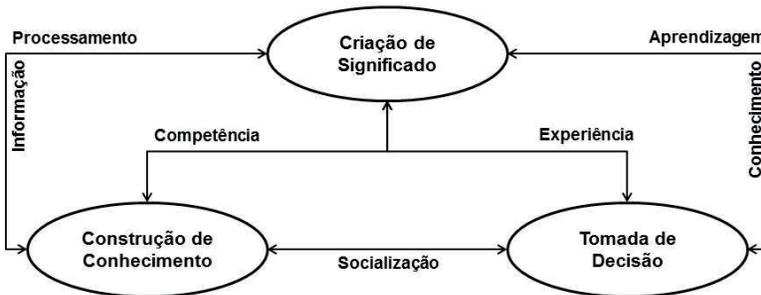
A Figura 1 apresenta a estrutura matricial da informação e do conhecimento. Em que evidência, a informação entendida aqui como um fenômeno subjetivo com característica objetiva, assim como o conhecimento possui diferentes dimensões, tendo como os principais o tácito e o explícito, e o que os determina e os definem são os enfoques que podem ser direcionados para o sujeito cognoscente ou para o dado/fato concreto. Nas duas abordagens sobre ‘informação’ o conhecimento está presente: na obje-

tiva ao relacioná-lo a ‘informação-como-coisa’ (BUCKLAND, 1991), por meio do conhecimento explícito; e na subjetiva considerando-o como uma produção individual ‘informação-como-conhecimento’ (BUCKLAND, 1991), por meio do conhecimento implícito (tácito).

Choo (2006, p.85) utiliza os principais estágios do comportamento em relação à informação, que são: necessidade, busca e uso de informação, para enfatizar a importância do dado organizado para que a informação seja compreendida. A capacidade de transformar a informação em conhecimento é diretamente proporcional às percepções de mundo do sujeito cognoscente.

Considera-se que a informação é construída na organização para servir como base as atividades da IO. A informação faz parte do processo de criação de significado (CHOO, 2006), a partir da interpretação do dado organizado é atribuído valor a ela, ou seja, se agrega à informação as experiências e as competências por meio da socialização no contexto organizacional, desenvolvendo, assim, um sistema de aprendizagem a cada decisão e ação tomada. A informação, quando compreendida pelo grupo, fortalece uma identidade organizacional. Seu uso pode resultar em inovação e estratégia com ‘produto’, ‘processo’, ‘ideia’, ‘serviço’ único.

Figura 2: Processo de criação de significado.



Fonte: Elaborada a partir dos estudos de Choo (2006).

O conhecimento também é construído no decorrer do tempo, por meio da criação de significado (CHOO, 2006), a partir da apropriação de informações captadas e relacionadas à capacidade cognitiva do indivíduo. Segundo De Sordi (2008, p.12) “[...] conhecimento é o novo saber,

resultante de análise e reflexões de informações segundo valores e modelo mental daquele que o desenvolve, proporcionando a este melhor capacidade adaptativa às circunstâncias do mundo real”. Assim, é o conhecimento que torna a informação passível de ser utilizada. Esse processo de criação de significado foi representado na Figura 2.

Os dados/fatos passam a ser informação ao adquirirem significado atribuído por um sujeito cognoscente e, por sua vez, a informação passa a ser conhecimento ao ser apropriada e relacionada ao conhecimento prévio, construído ao longo da vida pelo sujeito cognoscente. “Os dados vêm primeiro, a informação depois e o conhecimento por fim [...] a informação precede a comunicação, a tecnologia, a ação e o conhecimento, como um novo paradigma intelectual” (ILHARCO, 2003, p.64).

Nessa mesma perspectiva, Choo (2006) explica que a informação é um elemento intrínseco às atividades organizacionais, subsidiando os sujeitos organizacionais para uma melhor compreensão dos processos organizacionais e humanos.

A informação adquirida por meio da linguagem se tornou somente parte da totalidade de informação potencialmente acessível a nós (BROOKES, 1980), diante da revolução das tecnologias de informação e comunicação e o seu uso para divulgação, o dado passou a ser um bem coletivo e público, e esse fato colocou a informação em outro patamar, propiciando ao sujeito a responsabilidade de estar informado com rapidez e em quantidade, desmistificando, assim, o pressuposto inicial, no qual o acesso às tecnologias de informação e a sua imensidão de dados disponibilizados garantisse por si só a apropriação e a conexão do que está sendo disseminado, e cujo resultado seria a criação de conhecimento espontâneo voltado à ação.

Figura 3: Interdependência conceitual.



Fonte: Elaboração própria.

Apesar de haver diferenças, não se pode negar a existência da interdependência conceitual entre dado, informação e conhecimento representada na Figura 3. A compreensão dessa interdependência direcionada para a organização com foco na inteligência inicia-se com o dado sendo recurso organizacional, que precisa ser organizado para facilitar e permitir o processamento. A informação surge no processamento, na atribuição de significado ao dado, que ao relacionar-se com os conhecimentos já existentes é passível de formar estratégias para uso da organização. O conhecimento está presente no processamento da informação como, também, na ação para o uso da informação.

Assim, o uso da informação precisa passar pelas etapas de organização dos dados, pelo processamento da informação, pela aplicação do conhecimento em uma ação. E é por meio do sujeito cognoscente, que é responsável pelo conhecimento, pela informação e pelo uso, que as estratégias são mudadas, criando uma dinâmica que é retroalimentada a cada nova informação. O dado não muda, mas a informação e o conhecimento vão continuamente se ajustando ao contexto e circunstâncias organizacionais, com o objetivo de criar estratégias de ação que resultem em resultados positivos.

Os dados depois de organizados facilitam o acesso e, a partir da atribuição de significado, passam a ser informação, que depois de apropriada e de se estabelecer relações com o conhecimento organizacional, permite a ação inteligente com o uso estratégico da informação.

3 INFORMAÇÃO COMO SUBSÍDIO À INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

O uso da informação como uma estratégia organizacional passou a ser uma prática, ao comprometer o crescimento e a capacidade de adaptação às mudanças no ambiente externo (DAVENPORT; PRUSAK, 1999) e (CHOO, 2006). No contexto organizacional, a maneira pela qual os sujeitos organizacionais interpretam e analisam as informações do ambiente, acessam e disseminam as informações, influencia o nível de produtividade e competitividade. Assim, o processamento da informação passou a constituir a base dos modelos de gestão organizacional na atualidade, presente

na inteligência organizacional, assumindo papel decisivo no desempenho e na lucratividade da organização.

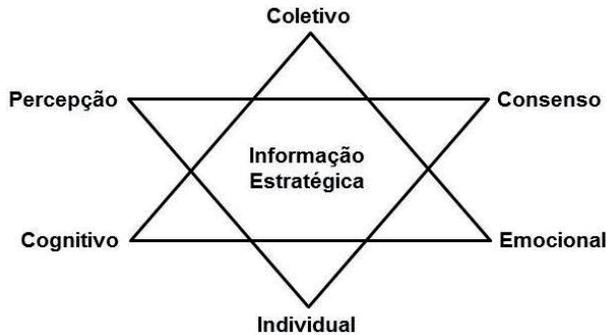
Segundo Choo (1991) o processamento das informações organizacionais pode ser analisado, por meio de duas correntes: a primeira corrente toma como base os sistemas e estruturas organizacionais como um modelo racional (CYERT; MARCH, 1992), orientados para objetivos, guiado por regras, rotinas e programas de desempenho; a segunda corrente propõe um modelo de organizações como sistemas de interpretação (DAFT; WEICK, 1984), em que a participação dos sujeitos organizacionais é decisiva no processamento das informações.

Independente de modelos, o processamento de informação no ambiente organizacional requer um propósito a ser atendido (DE SORDI, 2008). Acredita-se que para que os dados tenham potencial para gerar uma informação estratégica necessitam ser processados e analisados por um grupo de pessoas que possuem competência para atribuir valores e interpretações de acordo com as condições situacionais e culturais da organização.

Desse modo, para que uma informação seja estratégica com valor significativo à organização, a informação necessita passar do processamento individual, tendo o cognitivo e o emocional como prioritários, para um processamento coletivo, fortalecendo o consenso e a interpretação coerente e consistente. Possibilitando o direcionamento de objetivos e metas em comum, em que o

[...] conhecimento criado a partir das informações e do processo de inteligência que vai integrar todo o ambiente organizacional para se converter em ações específicas, e com valor agregado ao ambiente organizacional, levando as organizações a atingirem, amplamente, seus objetivos e metas a que se propõem (HOFFMANN, 2011, p.130).

Figura 4: Informação Estratégica.



Fonte: Elaboração própria.

O propósito da Figura 4 é demonstrar a relação de equilíbrio entre os fatores que conduzem ao processamento coletivo necessário à informação estratégica.

O processo de dotar a informação de significado é o primeiro passo para a agregação de valor (DAVENPORT, 1998, p.151). A atribuição de significado é resultado da “[...] interpretação comum que gera um clima de ordem social, continuidade temporal e clareza contextual que dá aos membros da organização clareza para coordenar e relacionar suas ações” (CHOO, 2006, p.142).

Organizações saudáveis geram e usam o conhecimento. À medida que interagem com seus ambientes, elas absorvem informações, transformam-nas em conhecimento e agem com base numa combinação desse conhecimento com suas experiências, valores e regras internas (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

Simon (1976) apresenta três categorias de limites individuais que podem comprometer a interpretação da informação de forma coletiva no contexto organizacional. Para este autor, o indivíduo é limitado por sua capacidade mental, seus hábitos e reflexos; pela extensão do conhecimento e das informações que possui; e por valores e conceitos que podem divergir dos objetivos da organização (SIMON, 1976), ou seja, o princípio da ‘racionalidade limitada’.

Além dos limites individuais, a interpretação da informação depende do envolvimento comum entre os envolvidos e a informação a ser processada (DE SORDI, 2008). A interpretação coletiva no contexto organizacional

[...] requer a definição de unidade de análise, o consenso entre as pessoas responsáveis pelo processamento e o público leitor da informação, bem como o envolvimento intelectual humano de forma mais intensa e complexa do que exigido para geração de dados (DE SORDI, 2008, p.11).

Ao considerar a interpretação como um ponto essencial, desenvolve-se uma abordagem da informação centrada no ser humano dotado de saberes, mesmo diante da quantidade excessiva de informações, proveniente dos ambientes interno e externo, disponíveis em sistemas de informação gerencial, que por meio de *softwares* permitem a seleção matemática para reduzir incertezas e ambiguidades.

A capacidade de interpretação e de contextualização dos sujeitos organizacionais permitem a compreensão e a apropriação de novas informações voltadas para uma determinada ação. Segundo Choo (2006, p.117) o modo como a informação é utilizada depende dos atributos físicos relacionados à tecnologia, e ao contexto social e cultural que especificam o contexto de uso da informação, atributos como a familiaridade da situação ou o tempo disponível para lidar com o problema também são importantes.

O termo ‘ecologia da informação’ cunhado por Davenport (1998) permite-nos realizar uma analogia direta com as múltiplas relações de dependência com a natureza e a vida, no caso de Davenport, a informação, tanto como ‘ponto de partida’ quanto como ‘ponto de mutação’. A informação se conecta com a ecologia pela sua capacidade de transformação e de ambiência na sua totalidade. Existem três ambientes na ecologia da informação que se envolvem dependendo da abrangência de informação.

O *ambiente informacional* que se relaciona com “[...] as técnicas e métodos de como lidar com a informação, ou seja, em como acessar, coletar, tratar e analisar a informação” (HOFFMANN, 2011, p.126), direcionado para 6 (seis) focos principais: a) a cultura de recompensa e incentivos

à busca de informação, e o comportamento de compartilhamento da equipe de trabalho; b) as políticas organizacionais e os poderes hierárquicos de participação e decisão; c) os processos informacionais com a descrição do funcionamento de cada etapa/fase do trabalho com a informação; d) o envolvimento das equipes multissetoriais para identificar, categorizar, filtrar, interpretar e integrar a informação ao contexto próprio da organização; f) a arquitetura da informação que permite mapear, guiar e estruturar a comunicação e localização das informações internas; e g) a estratégia da informação que é responsável pelo direcionamento do uso das informações de forma eficiente, “[...] gira em torno de escolhas e de ênfases – a que tipo de negócios dedicar-se, que produtos criar, que mercados atingir” (DAVENPORT, 1998, p.65), com impacto na melhoria e nas mudanças.

O *ambiente organizacional* que se refere às informações e o modo como elas circulam, permitindo o acesso, o fluxo, a distribuição e o tratamento matemático das informações, possíveis através dos investimentos em tecnologia.

O *ambiente externo* que inclui os dois ambientes acima e transcende ao espaço organizacional, incluindo os mercados relacionados às informações de negócios: concorrentes, políticas públicas, sócios, fornecedores, clientes, e os suportes tecnológicos, em que é comum trabalhar a informação como produto, passível de ser vendida ou comprada como algo físico e concreto.

Assim, evidencia-se que a organização é influenciada por três fatores: 1) externos decorrentes das turbulências econômicas, políticas e sociais que influenciam o mercado e a concorrência; 2) internos decorrentes das limitações de recursos, tecnologia, disponibilidade e qualidade da informação; e 3) pessoais relacionados ao conhecimento e abertura para aprendizagem dos funcionários e executivos.

A capacidade de a organização utilizar e adaptar esses três fatores de forma estratégica é o que garante a competitividade organizacional. Interpretar as informações externas, utilizar o próprio conhecimento e adaptar as limitações no que tange aos recursos e à tecnologia são indispensáveis em um modelo de inteligência organizacional.

4 INFORMAÇÃO COMO SUBSÍDIO PARA GERAR DIFERENCIAIS COMPETITIVOS

Na certeza de que a mudança, a velocidade, a informação e o conhecimento caracterizam o mundo contemporâneo dos negócios, a garantia de sustentabilidade empresarial passou a depender da maneira com que as organizações gerenciam essas dimensões, usufruindo de um desempenho superior ao dos concorrentes. Evidencia-se que há vantagem competitiva quando a organização é capaz de gerar e explorar informações relevantes e ativos intangíveis com mais eficácia do que as empresas concorrentes, garantindo, assim, a construção de conhecimento estratégico, suscetível de aproveitamento em atividades criadoras de valor ou promovendo a melhor utilização de conhecimentos públicos, em geral disponíveis para a organização, bem como para os concorrentes (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

As práticas de antecipação às mudanças, de investimento para inovar não só incremental, mas, também, radicalmente, a prospecção e o monitoramento de informações do ambiente interno e externo, o compartilhamento de conhecimentos individuais podem se transformar em ações estratégicas, ou seja, transformar informação e conhecimento em algo acessível e utilizável, “[...] informações conversíveis em ação” (MINTZBERG, 1975 apud KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001) na organização é propiciar diferencial competitivo.

Assim, a vantagem competitiva é definida pelo desempenho superior ao dos concorrentes, em que “[...] a empresa implemente uma estratégia de criação de valor (estratégia de sobrevivência ou de avanço) que não esteja sendo adotada ao mesmo tempo por concorrentes atuais ou potenciais” (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p.95), ou seja, um conhecimento que permanece exclusivo à organização.

Segundo Porter (2004) a vantagem competitiva está relacionada a rentabilidade que, é resultado de uma gestão voltada para: a diminuição do custo de fabricação, através do baixo custo de processo por meio de economia de escala; o custo de qualidade, por meio da diferenciação dos produtos ou serviços decorrente de qualidades únicas ou de características do produto valorizadas pelos clientes; por força de colaboração estreita com os fornecedores, através da localização geográfica sem igual; da exclusividade de certas habilidades devido a maior experiência com determinadas ofertas

de serviço e, até mesmo, segredos comerciais ou exclusividade de projetos de produtos.

A competitividade tem assumido escala global e retomou algumas estratégias de guerra como a prospecção e o monitoramento, a busca de informações dos concorrentes e a rapidez da implementação de uma ação antecipadamente. A sistematização de busca de informação, tanto do meio social quanto econômico e setorial, permite à organização conhecer os clientes, concorrentes e mercado. Esse conhecimento é necessário no contexto competitivo dos negócios, por permitir a criação de conhecimento exclusivo, que é “[...] valioso, de difícil imitação pelos concorrentes e de difícil substituição por sucedâneos” (BARNEY, 1991 apud KROGH et al., 2001), e que deve ser aplicável em atividades criadoras de valor, com estratégias de avanço organizacional, explorando as futuras vantagens competitivas (KROGH et al., 2001) ou com estratégias de sobrevivência que buscam dificultar a entrada de novos entrantes no mercado, mediante os efeitos da experiência (PORTER, 2004).

Dessa forma, a informação tornou-se o centro de todo o processo estratégico e de gestão, ao identificar potencial de oportunidades e de risco de um determinado setor, e quando analisados adequadamente permitem a tomada de decisão assertiva, colocando as organizações em vantagem competitiva. Contudo, atualmente, são incalculáveis as fontes de informação, que apoiadas pelas tecnologias de informação e comunicação necessitam de análise pertinente e ajuste ao contexto e objetivos organizacionais. Assim, a organização passa a considerar “[...] o lado humano da informação” (DAVENPORT, 1998, p.18), relacionando-a ao comportamento e as competências essenciais em informação de seus funcionários, como um grande e valioso recurso e/ou ativo e/ou capital, apesar de sua intangibilidade.

A natureza do conhecimento agregado às competências segundo Zarifian (2003) deverá ser um fator crítico para criar e manter a sustentabilidade da vantagem competitiva. O entendimento do que seja as competências essenciais em informação em uma organização está imbricado e intrínseco à existência do modelo de gestão da informação e do conhecimento. O *conhecimento público* se refere à informação comum entre todos os atores do mercado, podendo se transformar em um recurso a ser utilizado de forma estratégica quando apropriada pelos sujeitos organizacionais

que lhe atribuam valor, estabelecendo, assim, vantagem competitiva sustentável. “O conhecimento depende dos olhos do observador e confere-se significado ao conceito pela maneira como se utiliza” (WITTGENSTEIN, 1958 apud KROGH et al., 2001).

Definir as necessidades de busca de informações que, conforme explica Choo (2006, p.84), “[...] é o processo pelo qual o indivíduo procura informações de modo a mudar seu estado de conhecimento”, bem como manifesta alguns comportamentos típicos, entre os quais: identificar e selecionar as fontes, articular um questionário, uma pergunta ou um tópico, extrair a informação, avaliar a informação e estender, modificar ou repetir a busca. De acordo com o modelo conceitual para a construção de mapas conceituais de Belluzzo (2007), essa fase se enquadra no primeiro padrão de competência em informação, em que “[...] a pessoa competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação” (BELUZZO 2007, p.95), avaliando as fontes, os custos e os benefícios da informação.

A análise representa a interpretação e a atribuição de sentido às informações, na tentativa de criar significado para a construção de conhecimento. Pensar possibilidades lógicas de uso da informação. Choo (2006) explica que o sujeito organizacional desempenha papel fundamental nesse processo de percepção e cognição, uma vez que a busca e o uso de informação se constituem em um processo dinâmico, que avança no tempo e espaço, de modo que o contexto vivenciado determina as possibilidades de busca e aplicação.

A apropriação da informação a partir da atribuição de significado, contextualizando-a de acordo com as experiências individuais, as crenças e expectativas, segundo Nonaka e Takeuchi (2008) é o momento de internalização do conhecimento tácito no Processo SECI. No modelo de construção de mapa conceitual de Belluzzo (2007, p.97), essa etapa se refere ao segundo padrão em que “[...] a pessoa competente em informação acessa a informação necessária com efetividade”, construindo e implementando estratégias para inter-relacionar as informações das variadas fontes, em busca de respostas que saciem seu “[...] vazio de conhecimento”.

A concretização das ideias e do conhecimento garante a obtenção de vantagem competitiva, porquanto “[...] a informação é subjetiva, reside

na mente dos usuários e só é útil quando o usuário cria um sentido para ela” (CHOO, 2006, p.82). A etapa de socialização no processo SECI de Nonaka e Takeuchi (2008), em que o indivíduo cria conhecimento tácito, se faz presente no terceiro padrão do modelo de construção do mapa conceitual de Belluzzo (2007), em que é possível entender como a avaliação crítica da informação é feita partindo da comparação do novo conhecimento com o antigo conhecimento, consistindo no processo de agregar informação nova e valor às ideias.

O conhecimento explicitado através da ideia formulada tem relação com a etapa de externalização no processo SECI de Nonaka e Takeuchi (2008), momento de articulação das ideias, ou seja, passa do tácito para o explícito. O quarto padrão da construção do mapa conceitual de Belluzzo (2007) sintetiza a informação em busca de um resultado. Isso ocorre também com as ideias que devem ser organizadas por meio de esquemas ou estruturas.

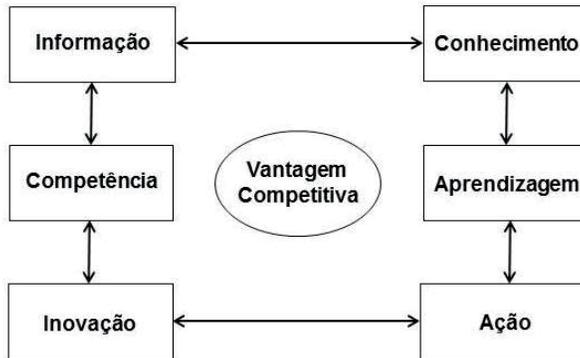
A disseminação só pode acontecer após a concretização das ideias, a partir de desenhos, cenários, moldados às condições reais de uso. Pode-se relacioná-la a: etapa de combinação no processo SECI, em que as ideias são explicitadas para o coletivo na busca de aplicação, e ao quinto padrão do modelo de construção do mapa conceitual de Belluzzo (2007), em que as ideias devem ser apresentadas em um formato legítimo e compreensivo para a comunicação. Cumprindo as exigências legais, diante de políticas, regulamentos e normas institucionais para acesso e uso das ideias em formato de informação.

As competências são advindas por meio do trabalho desempenhado e do esforço gerencial no dia a dia. Os negócios, produtos e serviços oferecidos por uma organização são resultantes das competências nela existentes, uma vez que sustenta a geração de inovação, a adequação às necessidades dos clientes, o melhoramento dos processos e a qualidade de produtos e serviços, com “[...] habilidade em construir, a menor custo e mais velozmente que os competidores, produtos não esperados” (PRAHALAD; HAMEL, 1997 apud STOLLENWERK, 1999).

Nessa perspectiva, evidencia-se que o conhecimento organizacional objetiva gerar inovação para ter vantagem competitiva. A organização tem papel ativo na criação de uma cultura de compartilhamento

de ideias e de reconhecimento do trabalho, propiciando condições para o compartilhamento de informação e uso dos fluxos informacionais. A vantagem competitiva é resultado do trabalho em torno do conhecimento, da competência, da informação, da ação e da inovação, contribuindo continuamente com a aprendizagem organizacional. A figura 5 representa essa dinâmica que conduz a vantagem competitiva

Figura 5: Vantagem competitiva.



Fonte: Elaboração própria.

A aprendizagem faz parte do processo de inovação, ao melhorar a capacidade de agir que, por sua vez, se apoia em conhecimento alimentado pela informação e pelas competências. Dessa forma, a capacidade de aprender a aprender [*learn-to-learn*] e de transformar o aprendido em vantagem competitiva é o que garante a aquisição de novas habilidades durante as rápidas mudanças.

A capacidade da organização em buscar e usar a informação de forma eficiente tem interferido na capacidade de gerar diferencial competitivo, ou seja, na disposição para aprender e inovar. O conhecimento é a base fundamental para uma organização obter vantagem competitiva, mas é a capacidade de gerenciar as informações e permitir a aprendizagem dos sujeitos organizacionais que a torna apta a enfrentar as mudanças, a intensificar a geração de ideias e práticas inovadoras. Segundo Davenport (1998, p.12) “[...] informação e conhecimento são, essencialmente, criações humana, e nunca seremos capazes de administrá-los se não levarmos em consideração que as pessoas desempenham, nesse cenário, um papel fundamental”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão da informação e a gestão do conhecimento devem acontecer de forma paralela no ambiente organizacional, para propiciar comportamentos positivos de busca e compartilhamento de informação. A gestão da informação no contexto organizacional ocorre de forma específica e depende do modo que o conhecimento está sendo gerido, uma vez que a cultura e a abertura para aprendizagem assumem caráter distinto em cada organização.

Nesse sentido, influencia tanto o comportamento de compartilhamento de informações, que necessita de uma linguagem comum, objetivos compartilhados, para a socialização das aprendizagens, como o comportamento de busca de informação, que depende da estrutura física e institucional oferecida pela organização aos funcionários, por meio das tecnologias e sistemas que facilitem a captação e organização dos dados, assim como, o acesso à informação e a distribuição por meio dos fluxos de informação. As características da organização e outros fatores institucionais como: fluxos de comunicação, políticas de informação e uso de tecnologias porquanto também contribuem nesse contexto.

A inteligência organizacional só ocorre se os modelos de gestão do conhecimento e da informação estiverem integrados e direcionados para o uso das informações com valor de ‘inteligência’, isto é, com valor agregado e estratégico, para garantir o diferencial competitivo. A vantagem competitiva é então resultado dos comportamentos de compartilhamento, busca e uso da informação. As atividades de prospecção e monitoramento, que serão tratadas com mais profundidade nas próximas seções, devem ser direcionadas ao uso estratégico da informação.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, C. A. Á. Correntes teóricas da ciência da informação. *Ciência da Informação*, Brasília, v.38, n.3, p.192-204, set./dez., 2009.
- BELLUZZO, R. C. B. *Construção de mapas: desenvolvendo competências em informação e comunicação*. 2.ed. Bauru: Cá Entre Nós, 2007.
- BROOKES, B. C. The foundations of Information Science: Part I. Philosophical aspects. *Journal of Information Science*, v. 2, n. 3-4, p. 125-133, 1980.

BUCKLAND, M. Information as think. *Journal of the American Society for Information Science*, v. 45, n. 5, p. 351-360, Jun. 1991.

CAPURRO, R.; HJORLAND, B. O conceito da informação. *Perspectiva em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 148-208, jan./abr. 2007.

CHOO, C. W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. 2. ed. São Paulo: Editora SENAC, 2006. 426p.

CHOO, C. W. Towards an information model of organizations. *Canadian Journal of Information Science*, v. 16, n. 3, p. 32-62, Sep. 1991.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. *A behavioral theory of the firm*. 2. ed. Oxford: Blackwell, 1992.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984. Disponível em: <<https://blog.itu.dk/mvol-f2010/files/2010/02/daft-weick-1984.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2012.

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.

_____. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DE SORDI, J. O. *Administração da informação: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento*. São Paulo: Saraiva, 2008.

FROHMANN, B. O caráter social, material e público da informação. In: FUJITA, M. S. L.; MARTELETO, R. M.; LARA, M. L. G. (Org.). *A dimensão epistemológica da ciência da informação e suas interfases técnicas, políticas e institucionais nos processos de produção, acesso e disseminação da informação*. São Paulo: Cultura Acadêmica; Marília: FUNDEPE Editora, 2008.

GOMES, E.; BRAGA, F. *Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

HOFFMANN, W. A. M. Monitoramento da informação e inteligência competitiva: realidade organizacional. *InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação*, Ribeirão Preto (SP), v. 2, n. 2, p. 125-144, jul./dez. 2011. Disponível em: <<http://revistas.ffclrp.usp.br/incid/article/view/84/pdf>>. Acesso em: 22 jan. 2013.

ILHARCO, F. *Filosofia da Informação: uma introdução à informação como fundamentação da acção, da comunicação e da decisão*. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2003.

KROGH, G. V.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. *Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LOGAN, R. K. *Que é informação?: a propagação da biosfera, na simbologosfera, na tecnosfera e na econosfera*. Rio de Janeiro: Contraponto: PUC/Rio, 2012.

MACKAY, D. *Information, mechanism and meaning*. Cambridge (MA): MIT Press, 1969.

MATTELART, A. *História da Sociedade da Informação*. São Paulo: Loyola, 2002.

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

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SHANNON, C. E. A mathematical theory of communication. *Bell System Technical Journal*, v. 27, p. 379-423, Jul./Oct. 1948.

SIMON, H. A. *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*. 3.ed. New York: Free Press, 1976.

STOLLENWERK, M. F. L. Gestão do conhecimento, inteligência competitiva e estratégia empresarial: em busca de uma abordagem integrada. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO, 1., 1999, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: FINEP/PETROBRAS/SENAC/CIET, 1999. Disponível em: <www.planejamento.mg.gov.br/gestao.../gestao...conhecimento/.../110-art>. Acesso em: 12 set. 2013.

ZARIFIAN, P. *O modelo da competência*. São Paulo: Editora SENAC, 2003.

NOTAS

¹ Integra aspectos financeiros, sociais e ambientais para o desenvolvimento da sustentabilidade.