XVIII Seminário Nacional de Distribuição de Energia Elétrica

SENDI 2008 - 06 a 10 de outubro

Olinda - Pernambuco - Brasil

A COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO (CI) e suas relações com as perspectivas de causa e efeito do *Balanced Scorecard*(BSC)

Maria Sueli Câmara Ferreira	Reinaldo Orecic e Silva
Cia. Energética do RN - COSERN	Cia. Energética do RN - COSERN
Autor 1 – sueli.camara@cosern.com.br	Autor 2 - reinaldo.orecic@cosern.com.br

Palavras-chave
Balanced Scorecard
Competência em Informação
Gestão Empresarial

Resumo

O fenômeno do *Information Literacy* - Competência em Informação é parte da realidade dos profissionais em gestão empresarial como ferramenta básica para atuação na chamada sociedade da informação e do conhecimento. Buscamos então a análise das competências dos profissionais em gestão empresarial em relação ao conceito de Competência em Informação, considerando-se o fluxo informacional nos diferentes contextos e tecnologias informacionais dos processos internos, demandado pelo processo de aprendizagem organizacional para a formação das competências necessárias à realização dos objetivos empresariais. Assim, analisamos a Competência em Informação (CI) relacionada às perspectivas do Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta gerencial que permite a captação, descrição e transformação dos ativos intangíveis de uma organização em valor para os stakeholders. Entendendo que a compreensão e desenvolvimento da CI, por parte do corpo gerencial, contribuem na melhoria do seu desempenho, resultando em maior eficiência e efetividade na geração do conhecimento necessário para a tomada de decisão e solução de problemas, bem como, em melhoria do processo de Feedback e da aprendizagem estratégica, objetivo essencial proposto pela *Information Literacy* aliada à metodologia do BSC.

1. Introdução

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 captação, interpretação e geração de informações confiáveis para subsídio ao processo decisório dos gerentes/gestores tem caracterizado a informação como fator determinante para a sobrevivência e sucesso das organizações, frente à competitividade imposta a todos os segmentos da sociedade na atual economia globalizada.

Essa nova realidade demanda o desenvolvimento de uma capacidade ou competência específica para buscar, identificar, analisar e aplicar a informação chave para a organização e para sua atuação eficaz por parte dos seus gestores, enquanto profissional administrador, tendo em vista que, conforme a Ciência da Administração é tarefa dos administradores garantirem às organizações a sobrevivência,

adaptação às constantes mudanças, aproveitando as oportunidades para manutenção da competitividade.

Desse modo, para fazer frente aos desafios impostos às organizações inseridas na Sociedade da Informação e do Conhecimento, se faz relevante para aqueles profissionais, o desenvolvimento de competências para a atividade, agora essencial, de administrar a informação, tendo em vista a crescente complexidade e diversidade dos meios em que a informação está inserida.

Sob essa perspectiva emerge a análise da Competência em Informação (*Information Literacy)*, compreendendo habilidades e conhecimentos relacionados à busca, acesso, avaliação, organização e compartilhamento da informação para geração do conhecimento, essencial na gestão da competitividade no novo cenário, bem assim estabelecer um vínculo de sustentabilidade, algo como um caminho de mão dupla entre as propostas que emerge desse novo modo de basear a gestão e a prática efetiva, nos dada pela ação do dia a dia, estampada de maneira materializada, permitindo assim a mensuração, a manutenção e a melhoria desse novo *modus operandi.* Para isso vinculamos a CI ao modelo metodológico proporcionado pelo Balanced Scorecard (BSC), notadamente com foco nos aspectos que permeiam os intangíveis que existem nas organizações atuais. Nesse sentido evocamos Peter Senge que diz 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."* Destarte, mister se faz unir a CI ao BSC, buscando assim por meio da informação, conhecimento e inteligência que integram as atitudes e habilidades dos condutores de negócios traduzindo a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas na direção da resolução de problemas e/ou tomada de decisão que resultem na transformação dos ativos intangíveis em valor para os grupos de interesse.

2. Desenvolvimento

2.1 A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

O termo Sociedade da Informação tem, na literatura da Ciência da Informação**,** vários outros termos relacionados: Sociedade do Conhecimento, Sociedade Informacional, Sociedade de redes, ou mesmo Economia da Informação, conforme a percepção e/ou contexto dos seus vários autores, prevalecendo como ponto comum o desejo de classificar ou definir a sociedade emergente nessa nova era, denominada como Pós-industrial ou era da informação.

Essa terminologia passou a ser utilizada a partir da década de 80, cujo cenário mundial de grandes transformações evidenciava o surgimento de uma nova ordem, um novo padrão sócio-econômico desencadeado pela expansão dos mercados mundiais resultante do processo de Globalização; para caracterizar as organizações humanas inseridas nesse contexto.

Assim, a sociedade contemporânea fundamenta sua sustentabilidade econômica na informação e no conhecimento, atribuindo a estes um caráter mais evidente e estratégico, na medida em que associa e condiciona as perspectivas de desenvolvimento, tanto dos países, organizações e sociedade, quanto dos indivíduos, na acessibilidade e uso de suas ferramentas para a inserção no novo cenário tecnoeconômico.

Essa mudança de paradigma, segundo Cohen (2002,p.26), 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, aquele autor 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 (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 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 almoxarifar e transferir, **o que pode ser uma massa de dados indistintos para aqueles que, não tem as competências necessárias para se beneficiarem deste tecno-espaço"** (grifo nosso).

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

Considerando esses aspectos e os impactos decorrentes do processo de adaptação à nova configuração tecnoeconômica, Werthein (2000, p.73-74) indica que a flexibilidade, como a principal característica do novo paradigma, incorpora em sua essência a idéia de aprendizagem, que passa a ser empregada em diversos níveis, destacando, entretanto, que é no:

> ...**organizacional sua aplicação de maior significado na reestruturação capitalista do novo paradigma** (grifo nosso)[...]dá fundamento às expectativas de contínua adaptação de trabalhadores e consumidores, produtores e usuários, o que coloca o contínuo aperfeiçoamento intelectual e técnico como requisito da sociedade da informação.

Sob a premissa da flexibilidade como característica predominante na nova economia da informação, destacam-se os estudos de autores como Castell (1999), Borges (2000), Cohen (2002), entre outros, dedicados à compreensão dos mecanismos de adequação das empresas e indivíduos, para atuação competitiva nesse novo cenário, e dos impactos da flexibilidade e interatividade virtual nos formatos e padrões implementados pelas organizações contemporâneas.

2.2 COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO (*INFORMATION LITERACY)*

O movimento da Competência em Informação (*Information Literacy)* surgiu na década de 70, nos Estados Unidos, como resultado do "esforço da classe bibliotecária americana para ampliar o seu papel dentro das instituições educacionais", conforme Campello (2003).

Em sua abordagem sobre os princípios e prática da *Information Literacy* ***(IL)*** como a "essência da competência em informação", ainda que sob a ênfase na função educacional das bibliotecas e do bibliotecário, Dudziak (2003, p.29) contribui para a percepção abrangente e transdisciplinar daquele conceito de competência e da sua influência no desempenho gerencial, ao caracterizá-la como:

> **Um processo de aprendizado contínuo que envolve informação, conhecimento e inteligência[...]incorporando um conjunto integrado de habilidades, conhecimentos, valores pessoais e sociais;** permeia qualquer fenômeno de criação, resolução de problemas e/ou tomada de decisões **(grifo nosso).**

Esse processo para a formação da competência em informação, se torna mais evidente se observando o desdobramento da evolução do conceito *Information Literacy (IL)* , onde Dudziak (2003) evidencia sua ênfase em três níveis ou concepções:

- **Nível da informação:** enfatizando as tecnologias da informação, aborda os sistemas, mecanismos de busca e uso de informações em ambientes eletrônicos, técnicas e procedimentos relacionados ao processamento e distribuição de informação, baseados no desenvolvimento de habilidades no uso de ferramentas e suportes tecnológicos;
- **Nível do conhecimento:** correspondendo os processos individuais de busca da informação para a construção do conhecimento e para a compreensão da informação e sua aplicação em situações particulares; e
- **Nível da inteligência:** cuja ênfase está no aprendizado contínuo, compreendendo as habilidades, conhecimentos e valores relacionados à dimensão social e situacional, determinando a aprendizagem e levando à mudanças individuais e sociais.

Sob esses aspectos, e entendendo a *information literacy* como um conjunto de "processos apoiados em uma perspectiva de solução de problemas", Beluzzo (2004, p. 87), esclarece:

> Tais processos podem ser desenvolvidos em parte mediante o manejo das tecnologias da informação, a utilização de métodos válidos de pesquisa, porém, sobretudo por meio do pensamento crítico e da racionalidade humana; Assim, **a *information literacy* (IL)** ou **competência em informação (CI*)*** se inicia e se estende a aprendizagem ao longo da vida por meio de uma série de habilidades que podem incluir o uso de tecnologias, porém, são em última análise independentes das mesmas.

Desse modo, é possível considerá-la como uma competência que abrange a(s) capacidade(s) do indivíduo em interagir com o ambiente informacional, em seu contexto e peculiaridades, necessária e pertinente à todo profissional que busca atualização e qualificação para atuação competitiva nesse novo cenário, não havendo limite de qualificação ou área de atuação.

2.3 O BALANCED SCORECARD (BSC)

Falar sobre o Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta ou metodologia utilizada para traduzir em ação as estratégias que emanam do planejamento empresarial das organizações sem antes descrever um pouco a evolução do pensamento estratégico é fazer um corte na linha do tempo que certamente impossibilitará a contextualização e o surgimento desse modelo de gestão. Em razão disso, citamos sem aprofundarmos a discussão que várias são as fases dessa evolução: 1) **O planejamento financeiro**, cujo propósito era a preocupação com o cumprimento do orçamento anual, esbarrando na indisponibilidade financeira; 2) **O Planejamento a Longo Prazo**, que tinha como essência a projeção de tendências (projetar o futuro), buscando o preenchimento de lacunas, mas que foi contraproducente pela imperfeição na previsão de mudanças (ressalte-se aí a imprevisibilidade função do risco e da incerteza); 3) **O planejamento estratégico**, que esboçava as suas ações a partir a análise ambiental (análise interna e externa), a famosa matriz swot que no entanto em muitos dos casos estava dissociado entre o planejamento e a sua implementação, e 4) **Administração estratégica**, cujo anseio é a flexibilidade, ênfase na informação, conhecimento como recurso crítico, integração de processos, pessoas e recursos, isso tudo buscando o anseio de integrar a estratégia na organização.

É nesse entorno, cujo tema são as organizações do conhecimento, a quebra de fronteiras no mercado, imposto pela "globalização das relações" que novas visões têm sido propostas sobre quais vetores organizacionais devem receber especial atenção para assegurar o crescimento em ambientes competitivos. Uma das visões mais abrangentes é o Balanced Scorecard (BSC) que reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre perspectivas interna e externa (KAPLAN e NORTON, 1997: 7).

Ainda Segundo Kaplan e Norton:

> "O conjunto de indicadores deve ser escolhido de modo coerente com a visão, missão e estratégia organizacional, em um processo de desdobramento hierárquico (top down). Sua formulação orientada à estratégia faz do BSC um importante instrumento de gestão estratégica, útil para "esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e melhorar o feedback e o aprendizado estratégico" (KAPLAN e NORTON, 1997: 9-11).

O BSC esquadrinha o desempenho organizacional sob quatro perspectivas básicas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Essas perspectivas interagem numa relação de causa e efeito, formando uma cadeia que se integra, sustenta-se e impulsiona o desempenho da organização – segundo seus autores é a cadeia de causa e efeito que leva ao sucesso no nível estratégico e ainda a razão fundamental para o seu sucesso está relacionada com as pessoas da organização, enfocadas pelo BSC na perspectiva de aprendizado e crescimento.

> "Devem-se contratar as pessoas certas, treiná-las, motivá-las e orientá-las corretamente, bem como tornar o processo de aprendizado contínuo. A cultura organizacional voltada para o aprendizado e crescimento encoraja as pessoas a fazer sugestões e questionar o status quo, gerando um fluxo contínuo de sugestões e idéias que permitirão o melhoramento dos processos internos. Esses melhoramentos levaram ao aprimoramento dos produtos e serviços e possibilitaram a elevação da satisfação dos clientes. Finalmente, a melhoria na satisfação dos clientes os torna leais e aumentando a fatia de mercado da empresa, o que afeta diretamente nos resultados financeiros, como lucro, receita e retorno sobre o investimento." (KAPLAN e NORTON).

A Gestão do conhecimento deve conscientizar e sistematicamente coletar, criar, organizar, compartilhar e quantificar o acervo de conhecimento, promovendo a execução de ações alinhadas com os objetivos estratégicos da organização. Estas atividades são dependentes da junção de políticas de gestão de recursos humanos, estruturas e culturas organizacionais e tecnologias adequadas. Como o conhecimento é orientado à ação (NONAKA e TAKEUCHI, 1997: 63).

Para Kaplan & Norton (1997, p.29), a perspectiva do Aprendizado e Crescimento identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. Segundo o autor, "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".

Em nosso entendimento temos uma guinada fantástica desde o momento em as organizações preocupavam-se apenas com os aspectos ligados ao tangível que refletiam tão somente o lucro ou a rentabilidade do negócio para o instante atual, no qual o sucesso, a performance dos negócios se consegue a partir da junção dos elementos tangíveis e intangíveis. Segundo ainda Kaplan e Norton: "O que não é medido não é gerenciado", e "Também não se pode medir o que não se descreve".

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Identificadas as demandas de competências profissionais no ambiente da sociedade da informação e do conhecimento, segundo as definições de Fleury e Fleury(2004), analisadas sob a perspectiva do desempenho gerencial enquanto atividade baseada essencialmente em informação, e comparadas em relação as características comportamentais previstas pela Competência em Informação – a *Information Literacy*, segundo a percepção de Dudziak(2003), se observa semelhanças nas expectativas de desempenho do profissional, relacionadas às capacidades de comunicação, de

mobilização de recursos, de proatividade e de aprendizagem contínua, objetivando os resultados individuais e/ou organizacionais, em seus respectivos contextos.

Sob essas observações, e tendo em vista as expectativas de desempenho gerencial destacadas ao longo desse estudo, se considera que a *Information Literacy* em sua proposta de aprendizagem contínua, pode influenciar positivamente o desempenho dos profissionais em gestão empresarial (gerentes/gestores/executivos), na medida em que as capacidades potencializadas no desenvolvimento da competência em informação relacionam-se diretamente às atividades realizadas por aqueles profissionais em seus papéis interpessoais, informacionais e decisórios, podendo se caracterizar em melhorias no desempenho daquelas atividades.

Assim, a competência em informação, resultaria numa competência-chave que, agregada ao conjunto das demais competências requeridas para aqueles profissionais, desdobradas estratégias, objetivos, iniciativas, metas e planos de ação na perspectiva de aprendizado e crescimento, fortalecendo a melhoria dos processos internos, poderá fechando o fluxo de causa e efeito no modelo de gestão das empresas modernas, potencializar sua percepção e interação com a dinâmica do ambiente informacional, com as redes interpessoais de informação, com os mecanismos e/ou ferramentas tecnológicas que podem apoiar ou otimizar os processos informacionais sob sua gestão, contribuindo ainda para uma visão mais integrada dos processos organizacionais, dada a interatividade demandada pelo fluxo informacional com seus atores, seja nos ambientes interno ou externo da organização.

Finalmente, poderiam tornar mais efetivo seu desempenho não só profissional, mas social, enquanto indivíduo e cidadão atualizado e contextualizado com as expectativas de desempenho no atual cenário sócio-econômico da sociedade da informação e do conhecimento.

4. Referências bibliográficas e/ou bibliografia

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

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

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

FERREIRA, Maria Sueli Câmara. **Perspectivas da Competência em Informação *(Information Literacy)* na formação de competências estratégicas.** CCSA/UFRN. Natal, 2007.

HERRERO, Emílio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica : uma abordagem prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LASTRES, M.M. Helena. **Informação e conhecimento na nova ordem mundial.**
Disponível em: < http://dici.ibict.br>. Acesso em: 26 jun. 2006.

MIRANDA, Antonio. **Sociedade da informação: globalização, identidade cultural e conteúdos.** Ci.Inf., Brasília, v.29, n. 2, maio/ago.2000.

MIRANDA, Silvânia Vieira. **Identificando competências informacionais.** Ci. Inf., Brasília, v. 33, n.2, maio/ago.2004.

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.

NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina : arte e prática da organização que aprende.** Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

KAPLAN, Robert S., NORTON David P.. **A estratégia em ação: balanced Scorecard**; tradução Luiz Euclydes Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro; Campus, 1997.

TOFFLER, Alvin. **A Terceira Onda**. 15.ed. Rio de janeiro: Record, 1980.

WERTHEIN, Jorge. **A sociedade da informação e seus desafios.** Ci.Inf., Brasília, v. 29, n. 2 maio/ago/2000.