

## Vantagem competitiva e gestão do conhecimento: abordagens gerenciais em unidades de informação

*Competitive advantage and knowledge management: approaches in information units*

**Rogério Henrique de Araújo Júnior**

Doutor em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília – UnB, Brasil.  
Professor da Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília – UnB, Brasil.

E-mail: [arauojr@unb.br](mailto:arauojr@unb.br)

**Ana Clara Cândido**

Doutora em Avaliação de Tecnologia pela Universidade Nova de Lisboa, Portugal.  
Professora no Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Brasil.

E-mail: [acc.anaclara@gmail.com](mailto:acc.anaclara@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1897-3946>

### Resumo

Discute a adoção de concepções administrativas de cunho gerencial em unidades de informação, sem a devida adequação aos seus objetivos precípuos. Afirma que essa postura pretende, entre outras coisas, trazer reconhecimento profissional e prestígio no âmbito dessas unidades para garantir a continuidade de sua prestação de serviços. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica que discute a aplicabilidade das propostas de gestão do conhecimento e da vantagem competitiva integradas à gestão da informação e conclui propondo três possibilidades de solução para a aplicação dessas abordagens gerenciais nas unidades de informação: I. Solução genérica; II. Solução intermediária; e III. Solução restrita. Por fim, vale ressaltar que a proposta da aplicação de gestão do conhecimento e da vantagem competitiva integradas à gestão da informação apresentadas neste estudo pretende contribuir para o amadurecimento de uma visão interdisciplinar, tendo como plano de fundo as unidades de informação.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Vantagem competitiva. Gestão da informação. Unidades de informação.

### Abstract

This article argues the adoption of administrative and management conceptions in information units, without the necessary adequacies to its main objectives. Affirms that this position intends to bring professional recognition and prestige to these units to guarantee the continuity of its services. This study uses a bibliographic method and argues the applicability of the knowledge management proposals and of the competitive advantage, integrated to the information management and considers three possibilities of solution for the application of these management techniques in information's units: I. Generic solution; II. Intermediate solution; and III. Restricted solution. Finally, this proposal for the application of knowledge management and competitive advantage integrated with the management of unit information intend to contribute to the maturation of an interdisciplinary view, with the information units as a background.

**Keywords:** Knowledge management. Competitive advantage. Information management. Information units.

## 1. Introdução

Ao longo do tempo, inúmeras abordagens administrativas de cunho gerencial têm sido adotadas por unidades de informação preocupadas em garantir visibilidade e respeitabilidade para o trabalho desenvolvido pelo profissional encarregado de geri-las.

Desde a década de 1980, várias técnicas de gestão administrativa têm sido adaptadas ao ciclo documentário como uma espécie de validação dos serviços de informação, no atendimento às demandas dos usuários. Em alguns momentos, os estudos de usuários passaram a figurar de maneira apenas secundária na literatura técnica da área, para dar lugar a uma panaceia de abordagens fixadas nas qualidades das ferramentas de *marketing* e de estudos mercadológicos. Em outros, o planejamento bibliotecário passou a incorporar uma série de soluções voltadas para a concepção do *CRM*, sigla em inglês para gestão do relacionamento com cliente, como uma novidade com fortes conotações de inovação nessa área.

A busca por técnicas e preceitos novos para a gestão da informação possui três vias de pressão por novas abordagens:

- *Efetividade dos sistemas de informação*: a permanente busca por informação em tempo hábil, na quantidade certa e de acordo com as necessidades dos usuários há muito se transformou em exigências de qualidade na avaliação dos serviços de informação;
- *Oferta de serviços e produtos*: competência essencial das unidades de informação que exige cada vez mais a compreensão e a tradução das necessidades dos usuários em insumos adequados aos gestores no processo decisório; e
- *Credibilidade dos profissionais e das unidades de informação*: busca de reconhecimento profissional e prestígio no âmbito das organizações para garantir a sobrevivência e a continuidade das unidades de informação.

A adoção de “novas” propostas metodológicas no ambiente das unidades de informação tem se constituído em uma simples apropriação de modelos com o objetivo de dar credibilidade, ou mesmo prestígio a uma área de trabalho e pesquisa.

Ao invés de favorecer a viabilidade de sua aplicação nos ambientes informacionais, como modelos que devem ser adaptados à realidade das unidades. A simples substituição de concepções tem trazido contribuições apenas pontuais à pesquisa em Biblioteconomia e Ciência

da Informação, muitas vezes incorporando propostas sem a devida adequação aos objetivos pretendidos pelos sistemas de informação.

Não se trata de refutar as novas técnicas gerenciais ou ignorá-las sob o argumento de um apego às técnicas tradicionais e já empregadas com êxito. Em alguns casos, técnicas e modelos, trazidos principalmente da administração, podem ser incorporados ao dia-a-dia da gestão de bibliotecas e centros de informação, desde que adaptados e devidamente testados nos ambientes informacionais.

Estas iniciativas de aplicação se fazem necessárias frente ao dinamismo do ambiente e constantes aprimoramentos tecnológicos. No contexto organizacional das unidades de informação, as ações do planejamento estratégico centram-se, sobretudo, no nível tático e operacional. Estas ações representam contribuições diretas para o objetivo estratégico de longo prazo previstos no planejamento das instituições. Assim, as ações e iniciativas podem valer-se da aplicação de ferramentas atuais de gestão e negócios para melhor suprir as necessidades de seus usuários. Entre estas ferramentas, destacam-se: Mapa de Empatia, Canvas para modelos de negócios, *Design Thinking*, entre outras.

Este artigo pretende discutir se a gestão do conhecimento e a concepção da vantagem competitiva são possíveis atualizações metodológicas para a gestão das unidades de informação, sob a forma de análise de viabilidade e reais possibilidades de aplicação efetiva dessas abordagens. Conforme já defendiam Davenport e Prusak (1998), por meio de novas práticas, *insights* e ideação as empresas desenvolvem capacidade e competência de darem respostas mais rápidas frente às transformações do seu ambiente. Estas respostas tratam de uma utilização estratégica do recurso informacional e do conhecimento com vistas ao desenvolvimento de inovações, sejam estas incrementais (melhorias) ou radicais.

Desta forma, o presente estudo centra-se na abordagem integrada da Gestão do Conhecimento e da Vantagem Competitiva como suporte no gerenciamento das unidades de informação. E esta discussão perpassa necessariamente também pela Gestão da Informação. Essa escolha teórica é corroborada pela importância percebida há mais de 20 anos, conforme se comprova na afirmação de Stewart (1998, p. 17) “é difícil encontrar um único setor, empresa ou organização de qualquer espécie que não tenha passado a fazer uso intensivo da informação – que não tenha se tornado dependente do conhecimento, como fonte de atração para consumidores e clientes, e da tecnologia da informação, como instrumento gerencial”.

Portanto, a proposta apresentada no presente estudo centra-se na visão integrada no sentido de complementaridade dos conceitos de gestão da informação e gestão do conhecimento também defendida por Barbosa (2008, p. 18) “a Gestão da Informação lida com o universo de documentos, dos mais diversos tipos, os quais são produzidos, armazenados e utilizados em um contexto organizacional. Por outro lado, o fenômeno central da gestão do conhecimento é o conhecimento pessoal, aquele que se encontra na cabeça das pessoas e que muitas vezes não é registrado nem compartilhado”.

Na mesma linha, embora aborde o ambiente empresarial também se aplica às unidades de informação, Cavalcante e Valentim (2010, p. 248) afirmam que “[...] entende-se que, no contexto organizacional, as organizações devam saber usufruir da informação e do conhecimento, de modo a melhorar sua competitividade junto ao mercado, bem como o desenvolvimento de seus processos, produtos e serviços”.

Por fim, este estudo considera três propostas de solução para a aplicação de técnicas gerenciais que favoreçam a gestão da informação nessas unidades, por meio de uma pesquisa bibliográfica, conforme se apresenta em seção posterior.

## **2. Sobre a gestão do conhecimento**

Esta seção inicia com a exposição sobre o significado de conhecimento. Existe o problema da terminologia dúbia que cerca o termo, que foi, há muito tempo, uma questão de amplo debate na filosofia: na definição clássica proposta por Popper (2004) e Hessen (2012) e, o conhecimento é uma relação entre a consciência e o objeto, ou uma oposição entre problema e a ignorância.

Já na abordagem da administração, conceitua-se conhecimento como cabedal de experiências que podem ser perfeitamente geridas, desde que explicitadas.

Gutiérrez (2006, p. 121) sintetiza o termo Gestão do Conhecimento a partir de dois conceitos chave: organização e valor para a organização “[...] disciplina que se encarrega de projetar e implementar um sistema cujo objetivo é identificar, captar e compartilhar sistematicamente o conhecimento contido em uma organização, de modo tal que possa ser convertido em valor para a mesma”.

O fato é que o termo gestão do conhecimento passou a integrar o vocabulário dos executivos de todo o mundo, de início preocupados em proteger a produção intelectual gerada no âmbito de suas empresas. “O capital intelectual é o conhecimento útil em nova embalagem” (STEWART, 1998, p. 61). E em tempos atuais, ansiosos por transformar essa produção em vantagem competitiva e, conseqüentemente, em ativos. Conforme observa Gutiérrez (2006, p. 120) “a natureza multifacetada de uma disciplina como esta, na qual se tenta integrar em um mesmo sistema os aportes de campos tão diferentes, como, por exemplo, recursos humanos e informática, está atraindo pessoas formadas em áreas muito distintas para esse novo cenário”.

Várias são as tentativas de capturar o conhecimento organizacional para disponibilizá-lo em bases de dados que, apesar de favorecerem a acessibilidade digital, não conseguem apoiar de forma eficaz o processo decisório no ambiente corporativo. De acordo com Tarapanoff (2006, p. 29) “novos conhecimentos podem ser criados pela conversão do conhecimento, pela construção do conhecimento e pela conexão do conhecimento”.

Fazendo um paralelo entre os dificultadores do processo de gestão da informação e do processo da gestão do conhecimento, tem-se que:

- O principal motivo que causa transtornos à gestão da informação são as grandes quantidades de dados não estruturados, incapazes de gerar, em fluxo contínuo, subsídios adequados à tomada de decisão;
- Já com relação ao conhecimento, os fatores que podem impactar a sua gestão são as necessárias concordâncias e disposição de quem detém a solução do problema, em disponibilizar o caminho para seus pares (problema *versus* ignorância). Ou seja, a gestão do conhecimento depende eminentemente da boa vontade dos colaboradores de uma organização em consentir no compartilhamento de suas experiências acumuladas ao longo de anos de trabalho.

Associados a isso, há inúmeros questionamentos sobre a possibilidade factível de gerir conhecimento, isto é, será possível extrair a contento dados, informações ou mesmo conhecimento da cabeça das pessoas para compor as bases de conhecimento das empresas? Essa questão está assentada em uma visão generalizada de que a gestão do conhecimento é um avanço em relação à gestão da informação, quando na realidade, mesmo admitindo ser possível gerir o conhecimento que está na mente das pessoas, só poderemos fazê-lo se for explicitado e de alguma forma registrado e armazenado em bases de dados.

Nas palavras de Choo (2003b, p. 421) “a eficácia do conhecimento organizacional revela-se com o tempo em sua capacidade de alimentar o crescimento e a renovação da organização”.

Mesmo adotando a gestão do conhecimento como uma concepção moderna que pode superar a gestão da informação, alguns autores discordam da sua utilização no âmbito da administração dos sistemas de informação. Wilson (2006), afirma que é razoável que o capital humano de uma organização utilize criatividade e inovação para promover o desenvolvimento e aprimoramento corporativo, porém essa é uma ação difícil de implementar, já que necessita de mudanças na cultura organizacional, sobretudo, na maneira de administrar o negócio.

A conclusão de Wilson (2006) era de que, a gestão do conhecimento seria considerada um modismo entre os consultores e profissionais da área, derivado de uma visão utópica da cultura organizacional e do modelo de gestão empresarial.

Wilson (2006) revê e reafirma esta conclusão sobre o caráter do modismo, mas apresenta as eventuais razões para o espaço e entrada da então, gestão do conhecimento, na área de gestão da informação. Entre estas, destaca-se que a gestão do conhecimento abarca ações e implementação no intuito de assegurar o desenvolvimento e sobrevivência das organizações por meio do desenvolvimento da aprendizagem e das habilidades e isto poderia se dar por meio da cultura organizacional favorável. No entanto, dada a amplitude da transformação do conhecimento residente nas pessoas até o compartilhamento da informação, seriam questões fora do escopo da gestão da informação (WILSON, 2006).

De modo análogo ao pensamento de Wilson (2002) e McInerney (2002) observaram que de toda a concepção da gestão do conhecimento, somente o seu compartilhamento é uma operação possível, ainda sim, totalmente dependente do interesse das pessoas em fazê-lo. Acrescenta que é impossível o compartilhamento da essência de um ser humano, além de ser um absurdo imaginar poder gerenciar tal conhecimento. Na realidade, quando se reporta a essa possibilidade é mais concreto afirmar que se troca, na prática, objetos de conhecimento que são registros passíveis de serem coletados, processados e disseminados, bem como armazenados, transferidos ou permutados em bases de dados.

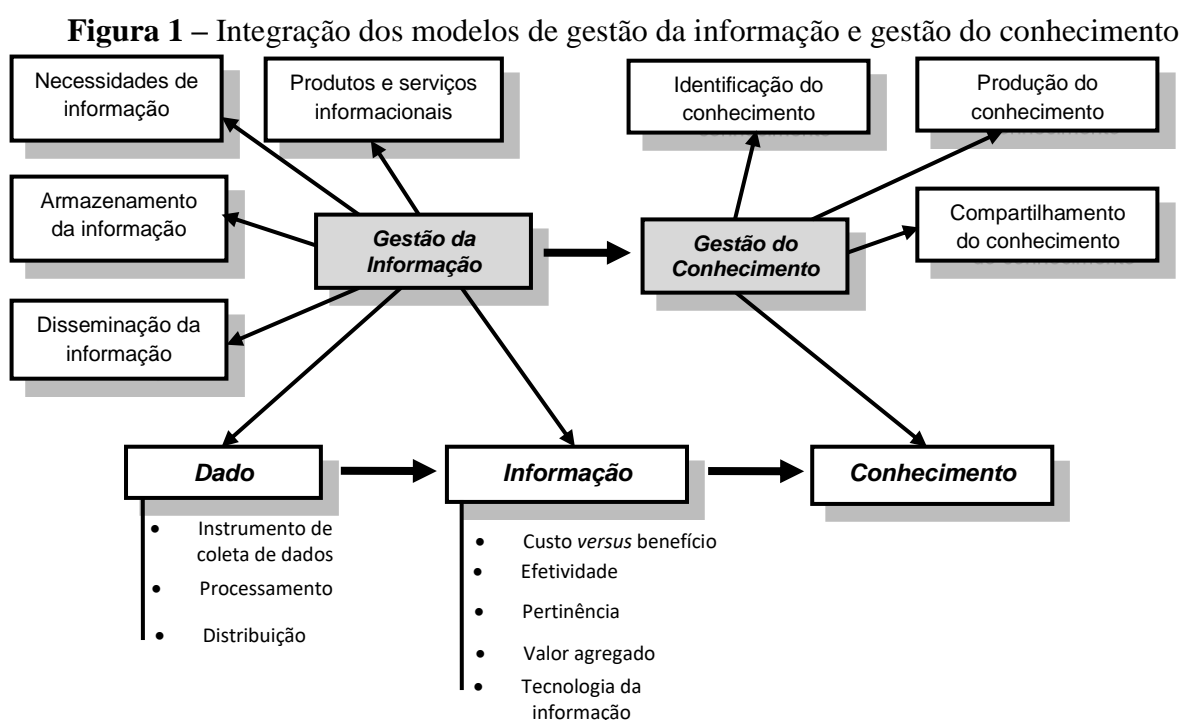
Em contraste, o estudo de Ponzi e Koenig (2002) propôs analisar os artigos sobre gestão do conhecimento entre os anos de 1991 – 2001 para enriquecer os argumentos se este conceito seria ou não um modismo do ambiente gerencial. Os resultados mostram uma evolução destas

publicações, sobretudo, a partir do ano de 1996. O estudo conclui que progressivamente esta área tem se tornando um campo interdisciplinar.

Embora não seja o foco do estudo, torna-se importante mencionar também nesta seção sobre Gestão do Conhecimento as contribuições consensualmente reconhecidas dos autores Nonaka e Takeuchi (1995), sobretudo, no que diz respeito a tipologia/ níveis do conhecimento: tácito e explícito. E a importante compreensão sobre a criação do conhecimento (espiral do conhecimento) a partir dos modos de conversão: Socialização; Exteriorização; Combinação e Interiorização. Para fechar este parágrafo, a afirmação de Ichijo (2008, p. 127) “a criação do conhecimento é um processo tanto social como individual. O compartilhamento do conhecimento tácito depende que as pessoas compartilhem suas crenças pessoais sobre uma situação com outros membros da equipe”.

A gestão da informação, por sua vez, refere-se a um processo que envolve a identificação das necessidades, armazenamento, oferta de produtos e serviços e disseminação. Conforme afirma Tarapanoff (2006, p. 21) “no campo da ciência da informação, o conceito “informação” é utilizado no sentido de conhecimento comunicado”.

Já a gestão do conhecimento envolve ações de identificação, fornecimento e compartilhamento do conhecimento, então, parece evidente que a gestão da informação é o processo que viabiliza a oferta de produtos de conhecimento. A Figura 1 a seguir ilustra essa proposta.



Fonte: Elaboração Própria

Á medida em que o conhecimento é registrado, tornando-se então informação passível de ser armazenada e acessada, pode-se afirmar que, em unidades informacionais, é possível haver a gestão de objetos de conhecimento<sup>1</sup>, como produtos da gestão da informação. Passa-se, então, às questões seguintes: como se dará a coleta do conhecimento? O seu registro? Caberá às unidades informacionais a estruturação e gestão deste processo? Muitas empresas delegaram a atividade de gestão do capital intelectual da empresa às Universidades Corporativas, cabendo às suas bibliotecas e centros de documentação, o armazenamento e gerenciamento da memória técnica (conhecimento registrado), resultado dessa gestão.

### 3. Sobre a vantagem competitiva

Outra proposta metodológica que tem sido bastante utilizada pelos profissionais da informação para justificar a importância das unidades informacionais foi importada do ambiente de concorrência das organizações. A vantagem competitiva foi um termo cunhado por Porter (2004), para definir o valor que uma empresa cria para os seus compradores e que ultrapassa os seus custos de fabricação. Em linhas gerais, a vantagem competitiva é o desenvolvimento de produtos, serviços e processos que possibilitam um posicionamento superior da empresa frente aos seus concorrentes.

O conceito está apoiado na concepção de que o cliente atribui valor a um dado serviço ou produto e paga por isso. A vantagem competitiva, segundo Porter (2004), pode ser de dois tipos: I. Vantagem competitiva de liderança de custos; e II. Vantagem competitiva de diferenciação.

A vantagem advinda da liderança de custos é um preceito que admite que uma organização ofereça custos menores do que os da concorrência, em determinados produtos ou serviços. Dessa forma, o desafio estratégico que se coloca para a organização é manter essa vantagem por mais tempo possível, ou seja, é necessário sustentar o seu posicionamento frente à concorrência.

A vantagem proveniente da diferenciação diz respeito à capacidade que uma organização possui de diferenciar-se da concorrência, ou seja, ofertar algo de singular valor

---

<sup>1</sup> Representação do conhecimento retido por alguém. Como exemplo de objetos de conhecimento, McInerney (2006), cita a fotografia de uma obra de arte, um relatório escrito sobre os resultados de uma experiência ou uma representação gráfica de procedimentos feitos por alguém antes de tornar este conhecimento explícito.



para os clientes, ao invés de unicamente ofertar preço baixo. O desafio estratégico para a vantagem competitiva de diferenciação está em manter custos de produção baixos e incrementar todos os elos da cadeia de valor a ser ofertada aos clientes. A cadeia de valor é o conjunto de processos de cada tarefa que resulta em um produto ou serviço para o cliente.

A vantagem competitiva para Porter (2004) aplica-se às organizações que possuem carteiras de clientes, ou seja, que possuem características negociais. Em se tratando de unidades de informação, esse conceito não pode ser aplicado *strictu sensu*, mas sim no sentido da agregação de valor à informação. Em alguns casos especiais, a vantagem competitiva aplicada nos processos da biblioteca até pode ser uma preocupação para os gerentes de unidade de informação, como vamos abordar a seguir.

Cabe mencionar também a analogia da estratégia dos oceanos azuis utilizada por Kim e Mauborgne (2005) afirmando que as organizações devem buscar diferenciais competitivos que as coloquem em mercados ainda não explorados. Nesta analogia, ‘os oceanos azuis’ representam ambiente onde é possível pensar novas oportunidades, investir em conhecimento que gera inovação, etc. Isto, pois em um mercado onde a briga estritamente por preço prevalece não é saudável para o desenvolvimento sustentável.

Sendo assim, a identificação de novas oportunidades e de novos mercados, bem como uma estratégia de valor agregado proporciona melhor performance não só em termos financeiros, mas também nos processos internos e aprendizagem organizacional. Esta abordagem corrobora com o clássico trabalho de Prahalad e Hamel (1990) sobre o papel de liderança das organizações ao apresentarem propostas complexas nas quais não existem muitas organizações dispostas a fazer/investir. Esta ideia enfatiza as competências essenciais de determinadas organizações ao unir o valor do mercado e o valor percebido pelos clientes.

Outro conceito que também pode ser adaptado à gestão de recursos informacionais, não como uma proposta de atualização metodológica, mas como um procedimento de valoração da informação, é o conceito da cadeia de valor. A cadeia de valor é dividida em cinco etapas que coincidem com o processo de gestão da informação: I. Determinação de necessidades informacionais; II. Coleta de dados; III. Armazenamento; IV. Disseminação; e V. Uso.

Em cada uma das etapas, além da gestão da informação, pode-se associá-la à concepção de agregação de valor, que parte do pressuposto de transformação de dados, sem nenhum

significado aparente, em informação útil. Os processos que agregam valor à informação, segundo Taylor (1996) são:

**Organização:** é a primeira etapa do processo de agregação de valor à informação e consiste na confecção de rótulos por meio dos quais a informação poderá ser recuperada em uma base de dados. Assim sendo, título, palavra-chave, autor, editor, ano de publicação, entre outros metadados, são elementos que agregam valor;

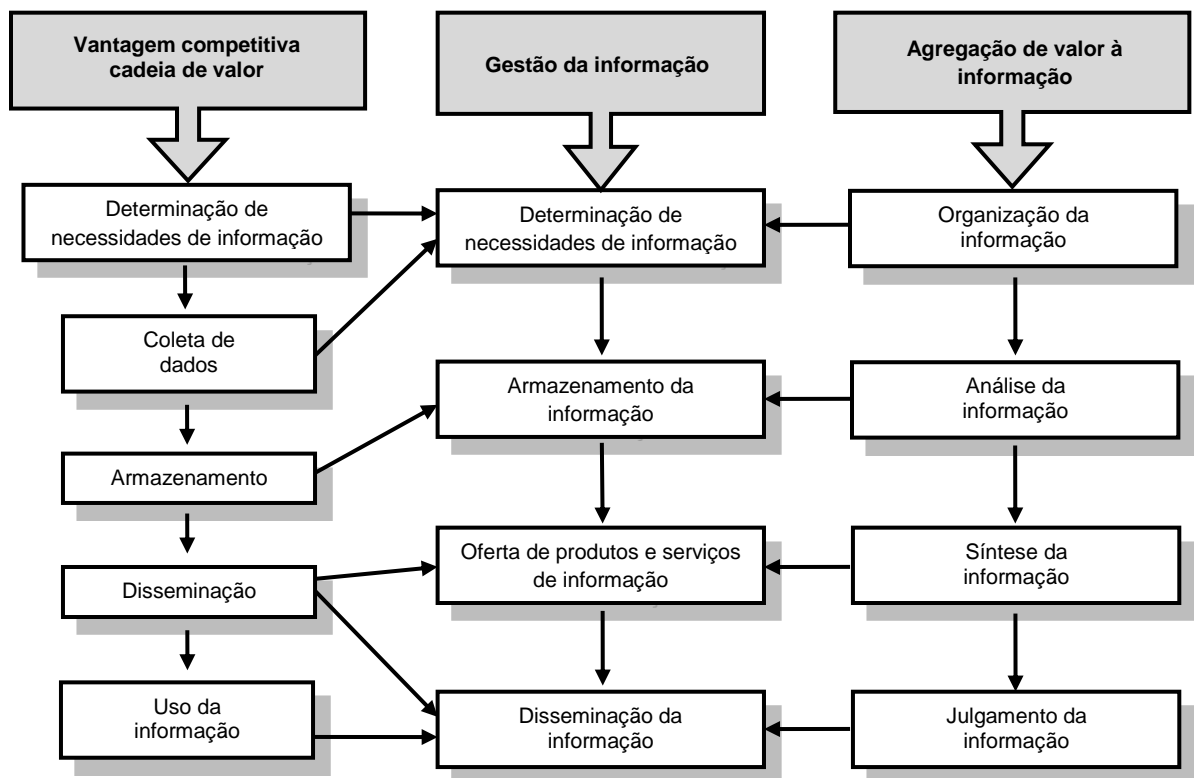
**Análise:** é composta por ações de descrição, representação e organização de conteúdos informacionais, com vistas à elaboração de linguagens documentárias voltadas para o armazenamento e a recuperação da informação. Corresponde, de forma cumulativa, à segunda etapa da agregação de valor;

**Síntese:** sintetizar a informação significa reuni-la na medida exata para a formação de juízo no processo decisório. Dentre os inúmeros processos de síntese, podemos citar a classificação do produto de acordo com o tema, a confecção de resumos e a padronização da informação que permite estabelecer comparações; e

**Julgamento:** ações de filtragem, síntese e padronização da informação a serem empregadas em situações específicas. A elaboração de pareceres, relatórios técnicos e informes são elementos de julgamento da informação.

A Figura 2 a seguir ilustra essa proposta.

**Figura 2** – Integração dos modelos de gestão da informação, vantagem competitiva e valor agregado à informação



Fonte: Elaboração própria

Mesmo assim, há que se refletir se a agregação de valor é atividade fim de toda e qualquer unidade de informação, já que os processos de análise, síntese e julgamento de informação parece-nos mais usuais em bibliotecas especializadas ou bibliotecas de empresas, cujo foco também é o da organização que as suportam e que as demandam.

A vantagem competitiva agregada a um produto ou serviço de informação está muito mais relacionada ao uso e ao emprego que o cliente final dará à informação disponibilizada. Isto é, o mal uso da informação pode comprometer o valor agregado pela biblioteca.

Então, nesse contexto, temos que diferenciar a vantagem competitiva nos dois momentos em que aparece no processo de gestão da informação:

- Vantagem competitiva para a unidade de informação: o primeiro passo é identificar o ambiente concorrencial: quem é o concorrente da biblioteca? Quais são as estratégias que estão sendo usadas por esse concorrente e que estão atraindo os clientes da biblioteca e comprometendo a permanência dos produtos e serviços ofertados, bem

como da estrutura vigente? A vantagem competitiva pressupõe que a unidade necessita estar a frente de um concorrente, pressupõe disputa por cliente e por investimento.

- Vantagem competitiva para os usuários da informação – nesse momento encaixam-se a análise e o julgamento da informação. Tomando o mesmo exemplo do BNP Paribas, o relatório de prospecção que era doado no início da transação financeira com o banco, passou a ser cobrado na medida em que se tornou peça importante no processo de decisão do cliente, ou seja, houve a percepção de que as informações analíticas e de agregação de valor contidas nesse relatório trariam vantagem competitiva para o cliente do banco, frente a seus concorrentes (empreendedores clientes de outros bancos).

#### **4. O papel da gestão da informação**

A maior parte dos modelos de gestão da informação propostos na literatura técnica da área tem os seus processos iniciados com a etapa de identificação das necessidades dos usuários. Nas palavras de Choo (2003a, p. 60) “as necessidades de informação surgem dos problemas, incertezas e ambiguidades encontrados em situações e experiências organizacionais específicas”. Essa concepção está apoiada na premissa do fornecimento de insumos úteis às tomadas de decisão.

Para Le Coadic (2006), o conhecimento das demandas dos usuários viabiliza o trabalho do profissional da informação e como forma de operacionalização do levantamento dessas necessidades, o autor propõe cinco passos: I. Identificação dos usuários e os usos da informação nas unidades; II. Detalhamento do perfil do usuário alvo e da sua ambiência; III. Identificação das necessidades informacionais; IV. Avaliação das necessidades; e V. Descrição, comunicação e implementação de soluções.

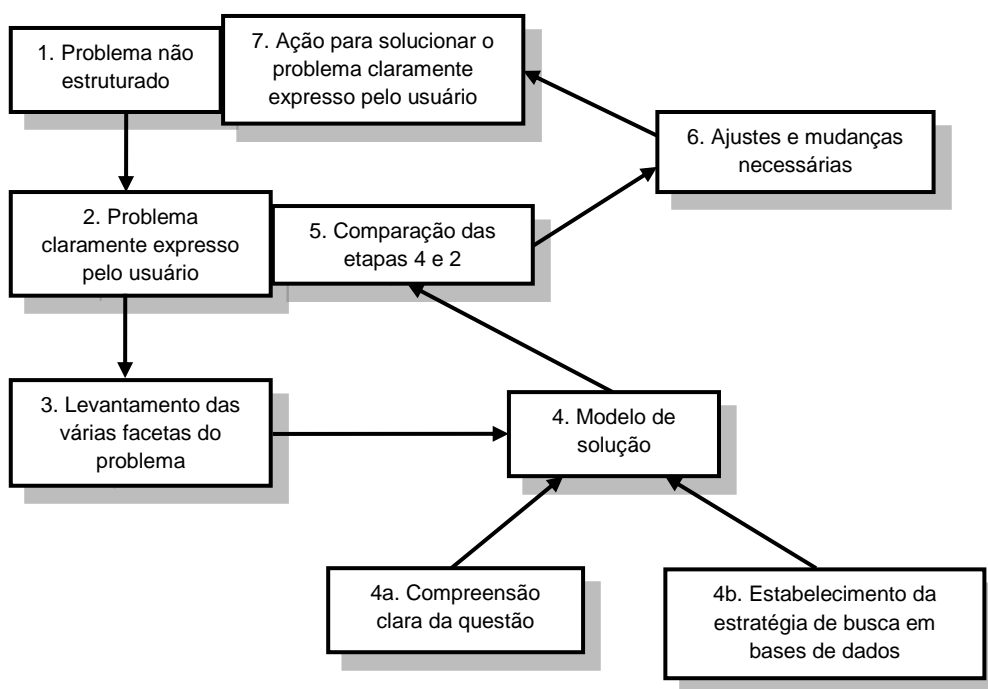
Essas etapas devem apoiar a construção de uma estratégia de atendimento das demandas, por meio da busca e recuperação da informação, além de servir de parâmetro para a aferição da qualidade do serviço prestado. Em outras palavras, a verificação da satisfação das demandas deverá ser considerada como elemento de retroalimentação da primeira etapa da gestão da informação.

As abordagens gerenciais tais como a gestão do conhecimento e a vantagem competitiva devem ser adaptadas, com muito senso crítico, ao trabalho da gestão da informação sem, no

entanto, substituir o modelo consagrado de gerenciamento da informação. Nesses termos, “a informação é um fator determinante para a melhoria de processos, produtos e serviços, tendo valor estratégico em organizações” (TARAPANOFF, 2006, p. 23). Muitas vezes a aplicação direta de ferramentas de gestão acaba por deturpar a finalidade do trabalho do profissional da informação que é o de traduzir as demandas dos usuários em insumos úteis à tomada de decisão.

A reafirmação do papel da gestão da informação é o próprio resgate do papel das unidades de informação que é, por meio do conhecimento das necessidades informacionais, permitir o acesso à informação. Com isso, cada etapa da gestão da informação constitui-se em material básico na construção de resultados positivos para os usuários. Dentre inúmeros modelos que procuram estabelecer um fluxo contínuo de mapeamento das necessidades de informação, apresenta-se a Figura 3, a fim de ilustrar essa questão.

**Figura 3** – Modelo de solução para as necessidades dos usuários



Fonte: Araújo Jr. (2007) baseado em Checkland (2000)

Como elementos indissociáveis, o uso de novas abordagens gerenciais deve compor, junto à gestão da informação, um processo que permita o aperfeiçoamento de produtos e serviços para o atendimento dos usuários. Assim, tanto a gestão do conhecimento como a vantagem competitiva devem ser vistos como atividade em si, mas como um incremento ao processo de disseminação da informação, este sim, inerente às unidades de informação.

O estudo de Oyemomi et al. (2016, p. 5225, tradução nossa) ao verificar como o compartilhamento do conhecimento contribui para a performance organizacional enfatiza que “O desenvolvimento dos processos de conhecimento de negócios para melhorar o desempenho organizacional depende claramente dos fatores de operação organizacional que constroem uma abordagem integrativa”.

Finalmente, as unidades informacionais, ao gerir a informação, devem pautar o seu desenvolvimento tomando seguintes providências:

- Realizar sondagens sistemáticas das necessidades dos usuários;
- Adaptar modelos de transferência da informação para adequar os recursos disponíveis ao perfil de consumo dos usuários;
- Garantir a correta disponibilização de recursos informacionais para apoiar processos decisórios; e
- Garantir que interpretação das informações resultantes do processo de sua recuperação possa modificar conteúdos e retroalimentar o sistema.

## 5. Análise e discussão

Há uma tendência atual para a que estudos de Biblioteconomia e Ciência da Informação referendam as novas técnicas e abordagens para a gestão da informação. Na tentativa de se atender às expectativas que vão desde exigências das organizações na geração de insumos informacionais com alto valor agregado, até a busca de visibilidade, credibilidade e prestígio para os profissionais da informação envolvidos (ARAÚJO JR, 2007).

Conforme Barbosa (2008, p. 18) “um fator crítico para o sucesso na introdução de programas de gestão da informação em organizações é o senso de oportunidade dos profissionais envolvidos. Ou seja, a riqueza e complexidade dos ambientes informacionais das organizações contemporâneas constituem, ao mesmo tempo, desafios e oportunidades para esses profissionais envolvidos”.

A máxima de que essas unidades devem promover o uso de sistemas de informação como fator de criação de valor para as empresas, acaba por motivar a adoção, muitas vezes mal

adaptada, de técnicas que se consagram com denominações novas, mas que na realidade reeditam antigas soluções para os problemas de competitividade do mercado.

A utilização de novas abordagens comporta exigências que, de fato, são a realidade das unidades de informação, porém as novas possibilidades devem ser adaptadas à realidade objetiva dessas unidades. A informação em tempo hábil, na quantidade certa, e de acordo com as necessidades dos usuários, assim como a tradução das suas necessidades em serviços e produtos adequados aos gestores no processo decisório, é diretriz que deve pautar a associação de novas concepções à gestão da informação, tais como as tratadas no presente trabalho: gestão do conhecimento e vantagem competitiva.

Como forma de demarcar as fronteiras da gestão da informação e subsidiar a identificação de marcos que possam apoiar a integração de novas abordagens administrativas ao trabalho do profissional da informação, apresenta-se o Quadro 1 com o panorama das etapas da gestão informacional.

**Quadro 1 – Panorama geral das etapas da gestão da informação**

	<i>Etapas</i>	<i>Responsáveis e participantes</i>	<i>Meios</i>	<i>Ferramentas ou métodos</i>	<i>Resultados</i>
<b>Etapas da Gestão da Informação</b>	1. Determinação de necessidades de informação	Profissionais da informação e usuários	Monitoramento das necessidades de informação	<i>Brainstorming</i> , entrevista estruturada, questionários	Perfis de consumo da informação dos usuários
	2. Armazenamento da informação	Profissionais da informação e analistas	Dispositivos legais bases de dados	Bases de dados, indexação e classificação	Base de conhecimento da unidade
	3. Oferta de produtos/serviços de informação	Profissionais da informação e usuários	Plano de <i>marketing</i>	Internet, intranet, fóruns de comunicação	Capilaridade na oferta de produtos e serviços
	4. Disseminação da informação	Profissionais da informação e usuários	Plano de comunicação e de divulgação	Internet, intranet, fóruns de comunicação	Capilaridade na oferta de pontos de acesso
<b>Ações Complementares</b>	1. Proteção	Profissionais da informação, usuários e especialistas em segurança	Dispositivos legais, auditoria e planos de contingência	Base de dados e criptografia	Integridade da base de conhecimento da unidade
	2. Composição	Profissionais da informação e usuários	Sensibilização e plano de capacitação	<i>E-learning</i> , universidades corporativas	Aperfeiçoamento e aquisição de novas competências
<b>Objetivo</b>	1. Ação	Profissionais da informação e usuários	Planejamento Estratégico	Técnica <i>SWOT</i> , vantagem competitiva, compartilhamento	Decisão Fundamentada

Fonte: Baseado em Merland (2005)

Outra vertente que, considerando os limites da gestão da informação, e que também pode apoiar a formulação de diretrizes na integração de abordagens administrativas, gira em torno do valor da informação.

Martinet e Marti (2002) propõem a expressão a seguir para valorar a informação:

**Figura 4** – Valor da informação

$$\left[ \text{Valor da Informação} \right] = \left[ \text{Efetiva análise da informação} \right] \times \left[ \text{Pertinência e qualidade das fontes} \right] \times \left[ \text{Qualidade da análise} \right] \times \left[ \text{Disseminação} \right] \times \left[ \text{Segurança} \right]$$

Fonte: Martinet e Marti (2002)

Com isso, a adoção de abordagens administrativas deve levar em conta, na sua adaptação ao modelo de gestão da informação, a agregação de valor com a fusão das duas possibilidades demonstradas no presente trabalho, ou seja, a proposta de Taylor (1996) e de Martinet e Marti (2002).

De outra maneira, tanto a gestão do conhecimento quanto a vantagem competitiva, podem ser incorporadas como acessórios para o incremento da gestão da informação, sobretudo, nos aspectos que envolvem o estudo das necessidades de informação dos usuários e a melhoria dos processos de agregação de valor à informação gerada.

Não obstante, fica a critério dos profissionais da informação, optar pela simples utilização dessas técnicas na ambiência das unidades informacionais, ou ainda, refutá-las por completo, admitindo que não passam de motivos para a busca de prestígio para com o trabalho que desenvolvem.

No intento de discriminar os diversos posicionamentos sobre o assunto, o presente artigo apresenta três propostas de solução para a aplicação das técnicas gerenciais que podem favorecer a gestão da informação nas unidades informacionais.

As três propostas estão baseadas no clássico artigo que discutiu as várias definições de informação e Ciência da Informação em uma perspectiva histórica de autoria de Wersig e Neveling (1975). Nessa pesquisa, os autores propuseram três maneiras de agrupar as diferentes visões e contribuições das várias áreas que concorreram para a construção da Ciência da Informação. Foram elas: I. Solução genérica; II. Solução intermediária; e III. Solução restrita.

Outro estudo que serve de inspiração para a presente proposta é o estudo de Kimberly e Bouchikhi (2003) ao abordarem a personalização dos locais de trabalho em empresas de tecnologias emergentes com vistas a atender distintos modelos de negócio e realidades organizacionais.



A mesma ideia serve para o presente estudo no que tange à estruturação de três vias de pressão pela adoção de novas abordagens para a gestão da informação: ampla aceitação sem quaisquer restrições; aceitação das novas abordagens, porém com adaptações ao ambiente das unidades informacionais e a refutação completa das técnicas de gestão administrativa.

Com relação à escolha das abordagens para suportarem a gestão em unidades de informação, a inspiração é pautada na observação de Tarapanoff (2006, p. 29) “as organizações devem usar a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. A criação do conhecimento representa inovação e vantagem competitiva”.

No que se refere a proposta deste estudo, tem-se então:

A) Solução genérica: diz respeito à ampla aceitação das concepções administrativas de cunho gerencial pela pesquisa em Biblioteconomia e Ciência da Informação, com enfoque voltado para a efetividade da gestão dos sistemas de informação. Nesse caso, a incorporação de inúmeras técnicas de melhoria contínua de processos, capital intelectual e tecnologia deve ser integrada para que o processo de gestão da informação cumpra as exigências de qualidade na oferta e prestação de serviços.

A solução genérica justifica a adoção de novas abordagens, a fim de garantir visibilidade, respeitabilidade e prestígio aos profissionais que comandam unidades de informação e abre caminho para a imposição de novas soluções ao ciclo documentário como uma espécie de validação dos serviços de informação no atendimento das demandas.

B) Solução intermediária: ou sustentável, refere-se à adaptação das ferramentas gerenciais ao trabalho com a gestão da informação, trazendo para a pesquisa em Biblioteconomia e Ciência da Informação a possibilidade de criação de metodologias híbridas no tratamento, processamento e disseminação da informação. Nessa solução as novas aplicações só devem ser incorporadas depois de testadas e adaptadas à finalidade do trabalho do profissional da informação, tais como a proposta feita no caso da gestão do conhecimento e da vantagem competitiva.

A solução média abre a perspectiva de um salutar trabalho interdisciplinar, sem que as técnicas tradicionais de gestão da informação sejam meramente substituídas, mas incorporadas com vantagens claras ao incremento das soluções de atendimento das expectativas dos usuários.

No âmbito dessa solução, a reafirmação do papel da gestão da informação é imprescindível na medida em que as etapas que a compõem é que vão determinar como novas

contribuições poderão ser incorporadas na prestação de serviços e oferta de produtos inovadores na metodologia de atendimento das demandas informacionais.

No trabalho ora empreendido, a opção é pela solução intermediária, por permitir a incorporação de novas propostas de ferramentas e técnicas gerenciais sem abdicar, contudo, dos métodos tradicionais que continuam gerando resultados satisfatórios. Essa solução acaba por ser de consenso, pois a adaptação e remodelamento do processo de gestão da informação à luz de novas propostas dão um caráter de sustentabilidade no desenvolvimento da pesquisa em Biblioteconomia e Ciência da Informação.

C) Solução restrita: aqui não há espaço para adaptações das novas propostas à realidade da gestão da informação. Essa postura mais restrita pode ser perfeitamente defensável se nos detivermos às áreas núcleo de pesquisa em Biblioteconomia e Ciência da Informação que não apontam para soluções híbridas como sendo definitivas ou que vão, com o tempo, substituir as ferramentas tradicionais, essas sim com resultados palpáveis, teoria e campo de pesquisa consolidados.

Para Wilson (2006), as novas abordagens não passam de modismos administrativos, e a sua utilização em nada contribui para o desenvolvimento de competências na gestão da informação.

### **Considerações finais**

Este estudo abordou os desafios das unidades de informação em confirmarem a importância de sua existência perante as instituições nas quais pertencem. Para isto, um conjunto de técnicas, ferramentas e métodos advindas de outras áreas do conhecimento e aplicadas em setores distintos podem contribuir para a afirmação deste papel. Ressalta-se que as ideias apresentadas constituem propostas que podem fortalecer os objetivos estratégicos previstos no âmbito do planejamento das instituições.

Da mesma forma como ocorre no ambiente competitivo das organizações, as unidades de informação são desafiadas pela constante afirmação do seu papel frente ao atendimento das necessidades dos seus usuários.

A interpretação de conceitos como: vantagem competitiva, gestão da informação e gestão do conhecimento foram aqui discutidos e analisados no âmbito das unidades de

informação. Embora estes conceitos tenham sido abordados com mais ênfase no ambiente dos negócios, são diretamente adaptáveis à análise dessas unidades e apresentam contribuições em suas diretrizes organizacionais.

Por fim, vale ressaltar que a proposta da aplicação de gestão do conhecimento e da vantagem competitiva integradas à gestão da informação apresentadas neste estudo pretende contribuir para o amadurecimento de uma visão interdisciplinar, tendo como plano de fundo as unidades de informação.

A necessidade de propostas que abordem ambientes específicos é mencionada também por Drucker (2011, p. 108) “[...] a informação precisa ser organizada de forma a questionar e desafiar a estratégia [...]. Uma maneira de fazer isso pode ser mediante um novo tipo de software, com informações adaptadas a um grupo específico”. Na sequência do presente estudo, recomenda-se como proposta de estudos futuros: aplicações empíricas em unidades de informação que permitam avaliar o proposto.

## Referências

- ARAÚJO JR., R. H. **Precisão no processo de busca e recuperação da informação**. Brasília: Thesaurus, 2007.
- BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v. 13, n. esp., p. 1-25, 2008.
- CAVALCANTE, L. F. B; VALENTIM, M. Informação e conhecimento no contexto de ambientes organizacionais. *In*: VALENTIM, M. **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 235-254.
- CHECKLAND, P. **Systems thinking, systems practice**. Chichester: John Wiley & Sons, 2000.
- CHOO, Chun Wei. **Gestão da informação para a organização inteligente**: a arte de explorar o meio ambiente. Lisboa: Caminho, 2003a.
- CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003b.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, P. **Administração na era das grandes transformações**. São Paulo: Elsevier, 2011.

GUTIÉRREZ, M. P. M. O Conhecimento e sua gestão em organizações. *In: TARAPANOFF, K. Inteligência, informação e conhecimento em corporações*. Brasília: IBICT, Unesco, 2006. p. 137-138.

HESSEN, J. **Teoria do conhecimento**. São Paulo: Martins Fontes, 2012.

ICHIO, K. Da administração à promoção do conhecimento. *In: TAKEUCHI, Hirota; NONAKA, Ikujiro. Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

KIM, W. C.; MAUBOURGE, R. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. São Paulo: Campus, 2005.

KIMBERLY, J. R.; BOUCHIKHI, H. Projetando o local de trabalho personalizado. *In: DAY, G. S.; SHOEMAKER, P. J. H.; GUNTHER, R. R. Gestão de tecnologias emergentes: a visão da Wharton School*, 2003. p. 342-357.

LE COADIC, Y. F. **La science de l'information**. Paris: Presses Universitaires de France, 2006.

MARTINET, B.; MARTI, Y. M. **L'intelligence économique**: comment donner de la valeur concurrentielle à l'entreprise. Paris: Éditions d'Organization, 2002.

McINERNEY, C. Compartilhamento e gestão do conhecimento: profissionais da informação em um ambiente de confiança mútua. *In: TARAPANOFF, K. Inteligência, informação e conhecimento em corporações*. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p. 57-72.

McINERNEY, C. Knowledge management and the dynamic nature of knowledge. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 53, n.12, p. 1009-1018, 2002.

MERLAND, J. P. **L'intelligence économique appliqué à la direction des systems d'information**: demarche et fiches pratiques. Paris: CIGREF, 2005.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**: how japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press, 1995.

OYEMOMI, O.; LIU, S.; NEAGA, I.; ALKHURAJI, A. How knowledge sharing and business process contribute to organizacional performance: using the fsQCA approach. **Journal of Business Research**, v. 69, p. 5222-5227, 2016.

PONZI, L., J.; KOENIG, M. Knowledge management: another management fad? **Information Research**, Lund, v. 8, n. 1, oct. 2002.

POPPER, K. R. **Lógica das ciências sociais**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2004.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, 1990.

STEWART, T. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARAPANOFF, K. Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade. *In: TARAPANOFF, K. **Inteligência, informação e conhecimento em corporações***. Brasília: IBICT, Unesco, 2006. p. 19-36.

TAYLOR, R. S. **Value-added process in information systems**. Norwood: Ablex, 1996.

WERSIG, G.; NEVELING U. The phenomena of Information Science. **The Information Scientist**, v. 9, n. 4, p.127-140, 1975.

WILSON, T. D. A problemática da gestão do conhecimento. *In: TARAPANOFF, K. **Inteligência, informação e conhecimento em corporações***. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p. 37-55.

WILSON, T. D. The nonsense of knowledge management. **Information Research**, v. 8, n. 1, paper 144, 2002. Disponível em: <http://InformationR.net/ir/8-1/paper144.html>. Acesso em: 27 nov. 2017.

Artigo submetido em: 04 out. 2019

Artigo aceito em: 28 abr. 2020