

A COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO (CI) e suas relações com a perspectiva de aprendizado e inovação do *Balanced Scorecard* (BSC) para a melhoria contínua dos processos estratégicos de negócio.¹

Maria Sueli Câmara Ferreira²

RESUMO

Analisa-se o contexto das organizações, na atual sociedade, baseada no conhecimento, onde se evidencia que a necessidade de acesso e aplicação de informações confiáveis para subsídio ao processo decisório tem caracterizado a informação como fator determinante para o sucesso gerencial ou mesmo para a sobrevivência da organização. Sob essa perspectiva, tomando-se como fonte de estudo a revisão bibliográfica e a pesquisa documental relacionadas ao tema, avalia-se a Competência em Informação (CI) em relação às perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC) enquanto um modelo de gestão estratégica integrada, baseada na gestão do conhecimento e aprendizagem para a competitividade organizacional, sob a perspectiva de transformação dos ativos intangíveis em valor para os *stakeholders*. Advoga-se que a compreensão e desenvolvimento da CI podem contribuir para maior eficiência e efetividade na geração do conhecimento necessário para a tomada de decisão e a solução de problemas, demandados na realização dos objetivos corporativos para execução da estratégia organizacional. Ao final, considera-se que a Competência em Informação em sua perspectiva de aprendizagem contínua, pode influenciar positivamente o desempenho dos profissionais em gestão empresarial, no desenvolvimento de seus papéis interpessoais, informacionais e decisórios, bem como, no processo de Feedback e da aprendizagem estratégica, objetivo essencial proposto pelo *Balanced Scorecard* (BSC).

Palavras Chave: Gestão Empresarial. Competência em Informação. *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

It analyses the context of organizations on the new society of information emphasizing the need of access and application of trustable information to help the decisory process. This has been turned information into a determinant factor to management success or even to the survival of organization. Under this perspective, based on bibliographical and documental research, this article relates Information Competence (IC) and Balanced Scorecard (BSC), studying them as models of strategic integrated management useful to build organizational competition, and to transform intangible actives into values to the stakeholders. It is the intention of this work to show that understanding and developing IC is necessary to decision making and to solve problems based on the achievement of corporative objectives and strategies execution. Finally, Information Competence is considered as a continuous process of learning that may have positive influence on the behave of the managers as they develop their interpersonal, informational and

¹ Paper elaborado originalmente como TC do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte - (FARN), sob a orientação do professor Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti.

² Tecnólogo Executivo. Especialista em Gestão Estratégica da Informação. E-mail: suelic82@gamil.com.

decisory profile, as well as in the feedback process of strategic learning, the main goal of Balanced Scorecard (BSC).

Keywords: Enterprise management. Information Competence. Balance Scorecard.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Na sociedade baseada no conhecimento, é senso comum o aumento do fluxo e diversidade da informação no ambiente interno e externo das organizações. Nesse contexto, a necessidade de coleta, análise, interpretação e geração de informações confiáveis para subsídio ao processo decisório gerencial têm caracterizado a informação como fator determinante para o sucesso ou mesmo a sobrevivência das organizações, frente à competitividade imposta a todos os segmentos da sociedade, na atual economia globalizada.

Numa breve análise desse novo ambiente podem-se observar as transformações proporcionadas pela interatividade das tecnovias da informação e conhecimento, provocando rápidas e contínuas mudanças de cenários, mercados, modelos de negócios e sistemas de gestão. Essa nova, complexa e dinâmica realidade socioeconômica pressupõe o desenvolvimento de uma capacidade ou competência específica para identificar, buscar, analisar e aplicar a informação-chave para a organização e para a atuação eficaz dos gestores, enquanto profissional administrador em sua tarefa essencial de garantir a sobrevivência, adaptação às constantes mudanças, aproveitando as oportunidades para manutenção da competitividade da organização, conforme prevê a ciência da administração.

Essas argumentações evidenciam a ênfase econômica da informação no contexto atual, levando à compreensão de que aí reside a justificativa para a denominação da nova era como “Economia da Informação e do Conhecimento”, destacada na bibliografia contemporânea de autores como Borges (1995), Castell (1999), Moresi (2000), Cohen (2002), entre outros.

Entretanto, para associá-la ao conhecimento, como fator essencial no processo de criação de valor e inovação para atuação competitiva, e (con)sequencial ou não ao processo informacional, revela-se fundamental considerar o contexto em que se desenvolve a

acessibilidade, tratamento e aplicação da informação disponibilizada nas chamadas infovias³. Ou seja, a informação, por si só, não resulta em ação se não for contextualizada com as capacidades/competências individuais e organizacionais, para gerar o conhecimento necessário a atuação eficaz.

Conforme Kaplan e Norton (2006), para garantir o sucesso das estratégias corporativas, as organizações precisam conhecer e desenvolver as competências humanas para tanto necessárias, a partir da integração entre os programas de desenvolvimento de competências e as estratégias da organização. Para isso se aplica a perspectiva do Aprendizado e Crescimento proposto pelo *Balanced Scorecard* (BSC), que busca identificar a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo, tendo em vista que, conforme Kaplan e Norton (2006) a inovação e a melhoria de produtos, serviços e processos têm suas bases fundamentadas na reciclagem e aprimoramento dos funcionários, através do uso de tecnologias de informações e de procedimentos organizacionais estrategicamente alinhados.

Sob essas perspectivas se desenvolve a análise da Competência em Informação (CI), na percepção de Ferreira (2007), enquanto um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados à busca, acesso, avaliação, organização e compartilhamento da informação para gestão do conhecimento aplicado à melhoria contínua e inovação dos processos estratégicos de negócio, e formação de competências essenciais para manutenção da competitividade no novo cenário socioeconômico. Para tanto, busca-se demonstrar suas relações conceituais com as perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC), como metodologia de gestão estratégica, baseada na gestão do conhecimento e aprendizagem para a competitividade organizacional.

Tomando como referência o fluxo informacional nos diferentes contextos e tecnologias informacionais dos processos internos, demandado pela perspectiva de aprendizagem e inovação do *Balanced Scorecard* (BSC) para a captação, descrição e transformação dos ativos intangíveis de uma organização em valor para os *stakeholders*, considera-se que a compreensão e desenvolvimento da Competência em Informação (CI), por parte do corpo gerencial, pode contribuir para a melhoria do seu desempenho no uso dos recursos informacionais, resultando em maior eficiência e efetividade na gestão do conhecimento necessário para a tomada de decisão e solução de problemas, mediante a melhoria do processo de *feedback* e da aprendizagem estratégica, essencial para a criação de valor proposto pela metodologia do BSC.

³ Infovias: sf (info (rmação)+via) Via de comunicação entre computadores, utilizada para a troca de informações.

Sob essas premissas, esse trabalho se justifica na medida em que busca um novo enfoque para este assunto ao abordar a Competência em Informação (CI) voltada para a realidade dos profissionais em gestão empresarial; objetiva evidenciar aspectos quanto à influência do domínio de competências informacionais para o processo de aprendizagem estratégica para a competitividade organizacional na Sociedade da Informação; visa ainda, através da literatura, analisar especificamente as competências dos gestores em relação ao conceito emergente de Competência em Informação aplicada à aprendizagem estratégica para atendimento às perspectivas do *Balanced Scorecard* enquanto metodologia para alinhamento dos processos estratégicos de negócio, baseada na aprendizagem organizacional.

Com esse propósito, o trabalho se desenvolve a partir da caracterização das organizações no novo contexto socioeconômico da Sociedade da Informação; identificação de fatores de competitividade organizacional e profissional no novo cenário, descrição das atuais competências dos profissionais em gestão, conforme a literatura da área, para então, avaliar essas competências gerenciais.

Para a consecução desses objetivos foi utilizada como metodologia a pesquisa bibliográfica em fontes pertinentes ao assunto, buscando-se analisar, nesse processo, variadas fontes tais como livros, artigos científicos, documentos eletrônicos, entre outros.

2 AS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

As transformações a que são submetidas as organizações nesse processo de adequação às demandas da nova sociedade foram anunciadas por Toffler (1980), ao classificar o novo contexto socioeconômico da história da civilização humana como a Terceira Onda, como marco do surgimento da sociedade da informação, caracterizada por uma demanda de inovações constantes e flexibilização dos processos de negócios nas organizações inseridas nesse contexto. Essa última característica – a flexibilização, atribui-lhes, em alguns casos, o formato de redes de cooperação tecnológica, funcional ou administrativa, classificando-as, conforme Castell (1999), em organizações da sociedade rede (*network society*).

Essa mudança de paradigma, segundo Cohen (2002), está caracterizada na forma como se usa a informação na atualidade, profundamente alterada a partir do surgimento da conectividade entre as pessoas, proporcionada pelas novas tecnologias de informação e comunicação (TICs). Sob esse aspecto, Cohen (2002, p. 26) esclarece:

Tal movimento tem causado transformações profundas na forma de as organizações operarem e na necessidade de se repensarem os fundamentos da estratégia empresarial [...]. Essas transformações podem ser entendidas como as novas formas de negócios, comunicação e interação [...]. O advento da internet e a possibilidade de realizar negócios de formas diversas fizeram surgir uma preocupação quanto ao processamento de informações necessárias à tomada de decisões no ambiente de negócios da empresa.

Essas argumentações evidenciam a ênfase econômica da informação no contexto atual, levando à compreensão de que aí reside a justificativa para a denominação da nova era como “Economia da Informação”. Entretanto, para associá-la ao conhecimento, como fator essencial no processo de criação de valor e inovação para atuação competitiva, e sequencial ou não ao processo informacional, revela-se fundamental considerar o contexto em que se desenvolve a acessibilidade, tratamento e aplicação da informação disponibilizada nas chamadas infovias.

Ou seja, a informação, por si só, não resulta em ação se não for contextualizada com as capacidades/competências individuais e organizacionais, para gerar o conhecimento necessário à atuação eficaz, conforme observa Barreto (2005, p.1), ao declarar que “é um erro confundir a sociedade da informação com a sociedade do conhecimento”, justificando:

A sociedade do conhecimento contribui para que o indivíduo se realize na sua realidade vivencial. Compreende configurações éticas e culturais e dimensões políticas. A sociedade da informação, por outro lado, está limitada a um avanço de novas técnicas devotadas para o almoxarifado e transferir, **o que pode ser uma massa de dados indistintos para aqueles que, não tem as competências necessárias para se beneficiarem deste tecno-espço** (BARRETO, 2005, p. 1, grifo nosso).

Nesse sentido, Borges (2000) esclarece que o uso da informação e do conhecimento compreende um processo de interpretação, de interligação, de complementaridade, promovendo

um ato de criação e invenção que, aplicado ao processo produtivo, pode contribuir para a adequação dos indivíduos e organizações à dinâmica do atual contexto econômico.

Polizelli (2008) considera que a Sociedade da Informação e a Gestão do Conhecimento desempenham papéis relevantes e complementares nos cenários contemporâneos das organizações, demandando ações mais refinadas nos níveis de gestão da empresa e de sua cadeia de fornecedores, objetivando o aprimorar das habilidades organizacionais e alavancar as possibilidades de sucesso no atual contexto socioeconômico, cujas influências já são percebidas também no Brasil, onde se observa a introdução de conceitos-chave como conectividade, integração, colaboração, competências, inovação, etc., aplicados à estratégia de inserção em mercados globais.

Nessas concepções está implícita a abordagem que estrutura as ações das organizações privadas e públicas com base em rede de informação para comunicar, armazenar, processar o conhecimento e transformá-lo em produtos e serviços dentro de uma abordagem estratégica o mais rapidamente possível. [...] Privilegia-se estrategicamente o capital intelectual [...] a capacidade de formar e atrair capital intelectual, base dos novos desenhos competitivos da economia, da tecnologia da informação e da Sociedade da Informação (POLIZELLI, 2008, p.1 e p.31).

Sob a premissa da conectividade e flexibilidade como característica predominante na nova economia da informação, Polizelli (2008, p.32) considera que essa “nova inteligência exige respostas inéditas” para a inserção do País e das organizações na globalização de maneira sustentável, destacando como base a formação de competências dos principais atores (universidades, empresas, centros de pesquisas), em parceria com o setor privado e sua aplicação na disputa por mercados com maior conteúdo de conhecimento. Nesse sentido, o autor ressalta que somente os países e organizações que souberem se preparar para isso poderão tirar proveito da Sociedade da Informação.

3 DESAFIOS ESTRATÉGICOS DA GESTÃO CONTEMPORÂNEA

Nesse cenário de constantes mudanças, caracterizado pela aceleração da produção, ciclos de vida mais curtos de produtos/serviços e padrões de consumo mais efêmeros, a demanda por

“informações úteis e exatas, disponíveis no momento certo” e a capacidade ou conhecimento de onde buscar a informação de valor para a organização, representam a chave para a tomada de decisão eficaz e para o sucesso das estratégias da organização. Para esse fim, Borges (1995, p.7) considera que “as prioridades de informação podem ser definidas a partir do conhecimento que o executivo, agindo em um sentido proativo ao ambiente, possui dos eventos/fatos/problemas/oportunidades e do grau de importância que se atribui a cada um deles”.

Para Cohen (2002, p. 34) as empresas que se destacam nesse novo cenário são aquelas “que conseguem criar a interação entre os atores econômicos, tirar proveito da interconectividade e sincronizar as suas operações”. Com esse propósito, o uso da informação nessas empresas está relacionado ao conjunto de seis estratégias genéricas, classificado por aquele autor como “Referencial do uso da informação nas estratégias das organizações”, demonstrando a função da informação para a manutenção da competitividade organizacional, a partir da gestão inteligente da informação como um processo chave para a formação do conhecimento e criação da inteligência competitiva nas organizações.



Figura 1 - Referencial do uso da informação nas estratégias das organizações

Fonte: Cohen (2002, p.34)

Esses aspectos evidenciam a influência da flexibilização (de processos e modelos de gestão) no papel do homem nesse cenário, trazendo-o para o centro do processo produtivo, na medida em que fundamenta em sua capacidade de aprendizagem, de adaptabilidade e

criatividade, as bases das estratégias para a competitividade e inovação demandada pela nova economia.

Essa percepção se fundamenta em Moresi (2000) quando classifica a informação como “estruturas significantes com a competência de gerar conhecimento no indivíduo ou em sua organização”. Para isso, os principais esforços da organização devem priorizar a busca e a manutenção da informação crítica, mínima e potencial, correlacionadas às atividades aplicadas à busca da vantagem competitiva, à gestão organizacional e à sobrevivência da organização, respectivamente.

Observados esses aspectos, cabe ressaltar que a informação a ser considerada é aquela que, selecionada e analisada em conformidade com os objetivos e metas organizacionais geram conhecimento para ação; e conforme Borges (1995) pode promover uma revolução no processo de produção, agregando-lhe diversificação, personalização e inovação constantes, que correspondam às expectativas do consumidor seletivo e bem informado do atual mercado globalizado.

Essa percepção é compartilhada por Silva (2002, p. 142) quando declara que:

As empresas que adotam abordagens bem sucedidas à administração do conhecimento “selecionam seus alvos” identificando processos de alto retorno para os quais uma melhor administração do conhecimento é capaz de render resultados significativos.

Nesse sentido, Davenport (1998, p. 87) referenciando a implementação da estratégia como “um processo contínuo de definir e redefinir as diretrizes de uma organização” destaca resumidamente as exigências de informações gerenciais relacionadas a esse processo, conforme quadro a seguir:

Resumo das exigências de informações gerenciais

Produção	Vendas/Marketing
Cálculo de trabalho	Pedidos
Unidades de produção	Informações sobre clientes
Quantidade de pedidos	Preços de mercado
Especificações dos produtos	
Compras/Logística	Planejamento
Disponibilidade de estoque	Desempenho financeiro
Preços de insumos e produtos	Eficácia do programa
Taxas de transporte e instalação	

Quadro 1 - Resumo das exigências de informação gerenciais

Fonte: Davenport (1998, p. 87).

Herrero (2005) considera determinante para o processo de renovação, inovação e desenvolvimento de novas vantagens competitivas, a capacidade da empresa na construção de novas competências, destacando que:

A gestão das competências significa identificar, desenvolver e implementar as *core competences* e outras habilidades necessárias para realizar a visão, a estratégia e os objetivos da organização[...]. As competências essenciais devem ser entendidas como uma integração de conhecimentos, tecnologias, habilidades e capacidades de uma organização para inovar sua proposta de valor (HERRERO, 2005, p. 174).

Sob essa premissa Herrero (2005), observa que a gestão das competências ocorre em três diferentes níveis, organizacional, do grupo de trabalho e do indivíduo, visando identificar quais as competências que estes precisam dominar para que os objetivos estratégicos sejam alcançados, bem como, aquelas novas competências requeridas para execução da estratégia da organização, compreendendo assim, um processo de aprendizagem contínua de indivíduos e organização.

Nesse sentido Senge (2004, p.167) destaca que “as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre”.

Para Kaplan e Norton (2006, p. 5), investir na aprendizagem e desenvolvimento do capital humano representa “o verdadeiro ponto de partida para qualquer mudança sustentável no longo prazo”, tendo em vista que “a inovação e a melhoria de produtos, serviços e processos nascerão

da reciclagem dos funcionários, pelo uso de tecnologias de **informações e de procedimentos organizacionais estrategicamente alinhados**” (grifo nosso).

No entanto, as pesquisas desenvolvidas por aqueles autores apontam como maior desafio para sua implementação a compreensão de “como promover o alinhamento nas organizações”, tendo em vista, especialmente, as novas formatações ou estruturas dos processos ou unidades de negócios. Sob essa perspectiva Kaplan e Norton (2006, p. 5-6) chamam a atenção da organização:

[...] precisa alinhar essas unidades operacionais e de serviços para criar *sinergia*. Esse é o coração da estratégia organizacional, definir como a corporação agrega valor. Quando a organização alinha as atividades de suas várias unidades de negócios e unidades de apoio, ela cria fontes adicionais de valor, que denominamos valor gerado pela organização.

4 PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD* E O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA

No atual contexto da sociedade da informação e do conhecimento, onde predomina um ambiente de crescente competitividade, desregulamentações, formação de redes de negócios e de pessoas, proporcionada pela globalização dos mercados, já não é mais suficiente medir só a saúde financeira da empresa, conforme Herrero (2005) é preciso avaliar a saúde estratégica da empresa em longo prazo.

Nesse sentido, ainda conforme aquele autor, o *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta ou metodologia de gestão, propõe a tradução da missão e visão da empresa em objetivos e medidas que representem os interesses e expectativas de seus principais Stakeholders, a partir do agrupamento, interligação e diálogo entre os principais processos do negócio, classificados como “As quatro perspectivas de valor da empresa”, conforme demonstrado na Figura 2.

Para Kaplan e Norton (2006), o alinhamento estratégico aplicado à criação de valor para a organização compreende um processo que começa na definição da proposta de valor pela administração, e na criação de sinergias entre as unidades operacionais, unidades de apoio e

parceiros externos, para o que se aplica a construção de Mapas Estratégicos corporativos que, associados ao BSC, objetivam identificar e esclarecer as prioridades da organização e comunicá-las com clareza àquelas unidades corporativas, para a realização dos objetivos estratégicos.

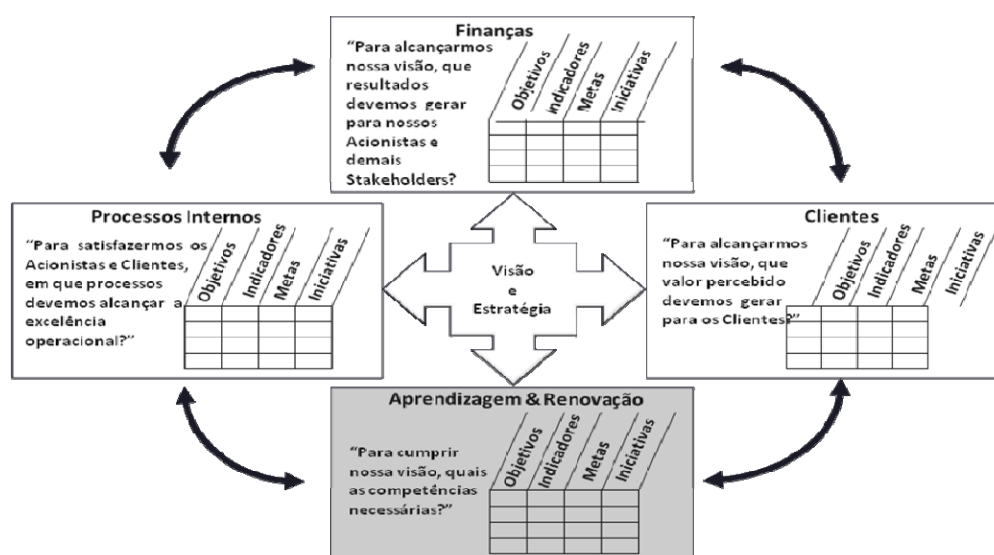


Figura 2 - As perspectivas de valor

Fonte: Herrero (2005, p. 31).

Observando-se o fluxo interdependente dos relacionamentos entre as perspectivas de valor da metodologia do BSC se pode aferir que o processo de geração de valor para a empresa está assentado na capacidade de aprendizagem organizacional, enquanto um processo contínuo de retroalimentação e renovação do conhecimento, proporcionado pelas relações entre os ambientes internos e externos da organização. Segundo aquele modelo, cada perspectiva de valor é interligada por uma cadeia de relações de causa e efeito que impulsionam a excelência dos processos internos, na medida em que “são aprimorados continuamente, mediante o alinhamento de pessoas, sistemas e culturas”, conforme Kaplan e Norton (2006, p. 7).

Segundo a abordagem do BSC para o alinhamento estratégico, de Kaplan e Norton (2006), o aprimoramento e alavancagem dos ativos intangíveis que correspondem a “quase 80% do valor da organização”, se evidencia como um grande desafio imposto às organizações na atual economia global baseada no conhecimento, quando demanda resposta para a questão chave de “como desenvolver e compartilhar os ativos intangíveis?”. Para responder a essa questão significa

buscar promover sinergias em aprendizado para geração de valor de forma integrada com as demais perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC).

Nesse sentido, Herrero (2005) considera que, para *promover a excelência operacional, a renovação e o crescimento sustentado*, na definição dos principais objetivos do processo de aprendizagem, a organização precisa considerar: *o comportamento empreendedor, a motivação à aprendizagem e à gestão do conhecimento, e o compromisso com a inovação e renovação* dos indivíduos que a constituem, como os três fatores essenciais para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional que viabilizará e suportará os desafios estratégicos das perspectivas financeiras do cliente e dos processos internos propostos pelo modelo BSC, conforme destacado na Figura 3.

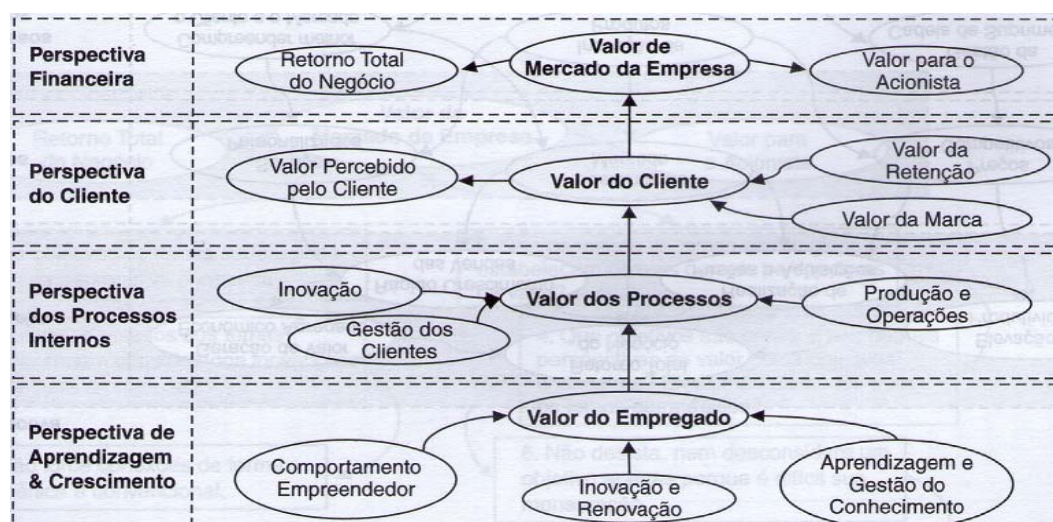


Figura 3 – Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard*

Fonte: Herrero (2005, p. 98).

Sob essa premissa, Kaplan e Norton (2006, p.99) exemplificam como ativos intangíveis compartilhar competências no desenvolvimento do capital humano, do capital da informação e do capital organizacional, como fontes de valor ou temas estratégicos gerados pela organização, destacando:

Qualquer corporação, por mais diversificada que seja, é capaz de criar valor a partir da corporação mediante a gestão proativa do desenvolvimento da liderança e do capital humano. [...] Como todas as organizações têm funcionários e líderes que demandam desenvolvimento e clima que exige ajustes, **a proposta de valor**

corporativa pode consistir em oferecer processos eficazes para o aprimoramento desses ativos de capital humano (grifo nosso).

Conforme ainda Kaplan e Norton (2006), para o alinhamento dos processos internos e dos ativos intangíveis de uma organização, os processos de aprimoramento dos ativos de capital humano transcendem as peculiaridades dos diversos processos ou unidades de negócios em suas competências específicas. Conforme aqueles autores, para desenvolver o capital humano e o capital organizacional a administração corporativa dispõe de três processos básicos:

PROCESSOS	PERSPECTIVAS
Desenvolvimento da liderança e da organização	Orientar o desenvolvimento de líderes e ajudar a moldar a cultura organizacional, como forma de garantir o alinhamento da liderança e da cultura com a estratégia corporativa.
Desenvolvimento do capital humano	Gerar valor mediante gerenciamento ativo do mercado de trabalho interno com foco nas competências estratégicas, compreendendo habilidades e conhecimentos a serem cultivados pela força de trabalho para apoiar a estratégia e fomentar a mudança sustentável no longo prazo.
Compartilhamento do conhecimento	Identificar equipes de alto desempenho com base em sua capacidade de produzir resultados estratégicos. Documentar e disseminar as melhores práticas em toda a organização, educando e treinando outras pessoas e/ou equipes para melhorar o próprio desempenho.

Quadro 2 - Processos de aprimoramento dos ativos de capital

Fonte: Autora (2011).

Cabe ainda considerar dois aspectos evidenciados no estudo de Kaplan e Norton (2006, p. 106), como fatores a serem observados para o desenvolvimento ou aprimoramento do capital humano, relevantes para o sucesso da iniciativa empreendida nesse sentido:

[...] a capacidade de melhorar os processos internos que suportam a proposta de valor para os clientes depende da capacidade e disposição dos empregados para mudar o comportamento e aplicar seus conhecimentos com vista à realização da estratégia. [...]

Os métodos tradicionais de alavancagem das melhores práticas quase sempre independem da estratégia [...] ainda não se compreendem muito bem os meios de relacionar uma determinada melhor prática com resultados estratégicos.

Sob essas bases emerge a análise da Competência em Informação (CI); na percepção de Ferreira (2007), enquanto um referencial do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes

relacionados à busca, acesso, avaliação, seleção e compartilhamento da informação para gestão do conhecimento, aplicadas à melhoria e inovação dos processos estratégicos de negócio, essenciais para manutenção da competitividade no novo cenário socioeconômico.

5 PERSPECTIVAS DA COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO (*INFORMATION LITERACY*) NA FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS

Tomando como base o fluxo informacional nos diferentes contextos e tecnologias informacionais dos processos internos, suportados pela perspectiva de aprendizagem e inovação do *Balanced Scorecard* (BSC) para a captação, descrição e transformação dos ativos intangíveis de uma organização em valor para os stakeholders, desenvolve-se a análise das perspectivas da Competência em Informação (CI) como referencial dos esforços a serem empreendidos pelos gerentes - como agentes de mobilização dos recursos para a execução da estratégia – e pela organização, no fomento de infraestrutura e cultura necessárias ao suporte para a realização da estratégia idealizada.

DIMENSÕES <i>INFORMATION LITERACY</i> ou COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO (CI) PARA A FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS			
DUDZIAK (2003)	FLEURY & FLEURY (2004)		
Objetivos da <i>Information Literacy</i> - Formar indivíduos capazes de:	Formação de Competências Estratégicas		
	Individuais	Organizacionais	
Saber determinar a natureza e a extensão de sua necessidade de informação como suporte a um processo inteligente de decisão. 	Saber o que e por que faz; Saber, julgar, escolher, decidir.	 SABER AGIR 	Saber tratar a complexidade e a diversidade; saber prospectar para poder antecipar-se; agir em tempo certo com visão sistêmica.

Conhecer o mundo da informação e ser capaz de identificar e manusear fontes potenciais de informação de forma efetiva e eficaz.	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais criando sinergia entre eles.	SABER MOBILIZAR	Entender e saber utilizar diferentes fontes e recursos (financeiros humanos, informacionais); Saber buscar parcerias e integrá-las ao negócio.
Usar e comunicar a informação, com um propósito específico, individualmente ou como membro de um grupo, gerando novas ideias e criando novas necessidades informacionais.	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.	SABER COMUNICAR	Conhecer as linguagens dos negócios e dos mercados; Saber ouvir e comunicar-se eficientemente com <i>stakeholders</i> .
Avaliar criticamente a informação segundo critérios preestabelecidos; incorporá-la ao seu próprio sistema de valores e conhecimentos. Ser aprendiz independente. Assumir atitude proativa e responsabilizar-se pelo próprio aprendizado.	Trabalhar o conhecimento, e a experiência; Rever modelos mentais; Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.	SABER APRENDER	Criar a cultura organizacional, os sistemas e os mecanismos requeridos para a aprendizagem.
Considerar as implicações de suas ações e dos conhecimentos gerados, observando aspectos éticos, políticos, sociais e econômicos, extrapolando para a formação da inteligência. Ter visão sistêmica da realidade.	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso reconhecido. Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.	SABER ASSUMIR RESPONSABILIDADES SABER COMPROMETER-SE	Saber avaliar as consequências das decisões, tanto no plano interno da empresa quanto no nível externo da sociedade.
Aprender ao longo da vida. Assumir o aprendizado como um <i>continuum</i> , Estar disposto a assumir desafios, usar a informação como criação de significado para sua vida.	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades alternativas.	TER VISÃO ESTRATÉGICA	Conhecer e entender profundamente o negócio da organização e seu ambiente, identificando vantagens competitivas e oportunidades.

Quadro 3 - Perspectivas da Competência em Informação (*Information Literacy*) na formação de competências estratégicas.

Fonte: Autora (2007).

O modelo referencial proposto nas “Perspectivas da Competência em Informação para a formação de competência estratégica”, demonstrado no quadro 3, busca evidenciar que a

compreensão e desenvolvimento da CI, por parte do corpo gerencial, podem contribuir para a melhoria do seu desempenho no uso dos recursos informacionais, na medida em que pode influenciar a reflexão quanto ao comportamento adotado na tomada de decisão e solução de problemas, e análise dos reflexos dos processos de *feedback* e da aprendizagem no desempenho dos processos de negócio sob sua gestão.

Na perspectiva do desempenho organizacional para a formação de competências estratégicas, o modelo referencial do quadro 3 busca elucidar as questões-chave a serem consideradas pela organização na estruturação do ambiente e da cultura que fomentem os compromissos (individuais e organizacionais) com o alinhamento do processo de aprendizagem para a formação de competências estratégicas proposta pela metodologia do BSC.

Observadas as relações conceituais da Competência em Informação (CI) para a formação de competências estratégicas, considera-se que, no nível organizacional, a CI pode se configurar em um processo de suporte à perspectiva de Aprendizado e Inovação do BSC, na medida em que se apresenta como uma metodologia para mapeamento, análise e identificação de respostas às questões-chave para o alinhamento estratégico dos processos internos e de (con)formação das competências, que suportam as expectativas da estratégia organizacional para atendimento das perspectivas dos clientes e acionistas, conforme demonstrado no quadro 3.

Nesse sentido, entende-se que a CI concentra o processo de ensino e aprendizagem para a construção do conhecimento ou competência individual e organizacional, quando busca elucidar as habilidades para a mobilização dos conhecimentos (saberes), atitudes (ações) e recursos necessários ao manejo da informação em múltiplos aspectos, as quais segundo Belluzzo (2004, p. 8), em resumo, se baseia:

[...] no aprendizado das tecnologias da informação para a interação com comunidades apoiadas em plataformas tecnológicas; no conhecimento de fontes de informação, acessando-as de forma independente ou mediada por intermediário; nos processos de informação e na capacidade do uso de estratégias para se defrontar com situações novas; no controle da informação pelo usuário, armazenando-a e recuperando-a a medida da necessidade; na construção do conhecimento, ou seja, na capacidade de criar uma base pessoal de conhecimento; na extensão do conhecimento ou capacidade de gerar novos conhecimentos e soluções criativas; e na utilização sábia do conhecimento em benefício individual e da coletividade.

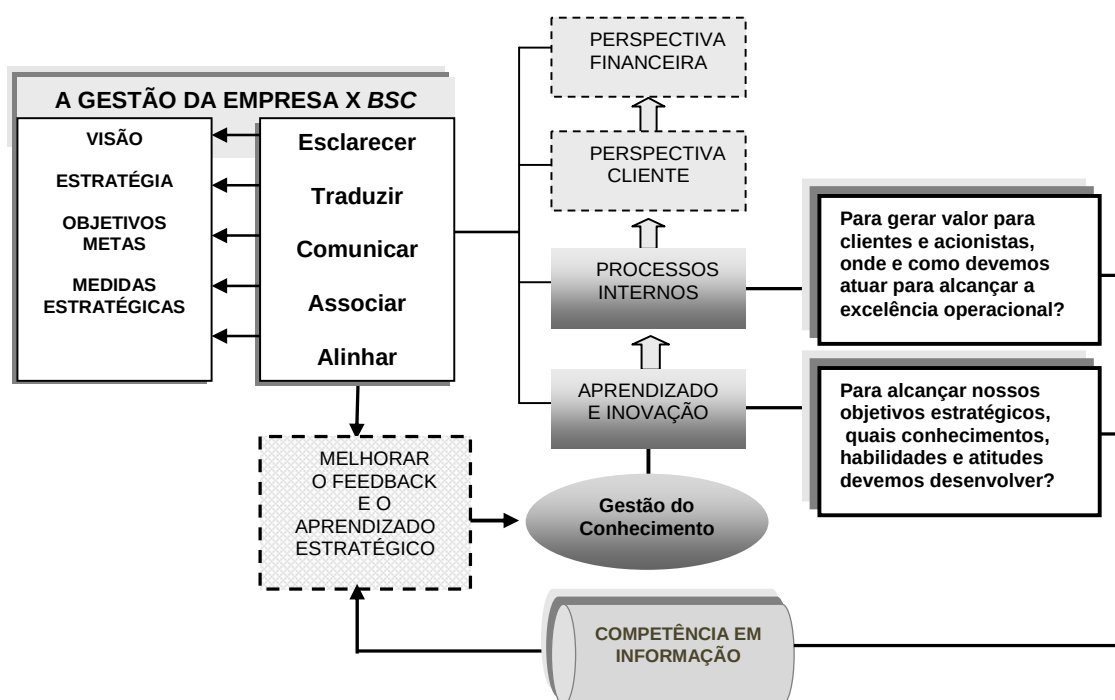


Figura 4 - A Competência em Informação (CI) em suas relações com as perspectivas de causa e efeito do *Balanced Scorecard* (BSC)

Fonte: Autora (2008).

Para melhor compreensão do processo de aprendizagem individual demandado pela organização no atual contexto da sociedade da informação e do conhecimento se remete à abordagem da Comissão Internacional sobre a Educação para o Século XXI, no resumo do relatório da UNESCO, sob o título *Educação: Um tesouro a descobrir*, que referencia a educação do indivíduo sob quatro pilares fundamentais: *aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser*.

A aprendizagem organizacional, segundo Senge (2004), está fundamentada na educação das pessoas em cinco disciplinas: a visão compartilhada, os modelos mentais, a maestria pessoal, o aprendizado em equipe e o pensamento sistêmico; essenciais ao processo estratégico e busca de vantagem competitiva.

Nesse contexto, sob a perspectiva do alinhamento estratégico proposto pelo modelo BSC, considera-se que a noção de atitudes para o uso da informação voltada à arquitetura de construção do conhecimento, que fundamentam as perspectivas da Competência em Informação (CI), pode contribuir para a construção de mapas conceituais dos fatores relevantes para os processos estratégicos de negócio que, mediados por tecnologias digitais interativas que viabilizem o acesso e uso da informação de forma inteligente, tornando cada mapa criado um hiperdocumento que

podem ser utilizados para a associação de informações e construção do conhecimento individual e coletivo, poderão se caracterizar na criação de uma vantagem competitiva flexível e de difícil imitação: a gestão do conhecimento (ou competência) organizacional, pelo aprendizado contínuo dos indivíduos que a compõem (BELLUZZO, 2004).

Ao se considerar as interdependências e interdisciplinaridades de processos e conceitos envolvidos nas relações de causa e efeitos do modelo BSC, demonstradas na Figura 4, é possível avaliar a complexidade e dimensão do desafio de promover sinergias em aprendizado para a geração de valor.

Nesse contexto, justifica-se a aplicação do método de construção de mapas estratégicos proposto pelo modelo BSC, que se ancora na metodologia educacional para aprendizagem significativa através do uso de mapas conceituais que, para esse estudo, se referencia como definição a percepção de Belluzzo (2004, p.13), ao descrevê-los como:

Um recurso instrumental que pode e deve ser adotado para desenvolver estudos interdisciplinares, sendo que a representação do conhecimento, sob a forma de tais mapas, é uma alternativa que permite estruturar a informação de tal forma que ela pode ser organizada e compartilhada mediante a criação de redes semânticas impressas ou eletrônicas.

Para a avaliação das contribuições da Competência em Informação (CI) em suas relações com as perspectivas dos processos internos e do aprendizado contínuo, cabe ainda destacar as observações de Bruce (1997 apud BELLUZZO, 2004, p.11) quando alerta:

O acesso e o uso crítico da informação e da tecnologia da informação são absolutamente vitais para a formação permanente, [...] **ninguém pode se considerar intelectualmente preparado se não for competente em informação** (grifo nosso).

Ao tomar como referência o *Balanced Scorecard* (BSC) como Modelo de Gestão Estratégica Integrada em sua proposição de criação de Mapas Estratégicos para descrever e comunicar a estratégia aos integrantes da organização, objetivando o alinhamento dos objetivos estratégicos para criação de valor, com ênfase na gestão do conhecimento abordada pela perspectiva de aprendizagem e renovação (ou inovação), entende-se que a relevância da CI se justifica em sua colaboração para a criação de mapas conceituais para a aprendizagem

significativa que agregue valor ao indivíduo e à organização, em seus contextos profissionais e mercadológicos, respectivamente.

Nesse sentido, referencia-se a aprendizagem significativa sob a percepção de Belluzzo (2004, p.8) quando considera que:

[...] a partir de uma nova informação ancorada (assimilada) em conhecimentos preexistentes na estrutura cognitiva de quem aprende (que são significativas para ele) é que realmente ocorrerá efetivamente a aprendizagem. **A aprendizagem significativa acontece quando um conceito implica em significados claros, precisos, diferenciados e transferíveis.** (grifo nosso).

Para Herrero (2005, p.167), além dos resultados obtidos nas perspectivas de valor, as contribuições do aprendizado organizacional para o sucesso da organização pode ser avaliado ainda pelas características que a diferenciam como “organização que aprende”, das quais se destaca:

Diretores, gerentes e colaboradores percebem que seu trabalho contribui para a execução da estratégia;
As pessoas percebem que o ambiente de trabalho estimula sua capacidade de criar e inovar;
As pessoas reconhecem que o trabalho em equipe possibilita um aumento da produtividade e da capacidade e gerar valor;
A organização torna-se mais consciente de sua base de conhecimento;
As novas ideias e a inovação começam a surgir nas diferentes áreas da organização.

Sob essas premissas, considera-se que o nível de competência em informação da organização pode ser avaliado por sua capacidade de responder às questões-chave dos processos críticos de negócio, que possam fomentar o aprendizado estratégico, a partir do desenvolvimento do capital humano alinhado à estratégia planejada.

Na dimensão gerencial, a competência em informação pode ser avaliada pelos resultados obtidos a partir de sua *expertise* na busca, identificação, seleção e aplicação das competências-chave (conhecimentos, habilidades e atitudes) que apoiem a realização da estratégia, na promoção da melhoria contínua dos processos internos de negócios e na entrega da proposta de valor para o cliente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a projeção das dimensões da CI em suas relações conceituais com a formação de competências estratégicas no nível individual e organizacional, é possível considerar que o conceito de competência em informação (CI) se configura num conceito de competência aplicável em um sentido amplo para formação do conhecimento, no que se refere às potenciais habilidades a serem desenvolvidas pelo indivíduo, seja no nível do conhecimento técnico para o “saber fazer” no desempenho das atividades ou processos de trabalho com a informação, quanto no nível do conhecimento social e cognitivo, correspondendo ao “saber ser”, para interação e atuação proativa e produtiva no atual contexto social e profissional.

Na perspectiva da aprendizagem organizacional, a Competência em Informação se configura como uma habilidade ou capacidade complementar para a avaliação e definição das competências-chave, a serem desenvolvidas pelos indivíduos e processos, de forma a atender às estratégias para a competitividade do negócio, na medida em que promove a retroalimentação do fluxo informacional entre as expectativas do cliente e da capacidade operacional dos processos internos para atender aquelas expectativas, caracterizando-se em uma ferramenta de apoio essencial ao processo de melhoria contínua dos processos de negócios.

Entretanto, a partir da breve revisão da literatura relacionada à ciência administrativa e, recentemente, à ciência da informação, para a o desenvolvimento desse estudo, pode-se verificar que as discussões se concentram nos desafios e complexidade para a Gestão do Conhecimento organizacional, ancorada na perspectiva dos recursos tecnológicos das modernas tecnologias de comunicação e informação, sem conteúdo considerar a competência informacional sob aspectos de formação e comportamento para o uso estratégico da informação, enquanto uma metodologia para o desenvolvimento de competência funcional, como pressuposto para esse contexto.

Sob esse aspecto, considera-se que a discussão iniciada nesse estudo é suscetível a testes empíricos, que permitam avaliar as proposições apresentadas e, por conseguinte, orientar futuras investigações, com vistas a sua complementação como metodologia de suporte e apoio à Gestão do Conhecimento para a aprendizagem organizacional que fomente a competitividade no contexto da sociedade da informação e/ou do conhecimento.

REFERÊNCIAS

BARRETO, Aldo de Albuquerque. As tecnoutopias do saber: redes interligando o conhecimento. **Revista de Ciência da Informação**, dez. 2005. Disponível em: <http://www.dgz.org.br;dez05/Art_01.htm>. Acesso em: 6 jul. 2006.

BELUZZO, Regina Célia Baptista. Information literacy: Um indicador de competência para a formação permanente de professores na sociedade do conhecimento. **ETD-Educação Temática Digital**, Campinas-SP, v.6, n.1. p. 81-99, dez. 2004. Disponível em: <<http://143.106.58.55/revista/viewarticle.php?id=33&layout=abstract>>. Acesso em: 12 set.2006.

_____. **O desenvolvimento da Competência em Informação com apoio de mapas conceituais sob o enfoque das tecnologias digitais interativas.**

Disponível em: <http://lantec.fae.unicamp.br/lantec/pt/tvdi_portugues/regina.pdf>. Acesso: 6 maio 2011.

BORGES, Maria Alice Guimarães. A compreensão da sociedade da informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 29, n. 3, set./dez., 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n3/a03v31n3.pdf>>. Acesso: 7 jul. 2006.

BORGES, Mônica Erichsen Nassif. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 24, n.2, 1995.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede: A era da informação: economia, sociedade e cultura.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COHEN, Max F. Alguns aspectos do uso da informação na economia da informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 31, n. 3 p.26-36, set./dez. 2002.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação:** por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DUDZIAK, Elisabeth Adriana. Information literacy: princípios, filosofia e prática. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 32, n. 1, jan./abr. 2003.

FERREIRA, Maria Sueli C. **Perspectivas da Competência em Informação (Information Literacy) na formação de competências estratégicas.** 8º Seminário de Pesquisa do CCSA/UFRN. Natal: UFRN, 2007.

_____. **A Competência em Informação (CI) e suas relações com as perspectivas de causa e efeito do *Balanced Scorecard* (BSC).** 8º Seminário Nacional de Distribuição de Energia Elétrica - SENDI. Natal, 2008.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias Empresariais e formação de competências:** um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.

HERRERO, Emilio. ***Balanced Scorecard e a gestão estratégica:*** uma abordagem prática. 7. ed. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Alinhamento:** usando o *Balanced Scorecard* para criar sinergias corporativas. Tradução de Afonso da Cunha Serra. 5. ed. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

MORESI, Eduardo Amadeu. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 29, n.1, p.14-24, jan./abr. 2000.

POLIZELLI, Demerval Luiz; OZAKI, Adalton M. *Sociedade da Informação: os desafios da era da colaboração e da gestão do conhecimento.* São Paulo: Saraiva, 2008.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina:** arte e prática na organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 2004.

SILVA, Sérgio Luiz da. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ci. Inf.** v. 31, n.2, maio/ago. 2002.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda.** 15. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.