

FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”  
CENTRO UNIVERSITÁRIO EURÍPIDES DE MARÍLIA – UNIVEM  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - GESTÃO EMPRESARIAL

**DANIELA DE CARVALHO  
DEISE OLIVEIRA ARAÚJO  
SELMA ROCHA**

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO  
COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA NAS  
ORGANIZAÇÕES**

MARÍLIA  
2008

DANIELA DE CARVALHO  
DEISE OLIVEIRA ARAÚJO  
SELMA ROCHA

GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO  
FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Curso apresentado ao Curso de Administração de Empresas com linha de formação em Gestão Empresarial da Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração de Empresas com linha de formação em Gestão Empresarial.

Orientador:  
Prof. Dr. Márcio Antônio Teixeira

MARÍLIA  
2008



FUNDAÇÃO DE ENSINO "EURÍPIDES SOARES DA ROCHA"

Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM

Cursos: Administração de Empresas, Análise de Sistemas, Comércio Exterior, Marketing.

Daniela de Carvalho - 35398-1

Deise Oliveira Araujo - 34896-1

Selma Rocha - 34232-7

TÍTULO "GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES "

Banca examinadora do Trabalho de Curso apresentada ao Programa de Graduação em Administração de Empresas da UNIVEM, F.E.E.S.R, para obtenção do Título de Bacharel em Administração de Empresas.

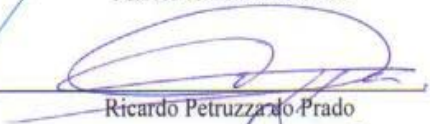
Nota:

9.5 (nove e meio)

ORIENTADOR:

  
Márcio Antônio Teixeira

1º EXAMINADOR:

  
Ricardo Petruzzano Prado

2º EXAMINADOR:

  
Adalberto Sanchez Munaro

Marília, 24 de novembro de 2008.

CARVALHO, Daniela de; ARAUJO, Deise Oliveira; ROCHA, Selma. **Gestão da informação e gestão do conhecimento como fonte de vantagem competitiva nas organizações**. 2008. 33 f. Trabalho de Curso (Bacharelado em Administração com linhas de formação em Gestão Empresarial) – Centro Universitário Eurípedes de Marília, fundação de Ensino “Eurípedes Soares da Rocha”, Marília, 2008.

## RESUMO

O presente trabalho objetiva compreender a influência dos fatores: gestão da informação e gestão do conhecimento, como fontes de vantagem competitiva nas organizações. É sabido que as organizações no decorrer dos tempos são regadas por teorias que indicam uma evolução de pensamentos. Essas teorias possuem como objetivo tornar as organizações cada vez mais competitivas. O ambiente em que as organizações estão inseridas possui uma diversidade de características, tornando a gestão das mesmas mais complexas. Mas, em meio a essas teorias alguns autores tratam das informações e do conhecimento nas organizações, de forma focada induzindo as mesmas a uma atitude diferenciada ao tratar destas questões. E, afirmam que elas podem ser um ponto chave para um bom desenvolvimento organizacional. É imprescindível compreender que nenhum desses atributos por si só será fonte de um diferencial competitivo, mas sim o caminho para tal conquista, quando aliado à outros fatores organizacionais. Estar atento a novos conceitos organizacionais bem como a busca por praticá-los deve ser o ideal de qualquer organização, visto que o ambiente em que atua está cada vez mais caracterizado por fortes concorrências. Este trabalho, portanto, apresenta, uma revisão bibliográfica visando apontar questões e possibilidades que poderão conduzir os indivíduos a novos eixos de pensamentos. Pensamentos esses, que se formarão a partir das teorias gerais da administração e se firmarão em pontos específicos da gestão da informação e do conhecimento.

**Palavras-chave:** Organização. Gestão da informação. Gestão do conhecimento

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Processo de formação do conhecimento .....	24
---	----

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	6
1. AS ORGANIZAÇÕES E A ADMINISTRAÇÃO .....	8
1.1 A administração e as teorias .....	9
1.2. Competitividade nas organizações .....	12
2. O PAPEL DA INFORMAÇÃO E A COMPETITIVIDADE .....	14
2.1. Comunicação organizacional .....	15
2.2 Processos de comunicação.....	16
3. GESTÃO DA INFORMAÇÃO .....	18
3.1. Necessidades das informações: gestão e orientação .....	20
4. GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	22
4.1. Aplicação do uso do conhecimento .....	23
5. EXEMPLIFICAÇÃO .....	27
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	30
REFERÊNCIAS .....	32

## INTRODUÇÃO

As organizações são descritas por Maximiniano (2000) como uma entidade voltada aos objetivos. Através de ação e de cooperação das pessoas com suas diversas habilidades, as organizações visam atender às demandas existentes.

Essa afirmação parece simples, quando não se tem conhecimento das variáveis que representam este contexto. Na realidade, essa afirmação descreve uma situação complexa, com diversas variáveis a serem consideradas, em realidades diversas.

Para lidar com esta realidade e conseguir a sobrevivência no mercado as organizações contam com diversas teorias da ciência da administração para entender claramente esta problemática e tomar uma postura coerente para administrá-la. Este trabalho apresentará de forma evolutiva, diversos autores com interessantes relatos consagrados nas obras da Administração, que demonstram a procedência da realidade em que vivemos nos dias atuais.

Novos conceitos emergem nas ciências da administração, dentre os quais: Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento. A era em que vivemos é descrita como a era da informação, e, estas informações precisam ser convertidas em conhecimento e usadas como fonte de idéias inovadoras e conseqüentemente de uma vantagem competitiva sustentável.

Vivenciar esta realidade é um grande desafio empresarial. Trata-se de uma complexidade ambiental, uma competição sem tamanho e um mercado voltado aos desejos insaciáveis dos clientes. Para lidar com esse desafio as empresas contam com a gestão do conhecimento, através da absorção das informações que são expostas no cotidiano empresarial, interpretando-as e transformando-as em uma atitude organizacional, a empresa poderá ser detentora de uma vantagem.

Deste modo, através de uma pesquisa de caráter bibliográfico aliada a uma interessante investigação em três empresas Marilienses, pretendemos demonstrar a grande importância que a gestão da informação e a gestão do conhecimento exercem no auxílio á tomada de decisão e a tornar a empresa competitiva.

O aumento das informações que transitam nas organizações se dá com a existência da Internet e outras redes de comunicação, é um mundo globalizado, onde é possível tomar conhecimento dos fatos que acontecem nas extremidades do mundo em tempo real.

Após a uma base teórica, contendo os mais importantes fatos da Administração, serão apresentados relatos sobre a gestão da informação e a gestão do conhecimento, o grau

de importância que esses fatores exercem na organização e os resultados que se pode obter com essa prática.

A exemplificação, que ao final da base teórica será demonstrada, representa um importante ponto de vista para tornar toda a teoria integrada á uma realidade.

Em suma, esta investigação tratará da gestão da informação e do conhecimento, voltando-se á importância destes dois elementos para um conhecimento compartilhado na organização, e este por sua vez, pode ocasionar uma vantagem competitiva para a empresa.



## **CAPÍTULO 1 - AS ORGANIZAÇÕES E A ADMINISTRAÇÃO**

De acordo com a obra de Maximiniano (2000), as organizações são deliberadamente orientadas para a realização de objetivos ou finalidades, que são produtos e serviços para atender às demandas, através dos grupos sociais. Trata-se de pessoas um dos principais recursos das organizações, e sem dúvida alguma o mais difícil de administrar.

Araújo (2006) salienta que cada organização tem sua própria estrutura e funcionamento, para produzir seus produtos, sendo que, ao lado da tecnologia e das situações que ocorrem no ambiente, as pessoas são pano de fundo das organizações.

Já Da Silva (2001) em sua obra cita que as organizações correspondem a ações de cooperação, dentro de limites identificáveis, para alcançar um objetivo, sendo feitas de pessoas com habilidades e trabalhos divididos, coordenados e controlados, com ênfase nas orientações organizacionais, para atender à demanda das pessoas.

Assim, podemos propor que as organizações apresentam orientações, ações e estruturas destinadas à realização de objetivos ou finalidades, através de habilidades, utilização de tecnologia para produção de produtos e serviços.

E diante desta premissa, a Administração torna-se ponto importante para atingir os objetivos e finalidades. A Administração adapta-se ao ambiente, motivada pelas necessidades das Organizações, pois, de acordo com Da Silva (2001), as organizações sofrem restrições em suas operações, provenientes do ambiente geral, ou macroambiente, constituído de forças indiretas, influenciando no clima organizacional e a forma de administrar, ou segundo Cury (2000) estabelecendo que a administração é uma forma de buscar, através de cooperação e racionalidade, resultados, cuja natureza é dotada de reflexão, estudo e pensamento voltado à consecução de metas a serem atingidas, adequando-se ao meio (ambientes) e aos fins.

Assim, determina-se que as Organizações possuem, em seu contexto, a sensibilidade ao ambiente, de uma forma que se pode considerar que as Organizações são resultantes de um ambiente a que ela auxilia na promoção de mudanças. A Administração deve fornecer ferramentas que façam com que a Organização se adapte da melhor forma a este ambiente e que também desenvolva um trabalho de excelência ao ponto de gerar mudanças positivas nele, facilitando assim o conhecimento e controle de ações administrativas.

## 1.1. A Administração e as Teorias

Neste contexto, a administração é uma resposta ao ambiente e suas características diversas que as organizações estão inseridas.

Segundo a obra de Cury (2000) a administração adapta-se ao ambiente e suas necessidades, faz uma síntese da evolução do estudo de administração na seguinte ordem dos fatos:

- Escolas Tradicionalistas – marcadas pela análise das atividades das empresas e da organização formal, tendo como principais nomes Frederick Taylor, Henry Fayol, Urwick, dentre outros;

- A Revolução Ideológica – cujo marco é a experiência de Hawthorne de Elton Mayo, primava pela dinâmica dos pequenos grupos e o novo conceito de autoridade e liderança, tendo como principais nomes Elton Mayo, Lewin, Barnard, dentre outros;

- Escola Behaviorista – que busca a análise estrutural funcional e a organização informal, cujos principais nomes são Follet, Barnard, Mayo e Simon, além de outros;

- Escola Estruturalista – busca a integração organizacional e o estudo da organização formal x informal e do homem x produção.

Cury (2000) faz uma síntese da Administração em sua obra destacando que o estudo atual desta pretende resolver as exigências atuais ambientais que se fazem devido às necessidades de mercado e de concorrência, através de “ferramentas” usadas para atingir os seus objetivos e conseguir alcançar a eficiência e eficácia desejada, como Benchmarking<sup>1</sup>, Downsizing, Reengenharia<sup>2</sup>, etc.

Maximiniano (2000) por sua vez, salienta que a Administração possui alguns enfoques: Escola Clássica, Enfoque Comportamental, Enfoque Sistemico, Enfoque da Qualidade e Modelo Japonês de Administração:

A Escola Clássica aborda alguns pontos determinantes, conforme o autor:

- A Administração Científica que definiu seus princípios relativos a aplicação de métodos de produtividade, tempos e movimentos, seleção científica dos empregados, padronização de ferramentas e instrumentos, padronização dos movimentos, sistemas de pagamento de acordo com desempenho. A Administração Científica teve início com a contribuição dos estudos de Frederick Winslow Taylor;

---

<sup>1</sup> Benchmarking significa a identificação de quem é melhor em alguma atividade de um setor e a reprodução da técnica para criar a excelência, talvez até aperfeiçoamento no processo (DAFT, 2002).

<sup>2</sup> A reengenharia é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, como custos, qualidade, entendimento e velocidade (CARAVANTES, 2005).

- O Processo administrativo, que de acordo com Henry Fayol, atribui-se um sistema administrativo onde: a alta administração é uma função distinta das outras; a administração é um processo de planejamento, organização, comando, coordenação e controle; e o sistema de administração pode ser ensinado e aprendido;

- A questão da burocracia de Max Weber, que tentava sintetizar os pontos comuns à maioria das organizações formais modernas, que foi contrastado com as sociedades antigas.

Para o autor, a Escola Clássica tinha como preocupação básica o desempenho dos recursos e processos de uma tarefa ou de toda empresa, onde as pessoas são consideradas como recursos de produção. Para ele o Enfoque Comportamental, em detrimento a Escola Clássica, abrangia:

- A experiência de Hawthorne, realizado entre os anos de 1927 e 1933 por Elton Mayo, que foi considerada a “pedra fundamental” do enfoque comportamental, que foi elaborada por meio de aplicação de métodos da psicologia experimental para determinação de produtividade em relação a alterações ambientais e comportamentais;

- A Escola das Relações Humanas, que são conclusões elaboradas por meio dos resultados obtidos na experiência de Hawthorne, onde Mayo e seus colaboradores concluíram que o desempenho é melhor em relação ao bom tratamento da gerência e o sistema formado pelos grupos determina o resultado do indivíduo.

O Enfoque Sistêmico, para Maximiliano (2000), é a tentativa de integrar os enfoques da escola clássica e da escola comportamental, e assim formou-se com base em três linhas de pensamento independente: a teoria da forma, a teoria geral de sistemas e a cibernética. Para o autor, o Enfoque Sistêmico define-se da seguinte maneira:

- A Teoria da Forma, ou conceito de Gestalt, foi definida por psicólogos alemães, segundo o qual os elementos da realidade não devem ser separados uns dos outros para serem explicados, mas devem ser considerados como conjuntos indisociáveis, conduzindo a um raciocínio integrativo, que considera qualquer fenômeno do ponto de vista de sua totalidade e de sua forma física;

- A Teoria Geral dos Sistemas que explora a totalidade, também, apresenta duas idéias básicas: a realidade é feita de sistemas que são feitos de elementos interdependentes, e não independentes; e para compreender a realidade é preciso analisar os elementos por meio de suas inter-relações;

- O conceito de cibernética, desenvolvido por Norbert Wiener, que considerava o autocontrole do desempenho, visando o alcance de um objetivo através dos sistemas organizacionais. As idéias deste conceito seriam: o sistema busca alcançar um objetivo; o

sistema sempre deve se informar sobre o alvo a alcançar no intuito de sempre alcançá-lo; o sistema deve sempre ser montado de forma a providenciar as informações sobre o objetivo a ser alcançado e sempre ajustarem-se as exigências impostas por estas informações.

O Enfoque da Qualidade, ainda referenciando Maximiniano (2000), é a adequação da administração moderna a expansão industrial do século XX e da invenção da produção em massa, que é composto de três períodos: era da inspeção, era do controle estatístico e era da qualidade total:

- Era da Inspeção é referente ao início da era moderna industrial, onde os fabricantes fazem a inspeção, pessoalmente, de seus produtos e serviços. É um trabalho mais artesanal de controle de qualidade;

- Era do Controle Estatístico é o aprimoramento da Era da Inspeção, sendo que o ato de inspecionar passa a ter meio de técnicas de amostragem e outros procedimentos que têm sua base na estatística;

- Era da Qualidade Total, segundo Maximiniano (2000), está ligado ao fato de que para a inspeção e o controle estatístico a ênfase está no produto ou serviço e a Qualidade Total está no sistema de qualidade, sendo que envolve todos os funcionários e todos os aspectos de operação produtiva.

O Modelo Japonês, de acordo com Maximiniano (2000), é uma combinação da administração científica, dos princípios das técnicas de qualidade total e das tradições culturais japonesas, cujo desenvolvimento tem início nos anos 50 com desenvolvimento de um conjunto de ações pela empresa Toyota, primando pela eliminação de desperdícios, produção com qualidade e produção enxuta.

Desta forma, percebe-se, que de acordo com os autores, no decorrer dos tempos, as organizações, seus colaboradores e a própria ciência da administração respondem ao ambiente buscando a melhor adequação, sendo que é determinante a busca pela melhor produtividade e desenvolvimento de procedimentos e pontos de vista que buscam a eficiência e eficácia da melhor forma para as organizações.

As teorias descritas como ponto determinante enfatizam que as organizações interagem com o meio, buscando o alcance de objetivos com o uso de todos os seus recursos físicos e recursos pessoais. E para que desta interação se extraia o sucesso, as teorias apresentam a administração e esta totalmente pautada em informações que trafegam neste contexto. Daí surge a presente investigação de natureza bibliográfica, se pautar em apresentar a importância que existe em facilitar a interlocução de todas as informações recebidas, proporcionando uma interpretação comum e direcionada.

Desta forma as informações serão administradas, voltando-as á formação de um conhecimento organizacional compartilhado. E este por sua vez se torne fonte de uma vantagem competitiva para a empresa.

## **1.2. Competitividade nas organizações**

Martins e Laugeni (2006) conceituam produtividade como a melhor relação entre a produção e os recursos utilizados para tanto, ou seja, a relação entre o produzido, medido de alguma forma, e o recurso consumido, sendo que os benefícios trazidos a partir do aumento da produtividade impactam positivamente em questões como sobrevivência organizacional e competitividade.

Para Maximiniano (2000), as organizações, por natureza, concorrem-se entre si, disputando a preferência dos mesmos clientes e consumidores, sendo que o sucesso de uma representa o fracasso da outra. Ou seja, a competitividade seria um critério extremamente de desempenho, sendo que a globalização, privatização e abertura de economias nacionais à concorrência estrangeira são algumas das forças que impelem as organizações a serem competitivas. Assim, como a competitividade é uma grande preocupação para as grandes organizações, estas devem ser mais eficazes e eficientes.

Neste sentido, Maximiniano (2000) salienta em sua obra que eficiência é a realização de tarefas de maneira certa e inteligente, com o mínimo de esforço e com melhor aproveitamento possível de recursos e a eficácia é o conceito de desempenho que se relaciona com os objetivos e resultados, atrelado ao grau de coincidência de resultados em relação aos objetivos e capacidade de um sistema resolver um problema, fazendo a coisa certa. Ou seja, a eficiência é o fazer correto e a eficácia é a utilização da eficiência para atingir o objetivo necessário. Para o autor, a eficiência busca a produtividade e a eficácia liga a produtividade à qualidade no momento de atingir seus objetivos.

Da Silva (2001) comenta que tudo o que se faz em uma organização deve ser destinado a alcançar um objetivo ou resultado e aquilo que é feito está relacionado com eficiência, que é a ação, e aquilo que é alcançado se refere à eficácia, que é o resultado. Ou seja, a eficiência é operar de modo que os recursos sejam mais adequadamente utilizados e a eficácia é a medida de alcance do objetivo ou resultado. A eficiência dá ênfase aos meios, à realização de tarefas, à resolução de problemas e ao treinamento de funcionários. Já a eficácia depende da capacidade de identificar as oportunidades e necessidades do ambiente e da

flexibilidade e adaptabilidade, objetivando o aproveitamento destas oportunidades e necessidades do ambiente.

Conclui-se, portanto, que a competitividade existe paralelamente às organizações, ou seja, conceitualmente, a criação das organizações, por si só determinam a existência da competitividade, como sendo um fator resultante da necessidade da atração de consumidores dos produtos e serviços por ela oferecidos. Como as organizações, não só têm que conviver, mas pelo simples fato de sua existência, devem confrontar a competitividade, deve buscar a eficácia e a eficiência operacional. Estas são ferramentas necessárias para conviver e enfrentar a competitividade, ou seja, encontrar uma melhor forma para administrarem-se as organizações.

Da Silva (2001) salienta que a ação de administrar está relacionada ao desenvolvimento de uma filosofia operacional que garante a sobrevivência da organização dentro de um sistema social.

Assim, as organizações devem encontrar uma melhor forma para adequarem-se as exigências do ambiente para sobreviver à concorrência, desenvolvendo suas habilidades administrativas.

## CAPÍTULO 2 - O PAPEL DA INFORMAÇÃO E A COMPETITIVIDADE

A informação possui papel importante no contexto organizacional, visto que todo e qualquer plano, ação ou situações proporcionam um resultado que deve ser convertido em informação que servirá como parâmetro para situações futuras, sendo que, assim, passa a ser uma questão a ser tratada pela organização de forma cuidadosa para auxiliar na competitividade.

Chiavenato (2004) destaca que o administrador deve cumprir dez papéis: representação, liderança, ligação, monitoração, disseminação, porta-voz, empreendimento, resolução de conflitos, alocação de recursos e negociação. Ele salienta que estes estão distribuídos em três categorias: interpessoal (representação, liderança e ligação), informacional (monitoração, disseminação e porta-voz) e decisorial (resolução de conflitos, alocação de recursos e negociação). Quanto ao informacional, cita-se que é a maneira da administração intercambiar a informação. O autor ainda destaca que estes papéis são decisivos no processo administrativo.

Maximiniano (2000) comenta sobre o papel do processamento informacional, salientando que as informações estão em todas as atividades administrativas e que elas são necessárias para tomar decisões, produzir ou analisar relatórios, avaliar desempenhos e trabalhar com grupos. Para trabalhar estas informações o administrador deve:

- monitorar as informações, ou seja, receber ou procurar obter informações, sobre o que se passa no ambiente e em sua empresa, lidando com uma grande variedade de fontes das mesmas;
- disseminar as informações externas para dentro da organização e da informação de um subordinado para outro, fazendo com que haja uma circulação interna de informações;
- ser porta-voz, ou seja, o inverso de disseminar, que é transmitir a informação de dentro para fora da organização, sendo que o administrador falará em nome da organização de forma oficial para o público externo, citando os conteúdos aos quais a empresa interessa-se que sejam informados.

Para os autores acima, a informação não só é um elemento importante, como o seu tratamento faz parte dos papéis administrativos. A disseminação de informações é, do ponto de vista gerencial, imprescindível para os interesses organizacionais. Desta forma, para que isto ocorra, a Comunicação deve estar sendo desenvolvida profissionalmente, como um planejamento organizacional que visa facilitar a relação com a competitividade.

O uso das tecnologias como ferramenta para manipulação das informações e até que proporcione uma comunicação mais eficiente vêm sendo extremamente discutido na atualidade. Valle, et al (2004) em sua obra comentam que o barateamento dos custos de informática impulsionou as empresas a perceberem as grandes vantagens que há em retirar os diversos papéis do armário e passá-los para o formato digital.

Os meios e procedimentos da comunicação organizacional devem ser cuidadosamente planejados para que seja uma fonte de vantagem competitiva para a empresa.

## **2.1. Comunicação organizacional**

Da Silva (2001) cita que uma das habilidades mais exigidas na administração atual, para fazer frente ao mercado, é a habilidade de comunicação. Os papéis interpessoais, informacionais e decisórios e as funções de planejamento, todos requerem habilidades eficazes de comunicação. Para o autor, as ações organizacionais devem ser desenvolvidas com comunicação eficaz, para que elas sejam concluídas com sucesso no âmbito organizacional, já que a comunicação é o processo de troca de informações e o respectivo entendimento do significado pelos envolvidos.

Maximiniano (2000) salienta que em uma organização, as diversas tarefas e unidades de trabalho especializadas precisam integrar-se porque elas são interdependentes, ou seja, para realizar uma, deve-se realizar outra. Assim, o autor cita que uma dos maiores desafios da administração é coordenar as diferentes unidades de trabalho da organização, sendo que para isso, é necessário montar e fazer funcionar um sistema de comunicação eficaz na organização, para a perfeita transmissão de informações. A comunicação é o processo de se transmitir e receber informações, estas que são dados organizados que possibilitam a análise de situações e tomadas de decisões, fazendo com que as partes da organização articulem suas atividades para funcionarem como um conjunto direcionado.

Assim, verifica-se que todas as atividades, planejamentos e orientações importantes nas organizações, devem ser comunicadas a todos os componentes dela. A comunicação, portanto, é um processo administrativo que é utilizado como uma forma de se atingir a eficiência e eficácia organizacional. A necessidade de se comunicar não provém apenas de questões pessoais, mas de questões estratégicas no tocante a busca de resultados.



## 2.2. Processos de Comunicação

Da Silva (2001) destaca o fato de que a comunicação é composta por transmissor, receptor, mensagem e feedback. Ou seja, o transmissor transmite a mensagem a um receptor para que este dê um feedback relativo ao assunto que compõe a mensagem. Este processo de comunicação deve passar pela percepção do receptor que receberá a mensagem, organiza-a, interpreta-a, tomando as providências necessárias de acordo com suas percepções. Assim, o autor destaca que o modo como as pessoas processam as informações, formará uma ação motivadora de uma tomada de decisão. Ou seja, a pessoa terá uma percepção seletiva que gerará uma atitude tendenciosa por parte do receptor.

Da Silva (2001) ainda destaca em sua obra o fato de que toda comunicação existente em uma organização pode ser definida como comunicação organizacional que pode ser entendido como processo específico através do qual a informação se move e é trocada entre pessoas na organização como um todo. Tal informação flui através, tanto das estruturas formais como informais, de cima para baixo e vice-versa, e nas direções laterais.

Maximiniano (2000) destaca que nas organizações, para se comunicar, as partes da organização usam meios de comunicação, que transmitem informações para cima, para baixo e para os lados.

Para o autor, a comunicação para baixo tem caráter diretivo, pois vai dos níveis superiores para os inferiores da hierarquia. É a direção pela qual seguem as informações sobre todos os aspectos das operações e do desempenho da organização, bem como as expectativas da administração em relação a seus funcionários. Normalmente são ordens, informações sobre políticas e programas que a administração pretende implantar ou modificações na linha de produtos e nos métodos de trabalho. Normalmente este tipo de comunicação é feito no sentido de fazer com que as pessoas trabalhem direito.

Já a comunicação para cima são as informações relativas a desempenho e eventos dos níveis inferiores a serem informados aos superiores. São diversos tipos de relatórios e informações produzidas pela observação do desempenho, atitudes e sugestões dos empregados.

A comunicação lateral, o autor salienta que ocorre entre unidades de trabalho do mesmo nível ou entre unidades de níveis diferentes, mas que se situem em diferentes hierarquias, permitindo o funcionamento de processos interdepartamentais e a tomada de decisão que envolve diferentes unidades de trabalho, como pedidos para depósitos, informações sobre cobranças, reclamações de clientes, assistência técnica, solicitação de

produção, solicitação de compras, informações de vendas, dentre outras operações comuns nas organizações.

Desta forma, percebe-se as várias formas de comunicação, com suas diversas utilizações, seus diversos meios, as maneiras como ocorrem. A questão da percepção é importante no sentido de se determinar a eficácia da comunicação, ou seja, a maneira com que a informação é transmitida é tão importante quanto a informação em si, pois a percepção seletiva do receptor é crucial no feedback, bem como na tomada de decisão por este. Assim, devem-se tomar cuidados com a forma de envio das informações para que este processo não seja persuasivo no sentido a atrapalhar a objetividade da comunicação. É muito importante que sejam desenvolvidas formas coerentes de transmissão das informações para que os resultados esperados sejam atingidos. A importância das informações são sustentadas nas diversas formas de comunicação, nos assuntos que são transmitidos e nas funções de cada informação em questão, buscando sempre gerar conhecimento organizacional.

Deve-se considerar que nas últimas décadas é notável que o contexto do ambiente organizacional se tornou mais complexo e incerto. A tomada de decisão, portanto não ocorre de forma isolada, considerando assuntos pertinentes individualmente, mas se faz necessário considerar um contexto de abrangência maior analisando aspectos globais. Assim, para um grau de assertividade maior na tomada de decisão as organizações precisam administrar as diversas informações que trafegam internamente e externamente a sua realidade. A gestão da informação e do conhecimento, portanto, passa a ser um assunto discutido e tratado por muitas obras que abordam a Administração de empresas, com significativa importância para o alcance dos objetivos. Atualmente para que se consiga uma vantagem competitiva num mercado de tamanha complexidade é imprescindível uma boa gestão desses dois fatores.

### **CAPÍTULO 3 - GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

Com o objetivo de auxiliar o ato de suprir as necessidades das organizações perante as exigências da competitividade, a informação apresenta-se como um elemento que exige grande atenção no tocante a busca de ferramentas gerenciais eficazes. Desta forma a Gestão da Informação apresenta-se como uma ferramenta importante no planejamento estratégico de uma organização.

Davenport, et al (2004) salientam que a maior parte dos gestores e empregados desconhecem suas próprias necessidades de informação, sendo que seria necessário que haja um trabalho que consiste na observação do ambiente verificando as informações que buscam e utilizam. Também salientam que prevalece a tendência de se utilizarem, também meios técnicos para determinar de que tipo de informação as pessoas necessitam, no entanto, os gestores da hierarquia superior que apóiam a utilização de tecnologias de informação para este fim, argumentam que boas práticas desta tecnologia são necessárias, mas não bastam para melhorar o desempenho, defendendo a idéia de que uma atenção cuidadosa à maneira como a informação é percebida, coletada, organizada, processada e mantida, também é essencial para as melhorias e para o desempenho dos negócios, ou seja, uma boa gestão.

Davenport, et al (2004) destacam, ainda, o fato de que o desenvolvimento de formas para o tratamento das informações, a organização conseguiria perceber as inovações dos concorrentes, as alterações de mercado ou a evolução na demanda dos clientes, identificaria problemas em compras e vendas de produtos e se os funcionários estariam devidamente treinados e remunerados, dentre outras informações. Citam ainda que o tratamento constante destas informações evitar-se-iam problemas como retrabalho ou duplicidade de conceitos e orientações sobre um mesmo assunto. Deixam claro que as práticas de informação de uma empresa são fundamentais na transformação de dados independentes em informação ou conhecimentos, que são dados ordenados, com a finalidade de melhorar o desempenho organizacional.

Batista (2005) alega que como sociedade, todos estão envolvidos em uma concorrência global por recursos, mercados e receitas, seja com outras regiões ou com outras nações, que é a globalização, e que a capacidade de uma organização aprender e traduzir rapidamente esse aprendizado em ação é uma vantagem competitiva. A necessidade dinâmica exigida pelo mercado e pela globalização impõe que as empresas devam atingir níveis mais

altos de produtividade e eficácia, o que definem seu perfil, mesmo sendo pequena ou micro empresa, utilizando-se de formas de gestão informacional.

Batista (2005) complementa que diversos problemas podem ser resolvidos por meio de um processo de tratamento de informação que lhe permita formar o conhecimento necessário para administrar com tranquilidade e conforto, por meio de utilização de sistemas de informação, já que os sistemas de informações gerenciais mostram-se imprescindíveis às corporações que buscam uma gestão participativa e horizontalizada, garantindo a unificação de conceitos, agilidade e uniformidade na análise de dados. No entanto, deve-se observar que sistemas de informações necessitam de uma análise mais ampla, pois abrangem tecnologias, mas também processos organizacionais, práticas, transações e políticas geradoras de dados, bem como as pessoas envolvidas nessa geração de dados e no uso das informações. Assim, as organizações devem integrar pessoas, conhecimentos, técnicas administrativas e tecnologias, nos processos de tomada de decisões para colocar a empresa em uma posição de destaque no mercado.

Turban, et al (2003) abordam o fato de que o ambiente empresarial na Era da Informação, que é o período por que a sociedade está passando, impõe pressões sobre as empresas. As novas tendências e a globalização aumentam o volume de informações disponíveis para empresas e pessoas, sendo que a quantidade destas informações e o conhecimento gerado e armazenado dentro das organizações estão aumentando em níveis exponenciais. Os gerentes são bombardeados por tantas informações possivelmente úteis que estes são compelidos a considerá-las antes de agir, sendo que apenas uma parte destas informações são realmente relevantes. Portanto, a acessibilidade, navegação e o gerenciamento das informações necessárias a uma tomada de decisão em nível gerencial estão se tornando críticas. Assim, as empresas estão reagindo a este cenário, desenvolvendo estratégias que visam facilitar e otimizar tais informações para amenizar as pressões e tirar vantagens competitivas destas.

Assim, Turban, et al (2003) explica que um sistema de informação coletaria, processaria, armazenaria, analisaria e disseminaria informações para elaborar os dados em informações e assim o conhecimento. No entanto, as informações devem atender a características que a tornam úteis aos gerentes nas tomadas de decisões, combinando tecnologia com um sistema e uma gestão correta destas, cujo objetivo é possibilitar a competição com êxito no ambiente empresarial moderno.

Assim, de acordo com os autores, deve haver uma correta gestão de informações para se adequar os dados utilizando-se de vários elementos como tecnologias de informação, processos administrativos, técnicas e integração de pessoal.

### **3.1. Necessidades das informações: gestão e orientação**

Davenport, et al (2004) citam que a prática de melhoria do desempenho organizacional com o correto tratamento das informações deve estar adequadamente alinhada aos negócios e deve colaborar de forma eficaz no fornecimento e aplicações de infraestrutura, visando sempre melhorar o desempenho empresarial. A Gestão da Informação busca melhores comportamentos e valores, já que as empresas estão se tornando mais dependentes de informação e conhecimento.

Davenport, et al (2004) ainda abordam o fato de que os gestores atuais apresentam um novo modelo de decisão orientado para a informação, buscando práticas em tecnologia de informação, práticas de informação e comportamento e valores de informação. Destacam ainda o fato de haver uma maior orientação para a informação diferencia as empresas de alto desempenho das demais, cujo maior trunfo é sua capacidade e os comportamentos associados ao uso eficaz das informações. Este preceito é fato considerando que atualmente existe uma grande valorização dos ativos invisíveis, ou seja, o conhecimento, as informações e sua relação com o capital intelectual como um recurso crítico a empresa, pois é desta forma que se atinge a inovação e a renovação.

Batista (2005) entende que o objetivo de utilização da gerência de informação por meio de sistemas é a criação de um ambiente empresarial em que as informações sejam confiáveis e possam fluir na estrutura organizacional, pois, dentro das organizações, muitos profissionais que utilizam a informação constantemente acreditam não ter a necessidade de conhecer algumas definições no tocante às informações, o que resulta em excesso de trabalho para eles mesmos, já que eles não conseguem definir corretamente qual a informação necessária para o desenvolvimento de suas funções. Ou seja, muitos dados são apresentados em pilhas de relatórios que não indicam nenhuma informação relevante.

Batista (2005) define ainda que a gestão de informação visa manipular informações devido a necessidade de conhecer as diferenças entre as informações existentes e saber definir corretamente uma única informação necessária. Desta forma, a produção de informações de qualidade é atualmente reconhecida como benefício básico obtido pelo planejamento de sistemas, cujos desafios devem ser o envolvimento do nível gerencial no planejamento dos

sistemas de informação para proporcionar um bom nível de qualidade das informações geradas e o fato de não limitar a geração de informações aos níveis operacionais, que é mais comum e menos arriscado.

Valle, et al (2004) abordam o fato de que o conhecimento é gerado pelas pessoas durante processo de interpretação das informações obtidas por elas, sendo que estas mesmas informações podem gerar diferentes ações ou provocar diferentes decisões, dependendo da interpretação de quem as recebe, assim, elas devem ser ligadas à ações ou a um processo de tomada de decisões. Desta forma, a Gestão de Informação visa distinguir claramente conhecimento de dados, informação de conhecimento para que se possibilite montar uma estratégia organizacional.

Portanto, pode-se entender, com base nas citações dos autores que a necessidade de informações por parte das empresas está ligado a questão de sua gestão, já que estas devem ser corretamente elaboradas para que realmente apresentem-se como um diferencial competitivo e que possibilite sua utilização nas tomadas de decisões. As organizações, portanto precisam atentar às informações diversas que fazem parte do cotidiano das empresas, e transformar essas informações em conhecimento aplicável.

## CAPÍTULO 4 - GESTÃO DO CONHECIMENTO

Santiago Jr (2004) reforça em sua obra que o cenário organizacional sofreu muitas alterações nos últimos anos. Segundo o autor, a partir da década de 1990, em especial com a abertura do mercado brasileiro aos demais países, as empresas passaram a considerar o cliente o objetivo principal de seu processo produtivo, esse fato impulsionou às empresas a evidenciarem as ações tomadas pelos concorrentes, e conseqüente definir estratégias de atuação, criar redes de distribuição e estudar o ciclo de vida do produto e serviços. Em suma, passa-se a ter uma singular importância com o tempo de resposta ao mercado e os assuntos que estrategicamente são tratados para impactar nesta resposta certa e no tempo certo.

Ainda referenciando o mesmo autor, este ressalta que o fator gerador da riqueza da sociedade deixa de prover única e exclusivamente dos fatores considerados “tradicional de produção” (São eles: capital, terra e trabalho). Santiago Jr (2004) ainda cita que os valores dos produtos estão cada vez mais dependentes do percentual de inovação, tecnologia e inteligência a eles incorporados, e por tal realidade se fazer presente, a empresa que souber tratar esses fatores de forma eficiente, estará em posição de destaque no mercado em que atua. Esses fatores são conhecimentos, que devem ser tratados como o principal ativo da organização. O autor descreve esse ativo como a principal matéria-prima da empresa, com a qual todos trabalham, as organizações devem ter este entendimento e tratá-lo com valor, pois passa a ser tão poderoso quanto os ativos físicos ou financeiros.

Valle (2004) descreve em sua obra, de forma bastante interessante, que cada informação que entra numa organização é recebida por uma pessoa, ou várias pessoas diferentes, componentes de cargos e departamentos distintos, essas pessoas pela própria natureza possuem particularidades, que ocasionaram em interpretações diversas á mesma informação outrora recebida.

O autor Valle (2004), relata que desta forma, se estabelece certa desordem que não são definidas previamente ou obrigatórias, essa desordem pode ser tratada pela gerência através de duas grandes linhas estratégicas:

- a) através de métodos de gestão ocasionar a padronização dos modos de pensar e de agir das diversas pessoas, propondo uma identidade organizacional, o foco nos objetivos;
- b) através de métodos de gestão facilitar a interlocução, para que se estabeleça uma interpretação comum.

A primeira estratégia impõe padrões de comportamento às pessoas, ou simplesmente uma padronização de um conhecimento organizacional, e a segunda se volta para um conhecimento organizacional compartilhado, resume o autor.

Haja vista que tudo que compete á impor uma padronização nos valores e pensamentos das pessoas é de infinita complexidade, enquanto oferecer meios facilitadores a um conhecimento compartilhado é menos complexo e será apresentado neste estudo como a melhor opção.

#### **4.1. Aplicação do uso do conhecimento**

Valle (2004) afirma que a opção pela padronização do conhecimento, é a postura adotada pelos gerentes em relação à missão e atributos do seu cargo.

Em última instância Valle (2004), descreve que se gera a gestão do conhecimento, a partir do compartilhamento do conhecimento organizacional, ou seja, com esse compartilhamento é que se consegue uma verdadeira gestão da organização pelo conhecimento. Como consequência ele avista o desenvolvimento das competências dos membros da organização, permitindo e incentivando ou até oferecendo uma oportunidade que o desperte á se atualizar, diante da evolução do ambiente técnico, econômico e político no qual se encontra como componente.

Davenport, et al (2004) apresentam o conceito de conhecimento e gestão do mesmo, em sua obra, segundo os autores o conhecimento é a informação (que provém de dados) interiorizada pelas pessoas, sem uma pessoa consciente e perspicaz, não há conhecimento. Os autores comentam ainda, que o conhecimento é extremamente valioso, pois o ser humano detém a capacidade de gerar novas idéias, percepções e interpretações e aplicá-lo diretamente ao uso da informação e á tomada de decisão.

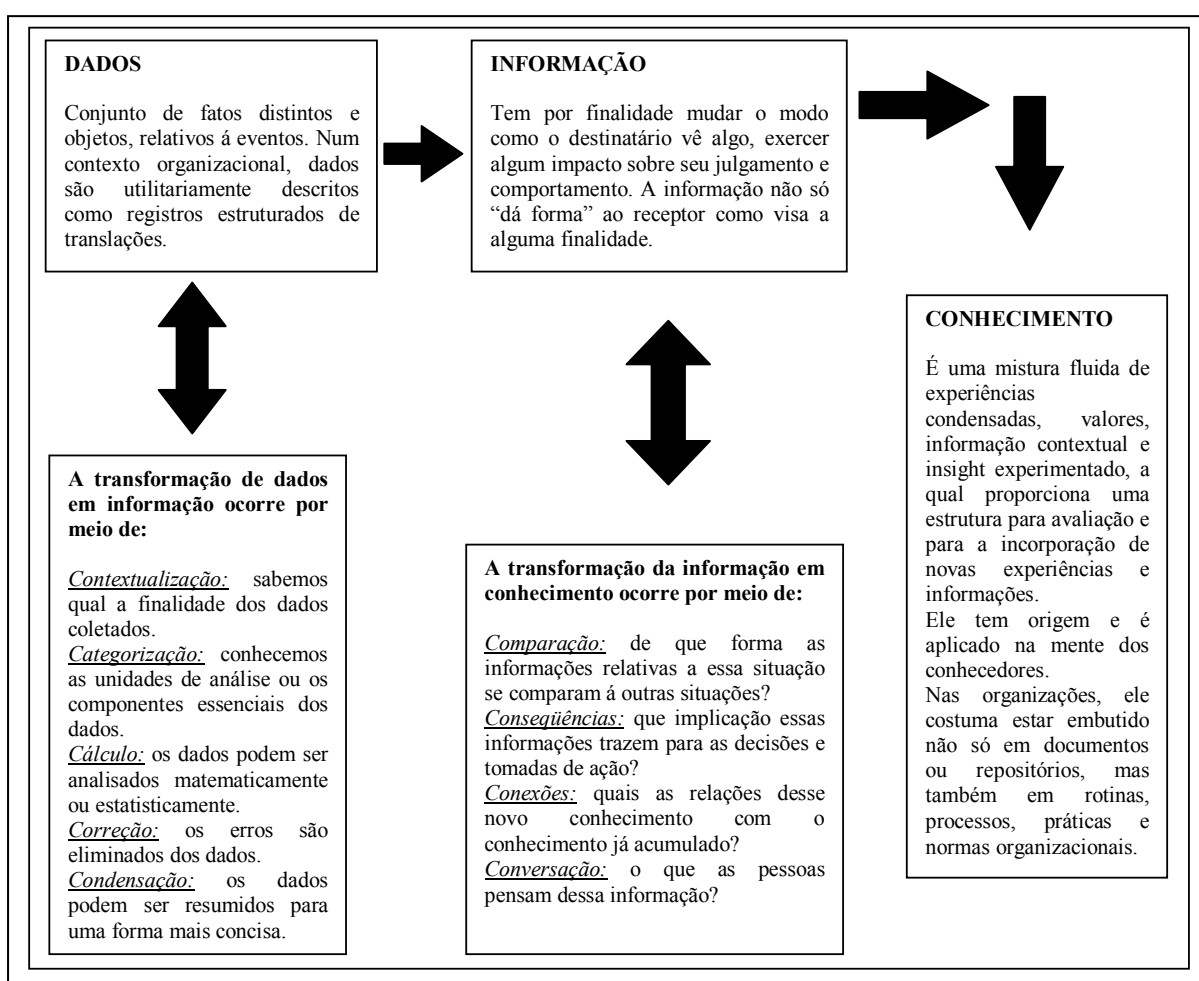
Davenport, et al (2004) fazem uma importante ressalva sobre o tráfego de informações e conhecimento nas organizações. Eles afirmam que cotidianamente há uma ligação estreita entre esses dois fatores, as pessoas convertem conhecimento em informações e vice-versa diariamente, demonstrando essa situação na realidade temos, por exemplo: o conhecimento transformado em relatórios, memorandos, mensagens de correio eletrônico e etc. (Conhecimento em Informação), e adquirindo informações de pessoas que gere uma melhora no conhecimento individual (Informação em Conhecimento).



Os autores salientam que ocorrem limitações nesse compartilhamento de fatores, envolvendo o tempo, a disponibilidade de atenção das pessoas, o número de pessoas que devem estar informadas, zonas geográficas e fuso horário.

Os autores Terra e Kruglianskas (2003) desenvolveram um quadro, que será apresentado a seguir, com base nas definições de Davenport, et al (1998), esse quadro descreve as principais distinções entre dados, informações e conhecimento, bem como a revelação da transformação de um dado em informação e uma informação em conhecimento.

Figura 1 - Processo de formação do conhecimento



Fonte: Adaptado de Davenport (1998)

A gestão do conhecimento, portanto, diz respeito aos gestores administrarem este contexto de forma a proporcionar uma melhor gestão da informação sobre onde reside o conhecimento, sobre como ele pode ser empregado, reutilizado e sobre como pode criar maior valor comercial através de idéias inovadoras.

Santiago Jr (2004) em sua obra afirma que a inteligência, capacidade de adquirir e aplicar Know-how são novas fontes de riqueza para a empresa, porém não é possível transmiti-la a outras pessoas de forma simples, mas também não se pode impedir uma pessoa de adquiri-la.

O autor ainda enfatiza que diante desta realidade o desafio está em desenvolver uma metodologia que torne possível a boa reutilização do conhecimento e os meios para propagação deles na organização.

Em sua obra, o autor Santiago Jr (2004), apresenta uma pesquisa realizada por consultorias especializadas, onde são relatados em que campo se consegue grandes benefícios proporcionados pelas iniciativas voltadas para a Gestão do Conhecimento, nas organizações:

- Tomada de decisão;
- Gestão dos Clientes;
- Respostas às Demandas de Mercado;
- Desenvolvimento de Habilidades dos Profissionais;
- Produtividade;
- Lucratividade;
- Compartilhamento das Melhores Práticas;
- Redução dos Custos.

Conforme Santiago Jr (2004), o conhecimento sempre se mostrou como a melhor forma capaz de gerar crescimento econômico no longo prazo. A diferença que ocorre na atualidade em relação às organizações do passado é o uso intenso de ferramentas tecnológicas, ou tecnologia de informação e de comunicação. Essa prática atual torna a transmissão e o acesso rápido a um enorme volume de informações disponíveis.

Sobre o uso da tecnologia Davenport (1998 apud TERRA E KRUGLIANSKAS 2003) afirma: “Embora essas tecnologias sejam empolgantes e estejam se aperfeiçoando a olhos vistos, é importante ter em mente limitações de qualquer programa de Gestão do Conhecimento. A gestão do conhecimento eficaz só poderá ocorrer com a ampla mudança comportamental, cultural e organizacional”. Destaca que a instalação de Software Notes ou Web ou de raciocínio baseado nestes casos não trará, por si só, a mudança. A tecnologia isoladamente não fará com que a pessoa possuidora do conhecimento compartilhe com as outras.

Desta forma, de acordo com os autores, o papel da Gestão de Conhecimento é de grande importância às decisões organizacionais, ativando a competência de todos os envolvidos. Podem ser utilizadas tecnologias visando o desenvolvimento do processo de

gestão de conhecimento. No entanto, o processo torna-se mais eficaz com mudanças relacionadas ao comportamento das pessoas, independentemente da utilização de sistemas e tecnologias. Sendo assim, a gestão de informação passa a ter um perfil de comprometimento humano e busca por uma melhor administração de dados úteis a uma organização, buscando atingir os objetivos e fortalecer o desempenho perante a competitividade de mercado.

## CAPÍTULO 5 - EXEMPLIFICAÇÃO (ENTREVISTAS)

De acordo com as teorias até o presente momento demonstradas é possível perceber o grau de importância existente em tratar as informações, transformando-as em conhecimento e praticando-a em forma de uma atitude organizacional, para que se consiga uma posição de destaque no ambiente, que encaminhe a empresa á um diferencial competitivo.

Diante desta postura exposta: “Uma atitude organizacional, que dará meio ás empresas atingirem seus diversos objetivos”, buscamos investigar, nos arredores do nosso meio, se essa postura já vem sendo praticada pelas empresas, ou até se elas têm consciência desta possibilidade.

Através de entrevistas abordamos três organizações da cidade de Marília, interior de São Paulo, no intuito de fazer um elo entre a teoria e a prática.

O objetivo deste contato com a prática seria verificar as diversas opiniões existentes sobre a gestão do conhecimento e a gestão da informação. Até que ponto as organizações tratam esses assuntos com relevância e a que desfecho elas associam essa gestão quando praticada. Para buscarmos este exemplo no mercado empresarial de Marília, entramos em contato com três empresas que nos forneceriam três pontos de vistas diferenciados:

A Empresa A, é uma empresa de médio porte, que trabalha desenvolvendo ferramentas que auxiliam a gestão da informação e a gestão do conhecimento nas empresas, essa empresa já atua no mercado a três anos.

A Empresa B, é uma empresa de médio porte que utiliza ferramentas para a gestão da informação e a gestão do conhecimento no seu ambiente organizacional, e a Empresa C é uma empresa que atua no mesmo ramo da Empresa B, porém não utiliza nenhuma ferramenta para administrar suas informações e conhecimentos.

Através de uma pesquisa com entrevistas, podemos elencar os pontos de vistas relatados abaixo:

- Empresa A

Avista a gestão da informação e do conhecimento, como dois fatores de suma importância no ambiente organizacional, e vêm conquistando uma carteira de clientes de Marília e diversas regiões próximas com a venda de softwares que auxiliam na Gestão destes fatores;

Os maiores benefícios oferecidos pela empresa através de suas ferramentas é a organização das informações, acompanhamento de documento e auxílio á execução dos

processos das empresas. A empresa oferece, portanto uma ferramenta que organiza os dados da empresa, mas a tomada de decisão usando essa ferramenta como um diferencial dependerá da criatividade e percepção de quem a manipula;

As empresas buscam as ferramenta da Empresa A, pela ausência de controle, ausência de documentos formais para auxílio a tomada de decisão;

O grande desafio encontrado pela Empresa A, é a restrição das pessoas, pela falta de conhecimento, elas associam a ferramenta á altos custos, e muitas vezes desconhecem a sua existência;

A concorrência também é apontada pela Empresa A, como um desafio, pois, esta comercializa softwares com valores inferiores, com e desempenho menores, mas que o cliente não consegue perceber;

A Empresa A também faz uma importante menção, afirmando que as pessoas no momento da implementação de uma ferramenta apresentam infinitas restrições ás mudanças;

Afirma também, com bastante prioridade, que os benefícios estratégicos gerados ás empresas com a gestão da informação e do conhecimento é um diferencial competitivo, pois ela passa a ter acesso á importante pontos de vistas para uma tomada de decisão com um grau de assertividade maior, porém tudo depende das pessoas.

O indispensável para um ambiente propício á alcançar resultados significativos com a gestão da informação e do conhecimento é sem dúvida o envolvimento dos os níveis da empresa.

- Empresa B

A empresa B expõe que considera o assunto em questão indispensável na atualidade para se tornar competitivo. Com a aquisição de uma ferramenta que auxilie na gestão, suas expectativas foram atendidas plenamente.

E afirma que buscou esse recurso no intuito de tornar suas operações mais eficientes e ter uma visão ampla do todo da empresa no intuito de tomar decisões baseadas numa realidade comprovada.

- Empresa C

A empresa C apresentou um interessante ponto de vista. Essa empresa afirma que ainda não adquiriu uma ferramenta para gestão, referente ao assunto em questão, pois até o momento a empresa priorizou outros investimentos, porém faz parte dos planos da organização adquirir uma ferramenta que a auxilie neste quesito.

De acordo com a Empresa C, ela acredita que adquirindo tal ferramenta, conseguirá mais agilidade, e qualidade no seu desempenho.

Essa empresa também expõe que acredita que tal ferramenta não a deixará mais competitiva, por si só, mas dará meios para que as pessoas envolvidas com as decisões as tomem de forma mais certa, devido a um leque de informações que são disponibilizados.

A ausência desta ferramenta na empresa implica em perda de tempo na busca de informações que não são organizadas, e dificuldade na tomada de decisão, tais dificuldades seriam sanadas se a empresa já contasse com uma ferramenta de auxílio.

A empresa C explica ainda, que os gestores teriam uma visão mais clara para tomar as decisões, pois os processos seriam mais transparentes e eficientes para todos os envolvidos. Ter uma visão mais completa da realidade da empresa quebraria paradigmas existentes e a empresa passaria por um processo de reformulação nos processos existentes que não agregam valor ao seu produto fim.

Finalizando a entrevista a empresa C, acredita que a gestão da informação e do conhecimento precisam ser manipuladas com bastante importância, pois quando bem tratadas tornam as empresas mais forte perante a concorrência.

De acordo com as visões demonstradas por cada organização é notável e evidente que todas já estão interiorizando para sua atuação a prática de administrar suas informações e conhecimentos. As empresas que buscam ferramentas para ter a possibilidade de uma gestão mais coerente estão sem dúvidas, dando um passo importante para uma atuação de relevância no mercado, porém, o fator recursos humanos ainda é muito decisivo para a conquista de um diferencial competitivo sustentável.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho, apoiado em uma revisão teórica, demonstrou, num processo evolutivo, que a organização é voltada a objetivos e estes estão relacionados à busca de um melhor atendimento à demanda. Esses objetivos representam um patamar que se deseja alcançar para que implique num diferencial competitivo no mercado, e ainda, que esses objetivos dependem de pessoas para serem alcançados.

A organização, portanto, possui um papel complexo de lidar com a diversidade do mercado, considerando aspectos regionais determinantes e características globais relevantes, lidando também com as diversas particularidades e habilidades das pessoas.

O objetivo das organizações, desta forma, é manipular todo este contexto respondendo ao ambiente em que atua de forma certa e no momento exato, isso é garantir sua sobrevivência no mercado.

E assim contamos com diversas teorias da ciência da administração que demonstram caminhos a se percorrer, para tornar este complexo objetivo mais fácil de ser conquistado. Muitos autores, nos primeiros capítulos descritos, com seus estudos, experiências e pontos de vistas contribuíram para uma grande evolução no ambiente organizacional, moldando administradores cada vez mais qualificados, e organizações de sucesso.

Na atualidade a concorrência se mostra acirrada, e as empresas se apresentam com uma postura de busca incansável, para uma posição de competitividade, eficiência e eficácia.

A informação se mostra como um fator importante, e o gestor como atributos do seu cargo precisa criar meios para propagação da informação e através de seu conhecimento estabelecer um ambiente de comunicação clara, voltando todos os envolvidos à busca de um mesmo objetivo almejado.

A gestão da informação e a gestão do conhecimento são fatores que se apresentam estrategicamente como aliados aos gestores de sucesso para uma resposta mais certa e imediata à demanda.

O conhecimento, portanto, dá à empresa a capacidade de gerar novas idéias, novas percepções e interpretações, auxiliando-a a assumir um papel inovador, fonte de uma vantagem competitiva.

Com exemplos reais foi possível constatar que essa mentalidade está presente na realidade das empresas entrevistadas, porém, podemos observar a veracidade dos autores Terra e Kruglianskas (2003), quando no tópico “Aplicação do uso do conhecimento”, deste

trabalho afirmam que a tecnologia somente não significará uma boa gestão do conhecimento. A mudança organizacional partindo da gestão da informação e do conhecimento depende de uma ampla mudança comportamental, cultural e organizacional.

As organizações que já tomaram conhecimento desta realidade e que já praticam ações a partir deste, colhem bons resultados com esta atitude e avistam um futuro promissor.



## REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional** - 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2006.
- BATISTA, Emerson de O.. **Sistemas de Inofrmação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
- BLOCK, Peter. **Consultoria – O desafio da liberdade**. São Paulo: Editora MacGraw Hill, 1991.
- CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C.. **Administração – Teorias e Processo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria Geral da Administração**. 7º ed. São Paulo: Editora Campos, 2004.
- CURY, Antonio. **Organização e Métodos – Uma visão Holística**. 7ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000.
- DA SILVA, Reinaldo O.. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning,, 2001.
- DAFT, Richard L.. **Organizações – Teoria e Projeto**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- DAVENPORT, Tomas H.; MARCHAND, Donald A.; DICKINSON, Tim. **Dominando a Gestão da Informação**. São Paulo: Editora Bookman, 2004.
- GONÇALVES, Carlos Alberto; GONÇALVES FILHO, Cid; REIS NETO, Mário Teixeira. **Estratégia Empresarial – O desafio das organizações**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.
- KRUGLIANSKAS, TERRA, Isak; José Claudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento em Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo: Editora: Negócio Editora, 2003.
- MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da produção**. 2ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.
- MAXIMINIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999.
- SANTIAGO JR., José Renato Sátiro. **Gestão do Conhecimento: A chave para o Sucesso Empresarial**. São Paulo, Editora Novatec, 2004.

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND III, A. J.. **Planejamento Estratégico – Elaboração, Implementação e Execução.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TURBAN, Efrain; RAINER, JR., R. Kelly; POTTER, Richard E. **Administração de Tecnologia de Informação.** São Paulo: Editora Campus, 2003.

VALLE, Rogério; CAVALCANTI, Marcos; SIQUEIRA, Adriano S.; MALAMUT, Gilberto; ABREU, Maurício; SELDIN, Renata; BARBARÁ, Saulo; CRUZ, Tadeu. **Que Ferramenta Devo Usar? Ferramentas Tecnológicas aplicáveis á: Gestão de Empresas; Racionalização do Trabalho e Gerenciamento do Conhecimento.** Editora Qualitymark, 2004.

WEINBERG, Gerald M. **Consultoria – O segredo do sucesso.** São Paulo: Editora MacGraw Hill, 1990.