

A Integração Informação- Conhecimento como Elemento A- gregador de Valor Competitivo para as Empresas Contemporâneas

Flávia Adrilene de Araújo Melo
Rua Dominique Level, 409 – apto 202 – Centro – Paracambi - RJ
flaviadrilene@gmail.com

Elomar Christina Vieira Castilho Barilli
Fundação Oswaldo Cruz - Rua Leopoldo Bulhões, 1480, Prédio Joaquim Cardoso de
Melo, sala 301, Manguinhos – Rio de Janeiro
barilli@ead.fiocruz.br

Resumo *O presente artigo discute o papel da informação e do conhecimento no âmbito organizacional, procurando enfatizar, além de sua importância, o novo foco de sua conceitualização, entendimento e aplicação dentro do cenário da chamada “era do conhecimento e da aprendizagem contínua”, entendendo-a como fruto de um contexto que impõe constantes mudanças inerentes a um mundo em transformação. Este cenário parece desafiar a inteligência humana a pensar novos modelos de gestão que contemplem crescimento pessoal e organizacional, como meio de agregar valor aos seus processos, bens e serviços, única forma de sobreviver às demandas da nova sociedade. Embora sejam inúmeros os enfoques e objetivos, o que a bibliografia atual aponta como consenso é o fato de a vantagem competitiva das empresas estar diretamente ligada a ativos intangíveis, conhecimento e aprendizagem. Não basta mais prospectar informação, armazená-la, tratá-la, analisá-la, gerar decisão e implementar ações. É preciso que a empresa aprenda com as experiências vivenciadas, estruturando seu próprio processo histórico, contínuo e inacabado. Dessa forma, a conclusão do presente artigo aponta para a integração informação/conhecimento, entendendo-se a primeira como fruto da busca e análise com vistas à sua coerente utilização; já o segundo como o resultado da aplicação contextual de forma a gerar experiência individual e coletiva, elementos precursores da chamada aprendizagem organizacional. Espera-se que este escrito, portanto, motive o leitor a repensar novos paradigmas de competitividade, estratégias organizacionais e estruturas institucionais, onde a integração entre informação e conhecimento seja considerada chave para o sucesso das empresas nesta nova ordem mundial.*

Palavras-Chave: *Gestão do Conhecimento Organizacional; Informação; Aprendizagem Organizacional; Vantagem Competitiva; Inteligência Competitiva.*

Abstract *The present article argues the paper of the information and of the knowledge in the organizational scope, looking for to emphasize, beyond its importance, the new focus of its conceptualization, agreement and application inside of the context of the call “era of the knowledge and the continuous learning”, understanding it as fruit of a context that imposes constants changes inherent to a world in transformation. This scene seems to defy the human intelligence to think new models of management that contemplate personal and organizational growth, as way to add value to its processes, products*

and services, only form to survive to the demands of the new society. Although the many objective and approaches, the current bibliography points as consensus the fact of the competitive advantage of the companies to be directly related to the intangible asset, knowledge and learning. It is not more enough to get information, to store it, to treat it, to analyze it, to generate decision and to implement action. It is necessary that the company learns with the lived deeply experiences, structuralizing its proper historical, continuous and unfinished process. In this way, the conclusion of the present article points with respect to the integration information/knowledge, understanding the first as result of the search and analysis with sights to its coherent use; already as the result of the contextual application of form to generate individual and collective experience, precursory elements of the call organizational learning. One expects that this writing, therefore, motivates the reader to rethink new paradigms of competitiveness, organizational strategies and institutional structures, where the integration between information and knowledge considers it key for the success of the companies in this new world-wide order.

Keywords: *Business Knowledge Management, Information, Learning Organization, Competitive Advantage, Competitive Intelligence.*

A Gestão do Conhecimento

O conceito de Gestão do Conhecimento surgiu no início da década de 90 e, segundo a tônica atual, deixa de ser um modismo de eficiência operacional, para ser considerada como integrante da estratégia empresarial.

A Gestão do Conhecimento (GC) enfatiza os mecanismos de compartilhamento, circulação e aperfeiçoamento dos conhecimentos produzidos em uma organização. Envolve uma revisão dos processos, políticas e tecnologias da empresa a partir de uma melhor compreensão dos seus capitais do conhecimento e dos fluxos mais importantes relacionados à criação, identificação, organização, disseminação e uso de conhecimento estratégico para a organização.[12]

Embora a Administração, área que trata sobre a GC, não tenha chegado a um consenso em relação ao seu conceito, pode-se entendê-la como o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização, permitindo à própria organização “conhecer o que sabe”, procurando sistematizar a apreensão e incorporação dos conhecimentos produzidos.[1]

Para uma organização, gerenciar conhecimento significa tirar maior proveito dele. E, partindo deste pressuposto, reconhecer que sua criação se dá a partir das pessoas e que, por este motivo, fatores como valores, concepções, vivências e a própria visão de mundo

estão envolvidos no processo de criação de um conhecimento organizacional que pode ser considerado como resultado da integração destes e de outros elementos ligados a culturas individuais e coletivas, parece ser o ponto de partida para implementação do processo de gestão.

Operacionalizar tal entendimento pode se dar a partir do reconhecimento da dimensão epistemológica citada por Nonaka e Takeuchi [10], a qual categoriza o conhecimento em tácito e explícito:

Conhecimento Tácito – conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e difícil de ser formulado e comunicado, envolvendo fatores intangíveis, como, crenças pessoais, perspectivas, sistema de valor, *insights*, intuições, emoções e habilidades.

Conhecimento Explícito – faz referência ao conhecimento que pode ser transmitido através da linguagem formal e sistêmica, podendo ser manifestado por meio de afirmações gramaticais, expressões matemáticas, manuais etc., sendo facilmente transmitido, sistematizado e comunicado entre os indivíduos.

Dentro deste marco teórico, para que a organização viabilize a sua própria criação do conhecimento, faz-se necessário que o conhecimento tácito acumulado seja socializado entre seus colaboradores, uma vez que o seu compartilhamento desencadeia a espiral de criação do conhecimento apresentada na Figura 1.



Figura 1: Espiral de Criação do Conhecimento por Nonaka e Takeuchi (1997)

Na espiral acima, pode-se visualizar que o processo da socialização inicia-se com o desenvolvimento de uma interação entre os indivíduos e, a partir desta, o modo de externalização é estabelecido através do diálogo ou reflexão coletiva com significado, onde a utilização de uma metáfora ou analogia significativa auxilia os integrantes da equipe a articularem o conhecimento tácito oculto que, de outra maneira, seria difícil de ser comunicado e/ou repassado.[10]

O modo “combinação” é provocado através do cruzamento do conhecimento recém-criado com o conhecimento já existente, dando origem assim, a um novo produto, serviço ou sistema gerencial. E finalizando esse ciclo/processo, o aprender fazendo leva à internalização do conhecimento recém-criado.

É interessante observar que um fator crítico para o sucesso das empresas é a habilidade de manipular e utilizar toda informação disponível para gerar o conhecimento necessário para a manutenção constante de uma postura de crescimento no mercado. E cabe destacar, ainda, que um diferencial é alcançado quando existe a capacidade de transmitir informação de maneira “correta” e contínua, transformando-a em conhecimentos diversos, para que aprendizagens e inovações sejam vislumbradas e concretizadas pelas organizações que têm consciência da importância do papel da informação e do conhecimento para o sucesso contínuo.

Conhecimento: Um Ativo Intangível

Na busca pelo estabelecimento de um diferencial

que agregue valor dentro de um determinado mercado, as organizações estão investindo na aplicação de conceitos ligados a aprendizagem e conhecimento. A (re)construção do conhecimento organizacional concorre para a socialização, externalização, combinação e internalização de recursos intangíveis capazes de lhe conferir valiosa vantagem competitiva.

Não é tarefa fácil clarificar as razões pelas quais uma organização alcança resultados extraordinários, superando as demais. Porém, presume-se que esta dificuldade está intimamente ligada à intangibilidade de alguns elementos, oriundos dos processos de (re)construção do conhecimento organizacional, que podem estar diretamente ligados ao alcance da vantagem competitiva. Dessa forma, pode-se inferir que o conhecimento da empresa é consequência das ações recíprocas que ocorrem no ambiente de negócios e que são desenvolvidas através de processos de aprendizagem.[7]

O conhecimento organizacional constitui-se em um ativo intangível, que é acumulado ao longo do tempo, impossibilitado de ser negociado ou facilmente reproduzido pelos concorrentes, pois representa a base da cultura de cada organização. E quanto mais especificidades concorrerem para a composição desse conhecimento, mais este tornar-se-á ativo estratégico. Já a aprendizagem relaciona-se à capacidade de a empresa apreender com as experiências individuais e coletivas reveladas através deste processo de cooperação.

O valor de mercado das empresas, em geral, tende a ser muito maior do que o patrimonial em virtude do valor dos ativos intangíveis representados, necessariamente, pela capacidade da retenção do conhecimento.[12]

Então, pode-se afirmar que o valor de mercado das organizações encontra-se mais atrelado à valorização dos ativos intangíveis.

Logo, a evolução dos negócios está representada pela tendente valorização de ativos intangíveis em detrimento aos ativos físicos. Muito embora ativos intangíveis possam representar vantagem competitiva, algumas organizações ainda não entendem sua natureza na criação de valor (organizações tradicionais).[3]

A dicotomia preconizada nos termos *Sociedade da Informação* e *Sociedade do Conhecimento*, aqui, parece desprovida de sentido.

O que também se espera, aqui, é contribuir para a apropriação deste marco teórico.

A Empresa do Conhecimento

Atualmente, as práticas consideradas mais importan-

tes com vistas ao sucesso nos negócios, consistem em atrair e reter os melhores talentos e saber harmonizá-los.[6]

Levando-se em consideração que o conhecimento genuíno só existe na mente dos indivíduos, as consideradas “empresas do conhecimento” empregam esforços no sentido de fomentar suas redes de conhecimento, incluindo-se fluxo de informações, pessoas nos lugares certos, atuação, propósito, estratégias do conhecimento, produção e uso do saber. Aqui, o ferramental disponível pode e deve ser utilizado (Portais, Intranets, Ambientes Virtuais de Aprendizagem, etc.).

Em tempos de competitividade, esta é uma estratégia muito poderosa, uma vez que os “arranjos” do conhecimento são difíceis de serem copiados, permitindo a criação e a manutenção de barreiras competitivas frente aos concorrentes e a conquista de diferenciais que minimizam as disputas baseadas simplesmente em preço.

Apesar de as transformações imperiosas pelas quais as organizações estão passando, muitas empresas consideradas tradicionalistas se mantêm na posição de resistência, não se dando conta de que o conhecimento, hoje, é o ativo mais importante e porque não dizer, indispensável à sua sobrevivência no mundo dos negócios, porque informação e conhecimento são as matérias-primas essenciais com as quais todas as organizações precisam trabalhar.[11]

A informação e o conhecimento, juntos, exercem um papel fundamental no contexto organizacional, visto que todas as atividades exercidas no âmbito de uma organização, do planejamento de determinada tarefa à tomada de decisão, são sustentadas por informação e conhecimento. Sendo assim, os paradigmas da Informação e do Conhecimento não são excludentes, mas complementares no processo de gerar maior vantagem competitiva em uma organização.

A informação e seu adequado gerenciamento são imprescindíveis para o sucesso da empresa contemporânea, uma vez que bem coletada, armazenada e analisada gera conhecimento, elemento fundamental para a geração de inovação.[11]

À luz deste conceito, pode-se inferir que a prática da gerência da informação e do conhecimento deve permanecer constantemente sob o olhar e o interesse da organização, devendo as informações serem coletadas, através de estudos e experiências, filtradas, analisadas, organizadas, armazenadas e disseminadas, para a utilização coerente do coletivo e conseqüente produção de seus conhecimentos, focando sua aplicação no que realmente é relevante para o desenvolvimento dos processos organizacionais.

Isto se refere tanto à gerência da informação e do conhecimento como valor estratégico de harmonização da organização, quanto à sua capacidade de reflexão, escolha, avaliação para a tomada de decisão e aprendizagem, elementos que a insere no ideário do mundo contemporâneo em que o duo informação e conhecimento traduz-se na força motriz que a destaca na luta pela sobrevivência.[8]

A informação está disponível para todos e, no mundo globalizado, ao alcance de um clique. Entretanto, sua percepção, decodificação e aplicação dependem de uma série de fatores humanos fortemente estudados pela neurociência e amplamente utilizados por ciências e áreas afins, como a Psicopedagogia e Gestão de Pessoas, por exemplo.

Como colocado no item anterior, o que aqui cabe destacar é a conclusão consensual de que somente a partir das pessoas é que a informação pode “transformar-se” em conhecimento. Daí, a importância do chamado capital humano no âmbito organizacional. Tal afirmação, portanto, coloca o indivíduo como principal agente na produção de conhecimentos os quais, a partir da informação e respaldado decorrente das trocas sociais, gera conhecimentos novos resultantes da re(construção) de experiências vividas e sua conseqüente apreensão (aprendizagem). Este cenário reflete a teoria criada pelo sociólogo Lev Vygotsky¹, que diz que a aprendizagem se dá a partir das interações do sujeito com o meio social. Esta, aplicada no contexto empresarial contemporâneo, propõe a denominação de “A Empresa Aprendizante”. [5]

Ratificando a idéia acima, através de uma sondagem exploratória sobre indicadores de assimilação do conhecimento, chega-se à conclusão que a compreensão é individual e mantém relações com as competências específicas do indivíduo que a compreende, seu contexto informacional, sua convivência institucional no presente e as perspectivas do futuro.[2]

A difusão das tecnologias da informação exerce um papel importante na aquisição de informações na organização, uma vez que sua mediação confere facilidade, agilidade e flexibilidade de acesso, além de viabilizar grandes progressos nos mecanismos de organização, estocagem e divulgação de informações, tendo a internet como potente veículo de captação, troca e difusão de informações relevantes para o contexto organizacional. Um grande exemplo disto está no uso de “tesouros”, que são instrumentos de apoio a atividades de tratamento e recuperação da informação.

Todas as informações, todavia, independente da fonte de busca, precisam ser selecionadas, avaliadas, compiladas e processadas, para que se transformem em

¹ socioconstrutivismo

conhecimento válido, relevante e necessário para o crescimento da organização que, por sua vez, está inserida em um mundo contemporâneo movido pelo conhecimento.

No século passado, já se ressaltava as marcantes e rápidas mudanças impostas ao mundo contemporâneo, no qual a transculturalidade e a transnacionalidade – no que concerne ao mercado – está em completa ascendência com a chamada globalização. E o resultado disso está cada vez mais se convertendo em um desenvolvimento harmônico, onde os indivíduos dentro das organizações se sentem partes de um todo, sem deixar que suas individualidades se percam e isso é um ponto fundamental para que eles mantenham continuamente a motivação para o exercício de sua criatividade, que é o que as organizações esperam de seus colaboradores.[9]

As drásticas mudanças históricas sofridas pelo mundo empresarial em decorrência da globalização, demandam e impõem uma nova maneira de fazer as coisas. Em resposta, criam-se novas estruturas, novas ferramentas, novos postos de trabalho fundamentados em novos perfis profissiográficos, novas estratégias, novos saberes e novos paradigmas, estes últimos trazendo a díade informação-conhecimento como integração preponderante.

Na nova economia, a informação e o conhecimento são considerados como “fontes do poder”. O modelo gerencial é participativo, auto-gerenciado. O trabalho fundamenta-se na análise, planejamento e criatividade. Ser uma empresa do futuro, nesse cenário, é o grande desafio e a grande oportunidade do mundo atual.

Os conceitos de qualidade, satisfação do cliente e excelência na era da informação e do conhecimento, estão em constante mudança. É necessário sempre estar um passo à frente da concorrência e do mundo mercadológico, onde inovação, informação, conhecimento e planejamento são pontos cruciais desta nova era.

Este cenário traz, a reboque, a noção sobre Gestão da Inovação traduzida em metodologias, técnicas e ferramentas voltadas para estimular o novo e aplicá-lo no desenvolvimento e (re)construção de processos. Dentre os elementos tidos como “facilitadores” da gestão da inovação e a conseqüente formulação de políticas estratégicas, encontram-se os conceitos de Inteligência Competitiva (IC) e Gestão do Conhecimento (GC).

A IC se constitui na coleta ética sobre tendências, eventos e atores, fora das fronteiras da empresa. É um método que coleta, sistematicamente, a informação relevante e, analiticamente transforma-a em elemento

de tomada de decisão.[4]

Tais informações apontam para o fato de que o diferencial de valor das organizações recai em sua capacidade de antecipar oportunidades e ameaças, bem como na apropriação do conhecimento tácito de seus integrantes. Bens intangíveis passam a ser mais valorados: *Know how* (conjunto de conhecimentos práticos não patenteados, decorrentes de experiência) e capital intelectual, bem como a promoção das atividades em rede.

É inegável que os fatores tradicionais de produção das empresas (capital, terra e trabalho) perderam espaço para fatores como inovação, tecnologia, informação, conhecimento e aprendizagem, amarrados aos seus valores, produtos e serviços. E esses fatores, sobretudo o valor do conhecimento e da aprendizagem, têm se tornado elementos de sobrevivência para as grandes empresas do mercado atual.

Atualmente, o valor de mercado das empresas ultrapassa seu valor patrimonial, em razão de seus ativos intangíveis, que tendem a ter uma importância muito maior nas empresas que têm como base o conhecimento. As organizações, hoje, “vivenciam” o pressuposto de que o conhecimento – que é um ativo intangível – traz como desafio, não somente sua construção, mas sua gestão, de forma a tornar possível sua reutilização e meios para sua externalização, ou seja, o desafio é “tangibilizar o intangível”. [11]

Parece óbvio que gerir inteligência implica trabalhar com o conhecimento e seus princípios, os elementos a ele ligados, bem como com suas especificidades. Trabalhar conhecimento, portanto, prevê a inter-relação com as pessoas, sua visão de mundo e cultura, seu conhecimento tácito e explícito e as formas de interação entre pares com vistas ao alcance de um objetivo comum.

O conhecimento, assim, pode e deve ser visto como um dos vértices do triângulo (Figura 2) que fundamenta a vantagem competitiva das organizações no contexto empresarial contemporâneo.

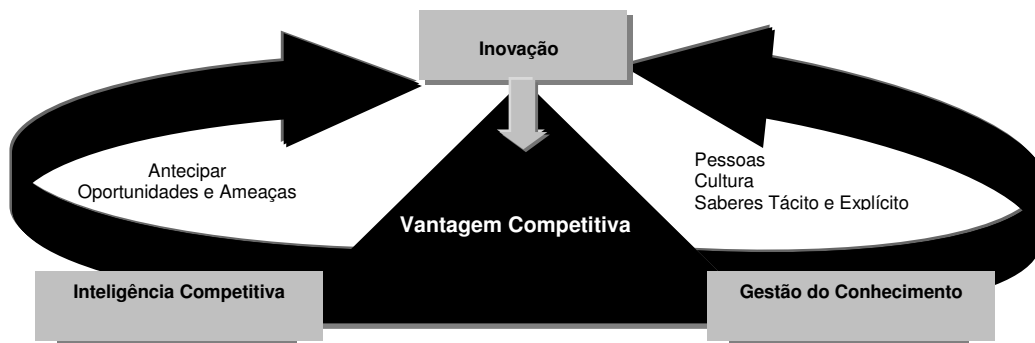


Figura 2: Elementos da Inteligência Competitiva

Conclusões

O presente artigo trouxe, como idéia central, que gerir conhecimento pressupõe a contextualização da informação, o que aponta para a necessidade de sua integração. Informação e conhecimento quando integrados e compartilhados, geram ações alinhadas a processos empresariais específicos, resultando em um terceiro conhecimento decorrente da intervenção humana. Este, uma vez apropriado, gera aprendizagem individual e coletiva, agregando valor à organização.

Desta forma, pode-se dizer que, no que concerne aos objetivos organizacionais, os princípios e elementos inerentes a informação e conhecimento se completam. A partir desta conclusão, este artigo propõe que processos de Gestão do Conhecimento contemplem a Gestão da Informação, derrubando, assim, pressupostos tradicionais que os dissociam.

Este trabalho ressalta, porém, que é o indivíduo que detém a capacidade de promover esta integração, uma vez que é ele quem analisa a informação, contextualizando-a para transformá-la em conhecimento. Mais do que isso, é a partir dele que se dão os processos de aprendizagem organizacional, o que pode facilitar o alcance de diferenciais importantes (vantagem competitiva) para a empresa no cenário mercadológico atual. A partir desse pressuposto, cabe o esforço da identificação e retenção de talentos, assim como a promoção da explicitação, socialização, externalização, combinação e internalização de saberes, fluxo básico para a criação do conhecimento.

Finalmente, conclui-se que a abordagem apresentada neste estudo contribui para conformar a aplicação conceitual da informação e do conhecimento na gestão de processos de negócios, por considerar que sua integração é a principal fonte de produção histórica das empresas contemporâneas.

Referências

- [1] BARILLI, E. C. Aplicação de Métodos e Técnicas da Tecnologia de Realidade Virtual para potencializar processos de aprendizagem a distância que exijam o desenvolvimento de habilidades Motoras: uma aplicação para formação profissional em Vigilância Alimentar e Nutricional. Tese. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Coordenação de Programas de Pós-Graduação em Engenharia (COPPE/UFRJ), Programa de Engenharia Civil, Área Interdisciplinar Computação de Alto Desempenho, 2007, 187 p.
- [2] BARRETO, A. A. A Transferência da Informação para o Conhecimento. 2002. Disponível em <http://aldoibct.bighost.com.br/transfIK.htm>, Acesso em: set. 2007.
- [3] BROOKING, A. *Intellectual Capital*. New York: Jonh Wiley Professional, 1996.
- [4] COELHO, A. C. The Social Psychology and the Work in Communities: Limits and Possibilities. *Revista Interamericana de Psicologia*. 40(1):47-54, Jan.-Apr. 2006.
- [5] Da Silva, A. B. O Administrador no Terceiro Milênio. Universidade Federal da Paraíba - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2000. Disponível em: <http://members.lycos.co.uk/Dablium/artigo21.htm> Acesso em: 25 jan. 2007
- [6] FIGUEIREDO, S. P. *Gestão do Conhecimento - Estratégias Competitivas para a Criação e Mobilização do Conhecimento na Empresa*. Rio de Janeiro: QualityMark, 2005.
- [7] FLEURY M.T.L.; OLIVEIRA M.M. J. *Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando A-*

- prendizagem, Conhecimento e Competências. São Paulo: Atlas, 2001.
- [8] LASTRES, H. M. M. Informação e Conhecimento na Nova Ordem Mundial. *Ciência da Informação*, v.28, n.1. Brasília. Janeiro 1999.
- [9] MARIOTTI, H. *Organizações de Aprendizagem*. São Paulo: Atlas Editora, 1996.
- [10] NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação do Conhecimento na Empresa*. Rio de Janeiro: Campus Editora, 1997.
- [11] SANTIAGO, J. R. S. *Gestão do Conhecimento – A Chave para o Sucesso Empresarial*. São Paulo: Novatec Editora, 2004.
- [12] TERRA, J. C. C. *Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial – uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.