

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO
CURSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO
AMANDA SOLEDAD GALLARDO MARCIEL DE OLIVEIRA**

**MAPEAMENTO DE INICIATIVAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA/ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS E PRIVADAS: ANÁLISE DAS CONTRIBUIÇÕES PARA O
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

CURITIBA

2010

AMANDA SOLEDAD GALLARDO MARCIEL DE OLIVEIRA

**MAPEAMENTO DE INICIATIVAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA/ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS E PRIVADAS: ANÁLISE DAS CONTRIBUIÇÕES PARA O
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Monografia apresentada à disciplina de Pesquisa em Informação II, como requisito parcial à conclusão do curso Gestão da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a. Helena de Fátima Nunes Silva

CURITIBA

2010

AGRADECIMENTOS

Ao Deus altíssimo, o princípio e o fim de todas as coisas.

Aos meus pais, Dora e Gerson, pela vida, pelo apoio nas horas difíceis, incentivo, amor incondicional, carinho e compreensão.

Agradeço a meus irmãos queridos, pela parceria, companheirismo, pelo amor, amizade e apoio, sempre presente em todos os momentos.

A todos os meus amigos, pelas horas de estudo e colaboração. Principalmente a Anne, Andressa, Fernanda e Priscila pela carinhosa e profunda amizade, incentivo e colaboração, pelas várias experiências vividas.

Agradeço ao Alessandro, meu marido, uma pessoa querida e especial que acompanhou grande parte deste processo, pela compreensão de minhas faltas em alguns momentos importantes de nossas vidas, pelo companheirismo, incentivo, carinho, apoio, amor.

A meu filho, Bernardo, que mesmo sem compreender contribuiu para todo este processo, com seu amor sincero e sem cobranças.

A minha querida orientadora Prof^a. Dr^a. Helena de Fátima Nunes Silva pelo carinho, paciência, dedicação, direcionamento, compreensão, confiança, companheirismo, por estar sempre disposta a ajudar, pelo estímulo para realizar este trabalho, pela simpatia e disposição.

“A verdadeira viagem do descobrimento não consiste em procurar novas paisagens, e sim em ter novos olhos” (Marcel Proust)

RESUMO

Analisa, a partir da produção técnica/científica, o desenvolvimento e implantação de iniciativas de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva/Organizacional em organizações públicas e privadas e se os resultados das mesmas são utilizados como insumo no processo de construção do Planejamento Estratégico Organizacional. Para tanto, procurou-se verificar a aplicabilidade das iniciativas de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva/Organizacional nestas organizações. Pesquisa bibliográfica, por meio da qual foi possível identificar os estudos publicados na área, tendo em vista a necessidade de mapear as iniciativas de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva/Organizacional implementadas em organizações públicas e privadas, que se encontram dispersas na literatura. Observa que as organizações expõem com mais frequência suas iniciativas de gestão do conhecimento do que de inteligência competitiva/organizacional, nos estudos não é mencionado o papel destas iniciativas no processo de construção do planejamento estratégico organizacional. Verifica que na prática não existem organizações que desenvolvem e/ou implemetam uma abordagem integrada entre gestão do conhecimento e inteligência competitiva/organizacional, com enfoque na otimização dos processos de planejamento estratégico organizacional. Constata que as iniciativas de inteligência competitiva/organizacional na prática são pouco difundidas, pois as organizações temem sofrer espionagem industrial, este fato se constituiu em um elemento que limitou o desenvolvimento deste trabalho. Infere que mesmo sem demonstrar em seus objetivos que algumas organizações, mesmos sem ter consciência, produzem insumos por meio destas iniciativas que podem apoiar o processo de planejamento estratégico. Constata que alguns autores entendem que a inteligência competitiva/organizacional é um processo da gestão do conhecimento. Conclui que as iniciativas de gestão do conhecimento e inteligência competitiva/organizacional têm objetivos similares e um deles, que tem forte impacto no processo de construção do planejamento estratégico, é dar apoio ao processo de tomada de decisão. Desta forma pode-se afirmar que gestão do conhecimento e inteligência competitiva/organizacional, em um dado momento de sua implantação se complementam. Ao identificar e analisar o desenvolvimento das iniciativas de gestão do conhecimento e inteligência competitiva/organizacional implementadas em organizações públicas e privadas, compilando-as em um único documento, este estudo contribui para as pesquisas da área, incentivando novas abordagens integradas entre práticas de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva/Organizacional.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva, Inteligência Organizacional, Planejamento Estratégico.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - NÍVEIS DE DECISÃO.....	23
FIGURA 2 - ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	29
FIGURA 3 - ASPECTOS ENVOLVIDOS NA IMPLANTAÇÃO DA MUDANÇA	33
QUADRO 1 - PASSOS DO MODELO DE TOMADA DE DECISÕES RACIONAIS.....	35
FIGURA 4 - CENÁRIO AMBIENTAL DA EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO.....	38
QUADRO 2 - MUDANÇA DE PERFIL DA SOCIEDADE INDUSTRIAL PARA A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO.....	39
FIGURA 5 - A FORMAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	45
FIGURA 6 - CONVERSÃO DO CONHECIMENTO.....	45
FIGURA 7 - CICLO INTEGRADO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	51
FIGURA 8 - AÇÕES BÁSICAS PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	54
FIGURA 9 - CICLO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	61
FIGURA 10 - CICLO DE INTELIGÊNCIA TRADICIONAL.....	62
QUADRO 3 - O QUE É INTELIGÊNCIA COMPETITIVA?.....	63
QUADRO 4 - ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVAS COM PRÁTICAS DE GC E/OU IC/IO.....	69
QUADRO 5 - INICIATIVAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO COM ENFOQUE NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL.....	72
QUADRO 6 - INICIATIVAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COM ENFOQUE NO PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL/ORGANIZACIONAL.....	73
FIGURA 11 - CORRESPONDÊNCIA ENTRE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	75
FIGURA 12 - RELAÇÃO ENTRE UM SISTEMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E UM SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	76

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA.....	11
1.3 OBJETIVOS.....	13
1.3.1 Objetivo Geral.....	13
1.3.2 Objetivos Específicos.....	13
1.4 JUSTIFICATIVA PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA	14
2 SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO.....	16
2.1 SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO NO BRASIL.....	19
3 PLANEJAMENTO.....	21
3.1 NÍVEIS E TIPOS DE PLANEJAMENTO.....	23
3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL – PEO.....	26
3.2.1 O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	27
3.3 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	30
3.3.1 TIPOLOGIA DE ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS.....	33
3.4 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO.....	33
4 GESTÃO.....	36
4.1 EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO.....	36
5 CONHECIMENTO.....	43
5.1 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	43
5.2 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO.....	47
5.3 DESAFIOS DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL E DA COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL.....	48
6 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	50
6.1 EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	55
6.2 CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	56
7 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E ORGANIZACIONAL.....	58

7.1 CONTRIBUIÇÕES DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PARA CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL.....	64
8 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	66
8.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	66
8.1.2 COLETA DE DADOS.....	66
8.1.3 SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS.....	67
9 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	69
9.1 INICIATIVAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COM ENFOQUE NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL.....	71
9.2 GC E IC/IO: UMA ABORDAGEM INTEGRADA.....	74
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
REFERÊNCIAS.....	80
APÊNDICE A – INICIATIVAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA/ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS.....	85

1 INTRODUÇÃO

O estudo apresenta uma análise das iniciativas de Gestão do Conhecimento (GC) e da Inteligência Competitiva/Organizacional (IC/IO) em empresas públicas e privadas e os objetivos das mesmas. Para tanto, procurou-se identificar a aplicabilidade de iniciativas de GC e IC/IO nestas organizações.

Com base neste levantamento e na literatura pertinente ao tema, foi possível identificar se as organizações estavam mais voltadas ao gerenciamento e criação do conhecimento ou a criação de um sistema de inteligência competitiva. E se os resultados destes processos estavam sendo utilizados pela alta gestão como insumo para elaboração do Planejamento Estratégico Organizacional (PEO).

A pesquisa está pautada na necessidade de mapear tais iniciativas, visto que durante a graduação da autora do trabalho não foram identificados, quer seja nas disciplinas cursadas ou na literatura que a mesma teve acesso, estudos que buscassem uma abordagem integrada entre GC e IC/IO. Para tanto, o trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa bibliográfica e pela análise das práticas de gestão do conhecimento e inteligência competitiva/organizacional presentes na produção técnico/científica mencionada acima..

Assim, a partir da literatura pertinente e da análise de artigos publicados nos Anais do KMBrazil (Congressos Brasileiro de Gestão do Conhecimento e *Workshop* Brasileiro de Inteligência Competitiva, realizados pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento) e no livro intitulado “Gestão do Conhecimento e E-learning na prática”, buscou-se identificar se as organizações públicas e privadas estão voltadas ao gerenciamento do seu capital intelectual, seja através de projetos de GC e/ou IC/IO, com o objetivo de usá-lo como insumo a tomada de decisão ou a elaboração de estratégias..

O propósito do estudo é sistematizar as iniciativas de GC e IC/IO em um quadro sinótico, que oferece uma visão abrangente dos cenários e os objetivos das iniciativas observadas.

A estrutura do presente estudo traz, na primeira parte, a introdução na qual se apresentam a definição do problema da pesquisa, os objetivos e a justificativa.

A fundamentação teórica é apresentada em seis partes distintas, uma para cada área relacionada com o objetivo da pesquisa: Sociedade da Informação, Planejamento, Gestão, Conhecimento, Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva/Organizacional..

A metodologia da pesquisa é apresentada na parte 8, incluindo a caracterização da pesquisa, a coleta e a sistematização dos dados.

A apresentação e análise dos resultados são indicadas na parte 9

Por fim, são apresentadas as considerações finais e as recomendações para trabalhos futuros na parte 10 deste trabalho.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA

O contexto no qual as organizações estão inseridas hoje é o da Sociedade, globalizada, da Informação e do Conhecimento, que traz consigo a afirmativa de o conhecimento é o principal ativo das organizações e de que sua gestão mantém e/ou acarreta a vantagem competitiva. Com o intuito de se manterem competitivas as organizações procuram entender o significativo dos termos: informação, conhecimento, vantagem competitiva. Dentro deste contexto surgiram duas ferramentas que auxiliam as organizações a gerir seus ativos intangíveis (informação e conhecimento) possibilitando sua criação e compartilhamento, visando a melhora dos processos, produtos e serviços.

Diante deste crescente interesse em entender os processos de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva e Organizacional, a literatura demonstra que não há somente estudos teóricos sobre estes assuntos; inúmeras iniciativas envolvendo as duas ferramentas já estão sendo desenvolvidas e aplicadas em organizações públicas e privadas. As empresas de capital privado estão se destacando nesta corrida, pois devido ao princípio da oferta e da procura elas têm cada vez mais concorrentes diretos. Por sua vez nas organizações públicas o ritmo caminha a passos mais lentos, pois a maioria destas organizações ainda conserva características da administração burocrática, desta forma não conseguem responder com agilidade e, principalmente, qualidade as demandas oriundas da comunidade. Este comportamento é explicado pelo fato de que este tipo de administração surgiu em outra época, na qual as transformações ocorriam com menos rapidez. Outro fator que dificulta a implantação de modelos de GC e IC em organizações públicas são as linhas rígidas de demarcação entre departamentos, funções e níveis de gestão, que acabam dificultando o compartilhamento espontâneo do conhecimento. O princípio de compartilhamento de informações e conhecimentos no setor público, não existe, pois conhecimento e informação são utilizados para garantir e/ou alcançar cargos.

Os fatores apresentados anteriormente levam a conclusão de que iniciativas de GC e IC são mais facilmente encontradas em empresas privadas.

Essas duas iniciativas tem o mesmo objetivo: manter e/ou alcançar a vantagem competitiva pela disseminação da informação e do conhecimento. A primeira visa a gestão do conhecimento interno da organização e a segunda almeja observar o comportamento de seus concorrentes.

Observando o panorama citado apresentou-se a temática sobre a abordagem integrada entre GC e IC/IO para o desenvolvimento do planejamento estratégico organizacional. A problemática que permeia este tema é: se existe uma ligação teórica entre GC e IC/IO? E fruto desta surge o pressuposto de que se tal ligação existe ela fornece contribuições ao planejamento estratégico.

Diante do exposto, uma questão a ser resolvida é o mapeamento das iniciativas de GC e IC/IO apontando os benefícios destas para o planejamento estratégico organizacional.

1.3 OBJETIVOS

Neste item são apresentados os objetivos geral e específicos.

1.4.1 Objetivo Geral

Mapear, na literatura, as iniciativas de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva/Organizacional e as possíveis contribuições para o Planejamento Estratégico.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Levantar os conceitos de GC e IC/IO;
- Construir um quadro sinótico das iniciativas de GC e IC/IO.
- Apontar as possíveis contribuições que a abordagem integrada entre GC e IO trazem para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico.

1.4 JUSTIFICATIVA PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA

O mercado exige das organizações produtos e serviços com rapidez, sem tirar o foco da qualidade, personalizados, com boa relação custo benefício, inovadores, entre outras qualidades. Diante deste cenário observou-se a partir da década de 1980 a migração da economia baseada na indústria para a economia baseada na informação. Desta forma o mundo observou o desenvolvimento da “Sociedade da Informação” que trouxe uma nova proposta para a utilização de fomentos como a informação e o conhecimento.

Essa nova abordagem foi incorporada pelo meio organizacional, tendo em vista que prejuízos imensuráveis podem assolar as organizações quando a falta de informação ou conhecimento prejudica o processo de tomada de decisão, levando uma organização ao fracasso. Diante desta nova perspectiva as organizações passaram a se preocupar com a gestão de suas informações internas e externas e a procurar ferramentas que auxiliassem neste processo. Duas ferramentas que atendem a esse objetivo, e que estão em constante estudo e evolução, são a Gestão do Conhecimento (GC) e Inteligência Organizacional e Competitiva (IC/IO) . A primeira visa a gestão dos conhecimentos internos da organização, com o objetivo de torná-los acessíveis a todos os indivíduos, e a segunda pretende captar informações externas que auxiliem no processo de tomada de decisão que manterá a competitividade da organização.

Quando se fala em GC e IC/IO automaticamente remete-se aos conceitos de dados, informações e conhecimentos, que são os “combustíveis principais” na elaboração e implantação deste tipo de projeto.

Mas, dentro das organizações onde estão alocados estes “combustíveis”? Alguns podem responder que estão nos sistemas de informações empresariais, mas pensar dessa forma é um equívoco, pois os dados, informações e conhecimentos pertinentes aos processos organizacionais estão nos conhecimentos tácitos e explícitos das pessoas, ou seja, o capital intelectual. Este conceito recente dá ao conhecimento humano maior importância, pois as organizações, sejam elas públicas ou privadas, são constituídas de pessoas.

A IC aplica-se somente a organizações que atuem em um mercado competitivo, ou seja, empresas privadas. O conceito de Inteligência Organizacional (IO) possibilita que qualquer organização use os resultados.

Este campo de estudo foi escolhido, pois se percebeu que as abordagens, aplicações e estudos sobre a GC e a IC/IO se davam de maneira isolada, ou seja, não eram exploradas as contribuições que as ferramentas em questão poderiam fornecer se a abordagem fosse integrada. Esta escolha pessoal pode se converter em um auxílio social, pois este trabalho de conclusão de curso é a contribuição do formando para a sociedade. Além da justificativa pessoal existe a motivação econômica, pois o principal objetivo de se implantar um projeto de GC ou IC/IO é o aumento e manutenção da lucratividade das organizações. Desta forma a justificativa econômica deste trabalho é demonstrar como o lucro das organizações pode crescer com a aplicação integrada entre GC e IC/IO.

Observou-se que as pesquisas sobre GC e IC/IO se davam de modo isolado e a proposta de uma abordagem integrada pode trazer mais benefícios às organizações. Desta forma espera-se incentivar a publicação de estudos que envolvam projetos integrados entre GC e IC/IO, bem como incentivar a prática integrada entre essas ferramentas.

O curso de Gestão da Informação pretende formar profissionais que tenham a capacidade de gerir as informações organizacionais, seja por meio de sistemas ou de formas que não envolvam o uso de tecnologia. Este trabalho pode aprofundar o interesse destes profissionais nas áreas abordadas, visto que elas também pretendem administrar as informações das organizações, visando o alcance da vantagem competitiva.

2 SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

A sociedade da informação representa uma profunda mudança na organização da sociedade e da economia; é um fenômeno global, que conforme Tarapanoff (2001, p. 37) consolidou-se na década de 1980, com elevado potencial transformador das atividades sociais e econômicas, uma vez que a estrutura e a dinâmica dessas atividades inevitavelmente serão afetadas pela infra-estrutura de informações disponíveis. Tem ainda marcante dimensão social, em virtude do seu elevado potencial de promover a integração, ao reduzir as distâncias entre pessoas e aumentar o seu nível de informação. Mesmo com este fantástico potencial modificador a Sociedade da Informação não é livre de riscos, pois boa parte da população nunca teve acesso ao telefone, à internet, enfim à meios de comunicação. Nunca a sociedade mundial, nos tempos atuais, esteve tão dependente da informação.

Sveiby (1998) coloca que a economia da era do conhecimento oferece recursos ilimitados porque a capacidade humana de gerar conhecimentos é infinita. Ao contrário dos recursos físicos, o conhecimento cresce quando é compartilhado. Pela primeira vez na história do homem, o “capital intelectual” é admitido como insumo de produção, tornando-se conteúdo decisivo no sistema produtivo.

Nessa economia, chamada por Castells (1999) de “informacional e global”, a sobrevivência de uma nação, como ente autônomo e participante ativo no mercado, depende de sua capacidade de fortalecer, expandir e manter atualizado o seu setor de informação, para gerar um conhecimento que viabilize a *expertise* dos sujeitos sociais (seres humanos, instituições, organizações e Estados-Nação).

Segundo Tarapanoff (2001,p. 36) a sociedade da informação é o resultado de novos referenciais sociais, econômicos, tecnológicos e culturais, os quais também provocam um conjunto significativo de mudanças de enfoque no âmbito das sociedades e de suas organizações, em que: a informação constitui a principal matéria-prima, um insumo comparável à energia que alimenta um sistema; o conhecimento é utilizado na agregação de valor à produtos e serviços; a

tecnologia constitui um elemento vital para as mudanças, em especial o emprego da tecnologia sobre acervos de informação; a rapidez, a efetividade e a qualidade constituem fatores decisivos de competitividade. Trata-se de uma nova sociedade que surge, com nova estrutura, novos canais de comunicação, novas formas de atuação social e de trabalho.

Com a consolidação da “Sociedade da Informação” percebeu-se a transição da economia baseada na indústria para a economia baseada na informação. A demanda reflete-se no mundo de hoje “intensivo em informação”. Para Rodriguez y Rodrigues (2001, p. 9) o deslocamento da Sociedade Industrial para a Sociedade da Informação é motivada por alguns fatores:

- a) Informação: A troca de informações permitiu que as fronteiras digitais fossem eliminadas para efeito da troca de informações e conhecimento explícito acumulado, prescindindo assim das fronteiras físicas para tudo aquilo que possa ser transportado através de “bits”.
- b) Conhecimento possui quatro características: o conhecimento é tácito; o conhecimento é orientado para a Ação; o conhecimento é sustentado por Regras; o conhecimento esta em constante mutação.
- c) Valores intangíveis: Criados a partir do conhecimento humano abrem uma grande quantidade de novos valores que até então, na Sociedade Industrial, não eram percebidos, tais como marca e imagem. No entanto, na Sociedade da Informação e do Conhecimento, constituem muitas vezes o diferencial competitivo entre as organizações.

Tyson (1998) caracteriza cada década do Século XX, de onde se passou pela Era Industrial para Era da Informação e entrando para a Era do Conhecimento, no fim do milênio:

- 1900 – gerenciamento científico, incorporando os princípios universais de eficiência e a ação da engenharia industrial.

- 1930 – gerenciamento das relações humanas, psicologia da motivação, participação e enriquecimento do trabalho.
- 1940 – pesquisa operacional, gatilho para o advento dos computadores, resolução de problemas usando modelos quantitativos.
- 1950, 60, 70 – planejamento estratégico, diversificação, sinergias, reestruturação, redesenvolvimento de bens, análise de sistemas.
- 1980 – gerenciamento ao estilo japonês, garantia de qualidade, novos acessos para controle de inventário e da produção. Uma Era de união de corporações e posses, direcionamento para alguns sentidos ilusórios de criação de valor.
- 1990 – empenho em direção ao gerenciamento cognitivo, ênfase no pensamento, aprendizado, aquisição de conhecimento, gerenciamento da informação e inteligência, larga melhoria nas comunicações, e rápido desenvolvimento em tecnologia de informação e comunicação.

Segundo Tarapanoff (2001, p. 39) nos anos 1990 os governos do mundo tornaram a proposta da sociedade da informação um objetivo medular de suas agendas. Nas agendas nacionais, tal sociedade constitui um conjunto de processos sociais e assume a transição do modo de desenvolvimento industrial como paradigma produtivo, para o modo de desenvolvimento informacional baseada na extensão do conhecimento como insumo crítico. No âmbito da América Latina, em setembro de 1998, o Infolac – Programa Regional para o Fornecimento da Cooperação entre Redes e Sistema Nacionais de Informação para o Desenvolvimento da América Latina e Caribe, que está ligado à Unesco, firmou a Declaração do Panamá sobre a Sociedade do Conhecimento. Há também a iniciativa conjunta (Brasil e Argentina) para uma proposta integrada, a “Sociedad de la Información em el Mercosul y América Latina”, consensuada no Seminário de Especialistas, realizado em Buenos Aires, Argentina, de 22 a 24 de setembro de 1999, que sugere algumas diretrizes mestras para o desenvolvimento de tal programa em âmbito regional. Na área de tecnologias de informação surgem-se políticas em três áreas:

- 1) Intra-estrutura da informação e da comunicação;
- 2) Conteúdos da sociedade da informação;
- 3) Formação e estudos sobre as tecnologias da sociedade da informação.

No que se refere aos conteúdos sugere:

- Difusão das tecnologias e estudos de impacto social das novas tecnologias;
- Fomento de sítios nacionais e regionais que incluam os idiomas do Mercosul;
- Favorecimento de desenvolvimento de sítios culturais, educacionais e de pesquisa;
- Proposição de políticas e instrumentação de orientações para o uso terminológico, respeitados os regionalismos;
- Desenvolvimento de diretrizes para a seleção de dados comuns;
- Levantamento de itens comuns de metadados para o Mercosul;
- Desenvolvimento de instrumentos adaptados para a indexação com linguagem controlada unificada (Seminário de Especialistas, setembro de 1999).

2.1 SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO NO BRASIL

No Brasil, a sociedade da informação é um compromisso de governo, e a definição de um projeto para a inserção do país na nova sociedade foi discutida no âmbito do Conselho de Ciência e Tecnologia (CCT) da Presidência da República, que colocou o tema para debate nos diferentes segmentos da sociedade por meio do documento *Ciência e Tecnologia para a Construção da Sociedade da Informação no Brasil*. O documento propôs o estabelecimento de um projeto de amplitude nacional para facilitar e prototipar a infra-estrutura, os serviços e as aplicações que se tornarão típicas em uma sociedade da informação no Brasil, tendo como base o desenvolvimento de uma nova geração de redes Internet no país. Este projeto concretizou-se com o Programa Sociedade da Informação, o

qual surgiu como decorrência da abertura da internet no Brasil à operação comercial, em meados de 1995. O governo brasileiro cumpriu o primeiro ciclo de desenvolvimento de redes no país. No ano de 2001, mais de três milhões de usuários individuais movimentaram um mercado avaliado em R\$ 3bilhões/ano de bens e de serviços. A detecção de sinais de esgotamento a curto prazo do primeiro ciclo de evolução da internet brasileira levou o Ministério da Ciência e Tecnologia a conceber e a implementar o Programa Sociedade da Informação, lançado em 15 de dezembro de 1999. (TARAPANOFF, 2001, p. 42)

Como pode-se perceber os objetos de estudo da Sociedade da Informação são a informação e o conhecimento, estes ativos podem ser utilizados em vários planos de ação com enfoques diferentes. No meio organizacional a informação e o conhecimento são insumos importantes que auxiliam processos como o de tomada de decisão e elaboração do planejamento estratégico das organizações. Para que estes processos sejam realizados de forma satisfatória, é necessário que as organizações utilizem ferramentas que colem e gerenciem informações pertinentes aos objetivos da empresa. Duas ferramentas que atendem a este objetivo são: a Gestão do Conhecimento e a Inteligência Organizacional, subproduto da Inteligência Competitiva. Para entender o funcionamento de tais ferramentas serão apresentados conceitos gerais sobre gestão e inteligência, posteriormente estas definições darão abertura para a explanação sobre a Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva e Inteligência Organizacional

3 PLANEJAMENTO

Neste item serão apresentadas breves definições sobre planejamento estratégico, tático e operacional. Adiante será realizada uma explanação detalhada sobre o planejamento estratégico ou planejamento a longo prazo, pois ele é um dos temas principais deste trabalho.

Planejar significa a formulação sistêmica de objetivos e ações alternativa, que ao final, a escolha se dará sobre a melhor solução. Também diz respeito a implicações futuras de decisões presentes, pois é um processo de decisões recíprocas e independentes que visam alcançar objetivos anteriormente estabelecidos. (BARBOSA, 2005)

Silva (2001) afirma que o planejamento é uma característica intrínseca do desenvolvimento e da evolução do ser humano e pode ser considerado parte fundamental da administração, e tem suas origens nas mais remotas civilizações, desde o momento em que o homem precisou realizar tarefas e organizar recursos disponíveis. Ainda segundo o autor pelo planejamento o ser humano consegue traçar metas para o seu bem-estar, preparar-se para eventualidades e ameaças futuras e obter sucesso em função da possibilidade de novas oportunidades. Desta forma pode-se afirmar que o planejamento, do ponto de vista empresarial, consiste em um processo que estabelece objetivos, define linhas de ação e planos detalhados para atingí-los e determina os recursos necessários para execução dos mencionados objetivos. O planejamento, além de organizar um esforço sistemático no sentido de se comparar a realidade presente às expectativas do futuro, é estimulador do processo decisório.

Hernan (2000) entende que “a palavra planejamento lembra pensar, criar, moldar ou mesmo tentar controlar o futuro da organização dentro de um horizonte estratégico. Pode-se dizer que o planejamento é o processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões”. Planejar é raciocinar em termos definidos sobre o futuro da organização, como ela deverá chegar à posição que os administradores almejam, como combater os riscos e como obter vantagem das previsíveis. Assim, em termos amplos, podem-se

distinguir os seguintes pontos básicos no conceito de planejamento: estabelecer objetivos; definir planos de ação e determinar as necessidades de recursos.

Em contra partida, o planejamento é uma permanente de auto-análise da empresa, bem como exame de suas posições, atual e futura estimada, de seus métodos de produção, de sua linha de conduta operacional, de sua estrutura funcional, de sua saúde financeira, de seu controle, de sua eficiência, de sua direção. O planejamento, uma vez definido como processo, leva o administrador a buscar, indagar sobre a velocidade e acerto das decisões tomadas, aferir com a possível segurança os riscos e imponderáveis da atividade econômica a que se dedica a empresa.

O planejamento pode ser visto por várias dimensões. Steiner (Apud OLIVEIRA, 1999) estabelece cinco dimensões para o planejamento:

- 1) A primeira corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, marketing, instalações, ou recursos humanos;
- 2) A segunda corresponde aos elementos constituídos, dentre os quais podem ser citados os propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, dentre outros;
- 3) A terceira corresponde aos níveis de planejamento, que pode ser de longo prazo, médio ou curto prazo;
- 4) A quarta corresponde às unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado, e nesse caso pode haver planejamento corporativo de subsidiárias, grupos funcionais, divisões, departamento ou produtos;
- 5) A quinta corresponde às características do planejamento, que pode ser representado por: complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

O planejamento dever ser encarado como visando o estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pela organização, levando-se em conta a vontade dos executivos envolvidos em cada processo ou atividade. (OLIVEIRA,

2001) As empresas que o adotam mantêm o sistema vivo, pois o planejamento sofre realimentação perene por ser enorme a interdependência e interação das partes que o compõem.

3.1 NÍVEIS E TIPOS DE PLANEJAMENTO

Existem três tipos de planejamento encontrados e discutidos na literatura: estratégico, tático e operacional, como mostra Figura 1.

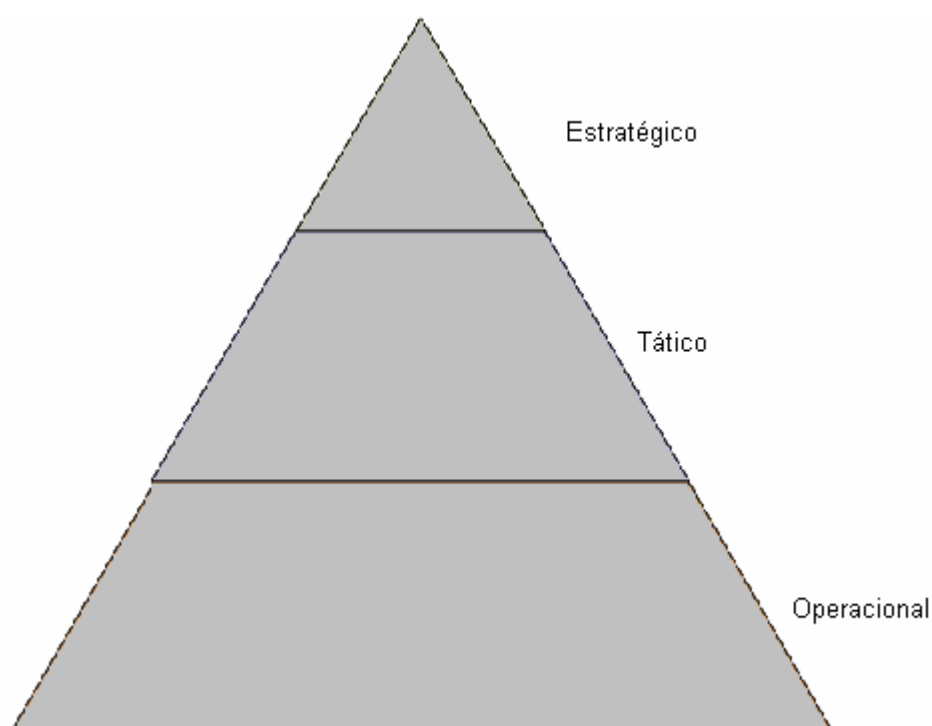


FIGURA 1 - NÍVEIS DE DECISÃO

Fonte: Fernandes e Berton (2005)

a) Planejamento a Longo Prazo ou Planejamento Estratégico

É considerado com um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o caminho a ser seguido pela organização, com vistas a obter um nível de otimização na relação com seu ambiente. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivo quanto à seleção dos cursos de ação a serem

seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. (ANSOFF,1987)

Segundo Fernandes e Berton (2005, p. 8) as decisões estratégicas são contrapostas às decisões táticas e operacionais. Comprar uma nova empresa é uma decisão estratégica, definir a nova linha de produtos das empresas combinadas ou a nova estrutura organizacional podem ser decisões táticas, pois tais decisões caracterizam-se por um impacto de médio prazo e sua extensão reduz-se a um conjunto de áreas ou setores da organização.

a) Planejamento a Médio Prazo ou Planejamento Tático

Este tipo de planejamento também chamado de Planejamento Tático, é definido por Ansoff (1987) como aquele que tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha como decomposições de projetos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.

Ainda segundo o autor o planejamento estratégico é desenvolvido a níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia pré-determinada bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

Pode-se afirmar que uma de suas funções primordiais do planejamento tático é estabelecer as necessárias vinculações entre os seus extremos: o planejamento a longo prazo e planejamento a curto prazo. O planejamento a médio prazo consiste em elo de ligação que concatena os grandes objetivos e diretrizes às metas e procedimentos do planejamento a curto prazo, mas também representa o instrumento ideal de organização das atividades distintas que compõem uma empresa diversificada. Por esta mesma razão, o planejamento a médio prazo tem importante função coordenadora das diversas atividades que compõem a empresa. Um exemplo de planejamento tático é a decisão de se

construir uma nova fábrica, pois escolher o processo produtivo e o grau de terceirização são exemplos de decisões táticas.

b) Planejamento a Curto Prazo ou Planejamento Operacional

Ansoff (1987) define que planejamento operacional pode ser considerado com a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estalebecidas. Portanto, nessa situação têm-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais. Os planos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas de planejamento tático.

Cada um dos planejamentos operacionais deve conter com detalhes:

- Os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação;
- Os procedimentos básicos a serem adotados;
- Os produtos ou resultados esperados;
- Os prazos estabelecidos;
- Os responsáveis pela execução e implantação.

O planejamento a curto prazo consiste exatamente em fixar padrões sobre os quais se aferirá o desempenho dos diversos setores da empresa. A característica primordial do planejamento a curto prazo é o controle.

Para Fernandes e Berton (2005, p. 8) as decisões operacionais, de certa forma, representam a materialização das decisões estratégicas e táticas. São decisões cotidianas e seu impacto, em teoria reduz-se no curto prazo. São exemplos: a decisão de se comprar um determinado fornecedor, a adoção de uma política de descontos em uma curta temporada para diminuir estoques ou contratar um novo funcionário. Sua extensão afeta uma área ou setor específico.

Na teoria é clara a distinção entre os tipos de planejamento, mas na prática esses limites se confundem, pois dependendo do porte da organização uma decisão operacional para uma grande empresa, pode se tornar uma decisão

estratégica para uma pequena empresa. Fernandes e Berton (2005, p. 8) explicitam este exemplo com a contratação de um novo vendedor que costuma ser uma decisão operacional, para uma grande empresa, se torna uma decisão estratégica para uma pequena empresa, pois a nova aquisição poderá representar um impacto significativo nos custos do negócio, mas pode alavancar a receita.

3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL – PEO

O planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando. (CHIAVENATO e SAPIRO 2003, p. 39)

O planejamento estratégico busca sistematizar o pensamento estratégico, formalizando processos e procedimentos para que a empresa saiba exatamente os caminhos a seguir. Ansoff (Apud FERNANDES e BERTON, 2005, p. 11) vê o planejamento estratégico como “uma abordagem essencialmente cartesiana”, “uma estrutura mais amarrada, presa ao que foi definido pelo planejamento e documentado nos planos da empresa”. O ato de planejar orienta a ação subsequente.

Rezende (2006, p. 269) define PEO como um “processo dinâmico e interativo para determinação de objetivos, políticas e estratégias (atuais e futuras) das funções organizacionais e dos procedimentos das organizações. É elaborado por meio de técnicas administrativas de análise do ambiente (interno e externo), das ameaças e oportunidades, dos seus pontos fortes e fracos, que possibilitam aos executivos estabelecer um rumo para a organização, buscando um certo nível de otimização no relacionamento entre organização, ambiente e mercado.”

O planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos da organização e médio e longo prazo que afetam a direção ou viabilidade da empresa. Mas, aplicado isoladamente, é insuficiente, pois não se trabalha apenas com ações imediatas e operacionais: é preciso que, no processo de planejamento estratégico, sejam elaborados de maneira integrada e articulada todos os planos táticos e operacionais da empresa. (CHIAVENATO e SAPIRO 2003, p. 39)

3.2.1 O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O processo de planejamento estratégico para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 41-44) é constituído pelos seguintes elementos:

- 1) Declaração de missão: é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente e define o negócio, delimitando o seu ambiente de atuação. A missão da organização representa sua razão de ser, o seu papel na sociedade, Ela é, claramente, uma definição que antecede o diagnóstico estratégico.
- 2) Visão de negócios: mostra uma imagem da organização no momento da realização de seus propósitos no futuro. Trata-se não de predizer o futuro, mas sim de assegurá-lo no presente. A visão de negócios associada a ma declaração de missão compõe a intenção estratégica da organização.
- 3) Diagnóstico estratégico externo: procura antecipar oportunidades e ameaças para a concretização da visão, da missão e dos objetivos empresariais. Corresponde à análise de diferentes dimensões do ambiente que influenciam as organizações. Estuda também as dimensões setoriais e competitivas.
- 4) Diagnóstico estratégico interno: corresponde ao diagnóstico da situação da organização diante das dinâmicas ambientais, relacionando às suas forças e fraquezas e criando as condições para a formulação de estratégias que representam o melhor ajustamento da organização no ambiente em que atua. O alinhamento dos diagnósticos externos internos produz as premissas que alicerçam a construção de cenários.
- 5) Fatores-chave de sucesso: esse recurso metodológico é uma etapa do processo, inserindo-se entre o diagnóstico e a formulação das estratégias propriamente ditas. Elas procuram evidenciar questões realmente críticas para a organização, emergindo dos elementos apontados na análise realizada com a aplicação do modelo SWOT, de cuja solução dependerá a consecução da missão.

- 6) Sistemas de planejamento estratégico: o propósito dos sistemas de planejamento estratégico é a formulação de estratégias e sua implementação pelo processo de construção das ações segundo as quais a organização perseguirá a consecução de sua visão de negócios, missão e objetivos de sua implementação por meio de planos operacionais.
- 7) Definição dos problemas: a organização persegue simultaneamente diferentes objetivos em uma hierarquia de importância, de prioridades ou de urgência.
- 8) Análise dos públicos de interesse (stakeholders): o stakeholder é uma pessoa, grupo de pessoas ou organização que possa influenciar ou ser influenciado pela organização – como consumidores, usuários, empregados, proprietários, dirigentes, governos, instituições financeiras, opinião pública, acionistas. A análise consiste na identificação dos grupos e de seus interesses e poderes de influência com respeito à missão da organização.
- 9) Formalização do plano: um plano estratégico é um plano para a ação. Mas não basta apenas a formalização das estratégias dessa ação. É necessário implementá-las por meio de programas e projetos específicos.
- 10) Auditoria de desempenho e resultados (reavaliação estratégica): trata-se de rever o que foi implementado para decidir os novos rumos do processo, mantendo as estratégias implantando com sucesso e revendo as más estratégias. A reavaliação de estratégias aparece como resultado de um processo de mediação dos diversos grupos de influências associados a cada estratégia.

Ainda segundo o autor, um modelo geral do processo estratégico esta baseado basicamente em cinco partes principais:

- 1) Concepção da estratégia.
- 2) Gestão do conhecimento estratégico.
- 3) Formulação da estratégia.

- 4) Implementação da estratégia.
- 5) Avaliação estratégica.

A Figura 2 retrata essas cinco partes e mostra as etapas fundamentais do processo de planejamento e gestão estratégica.

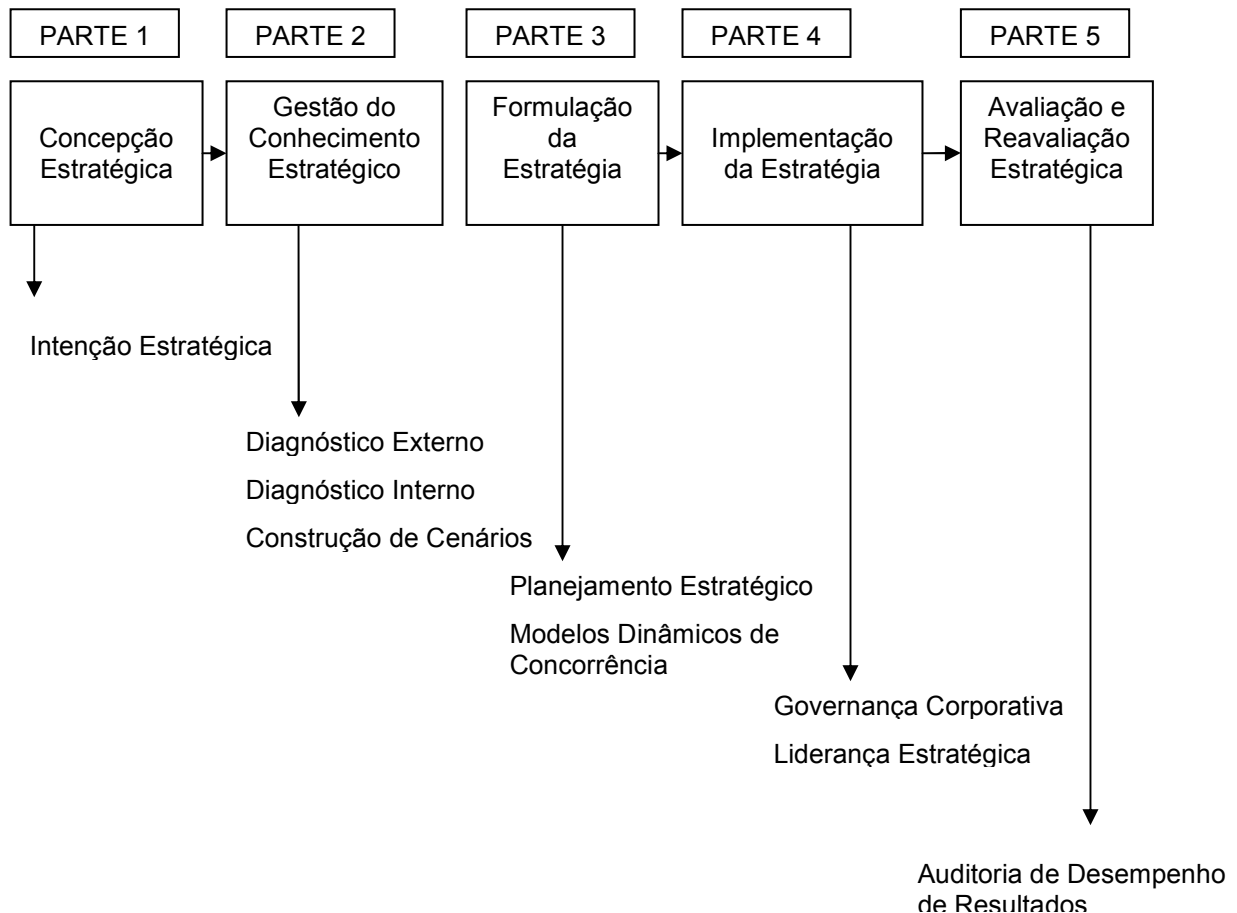


FIGURA 2 - ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2003, p. 45)

Em suma, a estratégia aponta o caminho. O planejamento estratégico indica como andar nele. O propósito do planejamento estratégico é a formulação do plano estratégico. Após, segue-se a implementação estratégica, que é o processo de construção das ações segundo as quais a empresa perseguirá a consecução de sua visão de negócios, missão e objetivos globais. A

implementação da estratégia é feita pela execução de planos táticos e operacionais. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003, p. 46)

3.3 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Estratégia que pode ser entendida como um meio para se chegar a um fim e que automaticamente nos remete ao processo de tomada de decisão, abordado na seqüência deste trabalho. A estratégia de cada empresa é única, pois elas se baseiam em fatos únicos e a melhor maneira de se formular estratégias depende da natureza e das necessidades dos negócios constantes da organização, desta forma, não existindo uma passo a passo específico para cada caso.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 41) estratégia é o plano que integra as principais políticas, objetivo, metas e ações da organização. Uma boa estratégia pode assegurar a melhor alocação dos recursos em antecipação aos movimentos, planejados ou não, dos oponentes ou às circunstâncias do ambiente.

A palavra "estratégia" é oriunda do vocabulário grego "strategos" significando, inicialmente, o desempenho de uma posição de comando. Posteriormente, passou a significar "a arte do general", ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais com a qual o general exercia sua posição. Em 450 a.C., no tempo de Péricles, passou-se a refletir habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória, poder) e, em 330 a.C, na época de Alexandre, referia-se à habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema de comando global. Numa abordagem clássica, encontra-se princípio nas estratégias diplomático-militares com suas lições históricas das grandes batalhas, como por exemplo, a 2ª Guerra Mundial.

Segundo Fernandes e Berton (2005, p. 5) o estudo de estratégias empresariais está fundamentado nos conceitos militares sobre como vencer os inimigos. Carl von Clausewitz, pai da estratégia militar moderna, definia três alvos para vencer o inimigo. O primeiro relacionava-se à avaliação das forças do inimigo; o segundo, a avaliar os recursos do inimigo; e o terceiro alvo dizia respeito à sua disposição para lutar. Assim, Clausewitz enfatiza os fatores

psicológicos da guerra, os fatores acidentais e, por fim, o caráter situacional das estratégias. Estas definições não se aplicam totalmente ao meio organizacional, pois as empresas não se preocupam somente de competição e vencer inimigos, outros fatores merecem atenção como: concretização da situação futura, as oportunidades que o mercado oferece e os recursos que a organização possui. Para alcançar a situação futura desejada é necessário elaborar cenários, instituir políticas, definir caminhos a serem percorridos e efetivar ações para concretizar os objetivos. Por fim Fernandes e Berton (2005, p. 7) definem estratégia empresarial como sendo o conjunto de propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização.

Outra definição é dada por Henderson (Apud FERNANDES e BERTON, 2005, p. 6):

Estratégia é a busca de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo interativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento. Seus competidores mais perigosos são os que mais se parecem com você. As diferenças entre você e seus competidores são à base de sua vantagem. Se você participa do mercado e é auto-suficiente, pode já ter uma vantagem competitiva, não importa se pequena ou sutil. De outra forma, já estaria perdendo gradualmente os clientes mais rapidamente do que ganhando. O objetivo deve ser aumentar o escopo de sua vantagem, o que só pode acontecer se alguém perder com isso.

Há uma falta de consenso sobre os conceitos e sobre o ponto de vista dos autores sobre como a estratégia ocorre de fatos nas organizações. Mintzbert (Apud FERNANDES e BERTON, 2005, p. 12) em seu livro *Safári de Estratégia*, faz uma revisão da literatura e constata dez diferentes visões ou “escolas” no entendimento da estratégia em organizações:

- 1) A escola do desenho: a formação da estratégia como um processo de concepção;
- 2) A escola do planejamento: a formação da estratégia como um processo formal;
- 3) A escola do posicionamento: a formação da estratégia com um processo analítico:

- 4) A escola do empreendedorismo: a formação de estratégia como um processo visionário:
- 5) A escola cognitiva: a formação da estratégia como um processo mental;
- 6) A escola do aprendizado: a formação da estratégia como um processo emergente:
- 7) A escola do poder: a formação da estratégia como um processo de negociação:
- 8) A escola cultural: a formação da estratégia como um processo coletivo:
- 9) A escola ambiental: a formação da estratégia como um processo reativo:
- 10) A escola da configuração: a formação da estratégia como um processo de transformação.

Traçar objetivos é uma das etapas imprescindíveis para que a estratégia tenha êxito, que segundo Fernandes e Berton (2005, p. 12) ganhou força na década de 1960, a partir desse momento criar e concretizar objetivos tornou-se rotina nas organizações.

Implementar uma estratégia sempre envolve algum grau de mudança. Em alguns casos, a mudança será ampla, em outros, parcial e localizada. Essas mudanças envolvem transformações na estrutura, nas pessoas e nos processos organizacionais, conforme Figura 3, abaixo.

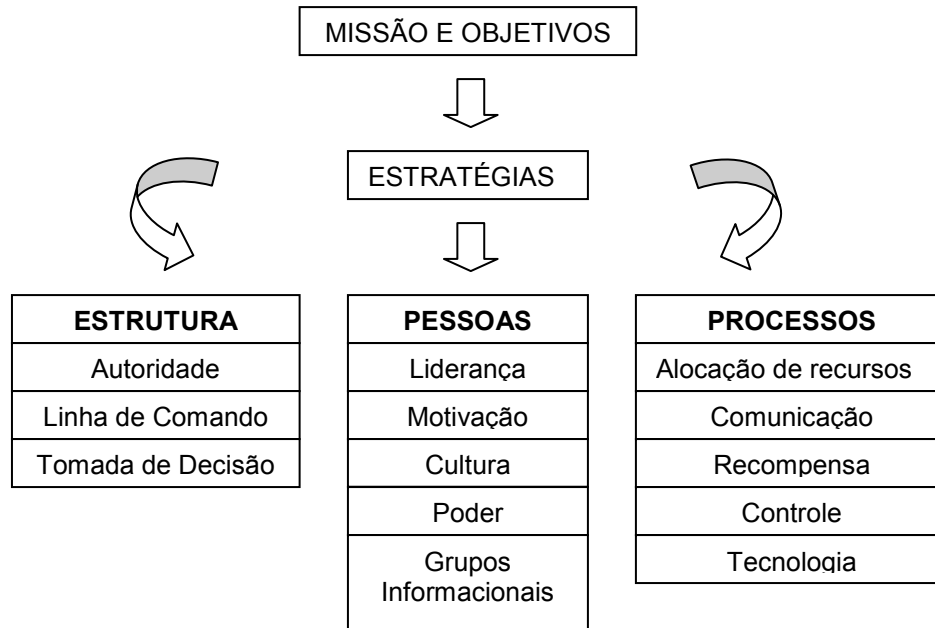


FIGURA 3 - ASPECTOS ENVOLVIDOS NA IMPLANTAÇÃO DA MUDANÇA

Fonte: Fernandes e Berton (2005)

Entretanto, como um referencial de análise, é conveniente considerar três grupos de mudanças que devem ocorrer de forma equilibrada e alinhada à estratégia.

3.3.1 TIPOLOGIA DE ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

Certo (Apud FERNANDES e BERTON, 2005, p. 158) agrupa as estratégias organizacionais em quatro grupos: estratégias de concentração, de estabilidade, de crescimento e de redução de despesas.

- a) Estratégia de Concentração é aquela em que uma empresa se concentra numa única linha de negócios. Ela é usada para se obter vantagem competitiva por intermédio do conhecimento especializado e eficiente em um determinado setor. Porém essa estratégia apresenta o risco de eliminação da empresa caso o mercado tenha um comportamento agressivo por parte de grandes competidores.

- b) Estratégia de Estabilidade para uma empresa que atua em mais de um setor, corresponde à manutenção do atual conjunto de empresas. Para uma empresa que está inserida em um único setor, ela refere-se à manutenção de quase as mesmas operações, sem buscar um crescimento significativo nas receitas ou no tamanho da empresa. Wright et al (apud FERNANDES e BERTON, 2005, p. 159).
- c) Estratégia de Crescimento refere-se a três principais fatores: o lucro, as vendas ou a participação no mercado.
- d) Estratégias de Redução de Despesas é usada quando a sobrevivência de uma organização está ameaçada e ela não está competindo com eficiência.

3.4 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

O processo de tomada de decisão ocorre quando a precisa se posicionar perante seus objetivos e escolher uma alternativa estratégica. A escolha pressupõe uma decisão municiada por decisões racionais, em que todas as alternativas são consideradas e é eleita aquela mais aderente à decisão que precisa ser tomada. Choo (2003, p. 43-44), destaca que, no contexto da organização, existe uma busca por um comportamento racional objetivando ações para o cumprimento de metas e objetivos.

O objetivo do processo de tomada de decisão é maximizar ou otimizar resultados de uma organização. Genericamente, o processo de tomada de decisão consiste na escolha entre duas ou mais possibilidades e ocorre como reação a um problema. Robbins (2005, p. 111) define com problema a discrepância entre o estado atual das coisas e o estado desejável que exige uma consideração sobre cursos de ação alternativos. No mundo corporativo a identificação de problemas não é simples como aparenta ser, pois o que é um problema para um indivíduo pode ser uma situação satisfatória para outro. Por este motivo o conhecimento sobre a existência de um problema e a necessidade de ação imediata depende da percepção do indivíduo. Todas as decisões dependem de interpretação e avaliação de informações, que costuma vir de

diversas fontes e precisam ser selecionadas, processadas e interpretadas. A partir deste processo surgem alternativas e uma delas é escolhida, após uma análise de pontos fortes e fracos de cada uma. Todo este processo é alimentado pela Gestão do Conhecimento e Inteligência Organizacional, que por sua vez alimentam o Planejamento Estratégico Organizacional.

Historicamente o poder de decisão está atrelado ao alto nível de gerência, ou seja, aos executivos, mas observa-se uma tendência na qual as organizações estão dando maior autonomia aos seus funcionários. Este fenômeno pode ser explicado pela necessidade de se ter percepções diferentes para a resolução de um problema, pois no decorrer do processo decisório surgem distorções de percepção que podem gerar vieses nas análises e conclusões. Várias percepções podem aumentar as probabilidades de se chegar a uma decisão com qualidade.

Robbins (2005, p. 111) define um Modelo Racional de tomada de decisão que consiste em seis passos, conforme ilustra Quadro 1.

QUADRO Passos do Modelo de Tomada de Decisões Racionais
1. Definir Problemas
2. Identificar os critérios para a decisão
3. Atribuir pesos específicos a cada um desses critérios
4. Desenvolver alternativas
5. Avaliar alternativas
6. Escolher a melhor alternativa

QUADRO 1 - PASSOS DO MODELO DE TOMADA DE DECISÕES RACIONAIS

FONTE: ROBBINS (2005, p. 111)

Sucintamente este modelo possui seis premissas: clareza do problema; conhecimento das opções; clareza das preferências; preferências constantes; ausência de limitação de tempo e custos e retorno máximo.

4 GESTÃO

Embora não seja possível encontrar uma definição universalmente aceita para o conceito de gestão e, por outro lado, apesar deste ter evoluído muito ao longo do último século, existe algum consenso relativamente a que este deva incluir obrigatoriamente um conjunto de tarefas que procuram garantir a utilização eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização, a fim de serem atingidos objetivos pré-determinados.

Por outras palavras, cabe à gestão a otimização do funcionamento das organizações através da tomada de decisões racionais e fundamentadas na coleta e tratamento de dados e informações relevantes e, por essa via, contribuir para o seu desenvolvimento e para a satisfação dos interesses de todos os seus colaboradores e proprietários e para a satisfação de necessidades da sociedade em geral ou de um grupo em particular.

O recurso organizacional que tem mais reflexos económicos no desempenho organizacional é o conhecimento, mais conhecido como capital intelectual.

4.1 EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO

Durante o processo de evolução do homem foram observadas muitas adaptações para que o mesmo pudesse interagir e viver com harmonia no meio em que estava inserido. Seguindo este raciocínio e observando a evolução da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento, conclui-se que as organizações, sejam elas públicas ou privadas, necessitam se adaptar ao mundo globalizado e ajustar seus modelos engessados de gestão. É importante salientar que estas mudanças ocorriam lentamente, mas agora este processo pode ser comparado à evolução tecnológica, pois ocorrem rapidamente. Neste processo evolutivo, passamos da Sociedade Agrícola para a Sociedade Industrial e para a Era do Conhecimento, a qual esta baseada no conhecimento e em valores

intangíveis que este conhecimento poderá trazer de retorno às organizações (RODRIGUES Y RODRIGUES 2001, p. 5).

A história dos negócios esta repleta de exemplos de organizações que dominavam seus mercados, mas que em um curto período, devido à má interpretação das necessidades dos seus clientes e do seu mercado, foram perdendo competitividade e, conseqüentemente, foram eliminadas do mercado. Dentro do atual processo de globalização da economia, com a eliminação das fronteiras econômicas e da informação entre países e com um continuado e acelerado processo de mudança, torna-se necessário que novos modelos de gestão e organização sejam utilizados, tornando as organizações mais ágeis, flexíveis, estruturadas para o aprendizado continuado e fortemente voltadas para os seus clientes, mercado e sociedade (RODRIGUES Y RODRIGUES 2001, p. 1). Diante deste contexto, as organizações se conscientizaram da necessidade de revisar e mudar os modelos de gestão, desta forma iniciou-se uma busca de novos modelos que correspondessem às necessidades apresentadas por um mercado globalizado e competitivo, todo este processo visa a sobrevivência da organização no seu mercado de atuação.

Um elemento que está diretamente ligado à evolução dos modelos de gestão, são os paradigmas, que segundo Rodrigues y Rodrigues (2001, p. 2) são padrões e regras, estruturados em nossas mentes, os quais filtram informações que não estejam de acordo com a nossa lógica interna, pessoal ou profissional. A cada novo paradigma que surge voltamos ao início no que diz respeito a padrões e regras utilizadas até aquele momento. Os paradigmas podem descartar possibilidades reais de ganho por estarem fora dos padrões e regras da organização.

Para compreender as motivações que levam a busca, revisão e substituição de modelos de gestão obsoletos é necessário contextualizar a evolução humana. Para Pereira (1995, p. 10) aponta um panorama que contempla três níveis:

- a) Ondas de transformação: grandes momentos históricos de evolução da sociedade, cada qual com seus paradigmas relacionados aos aspectos

político, econômico, social, tecnológico e organizacional (TOFFLER, 1997, p. 24);

- b) Eras empresariais: estágios de evolução empresarial, a partir da Revolução Industrial, cada um com seus paradigmas gerenciais próprios;
- c) Modelos de gestão: conjunto de concepções filosóficas e idéias administrativas para tornar operacional as práticas gerenciais.

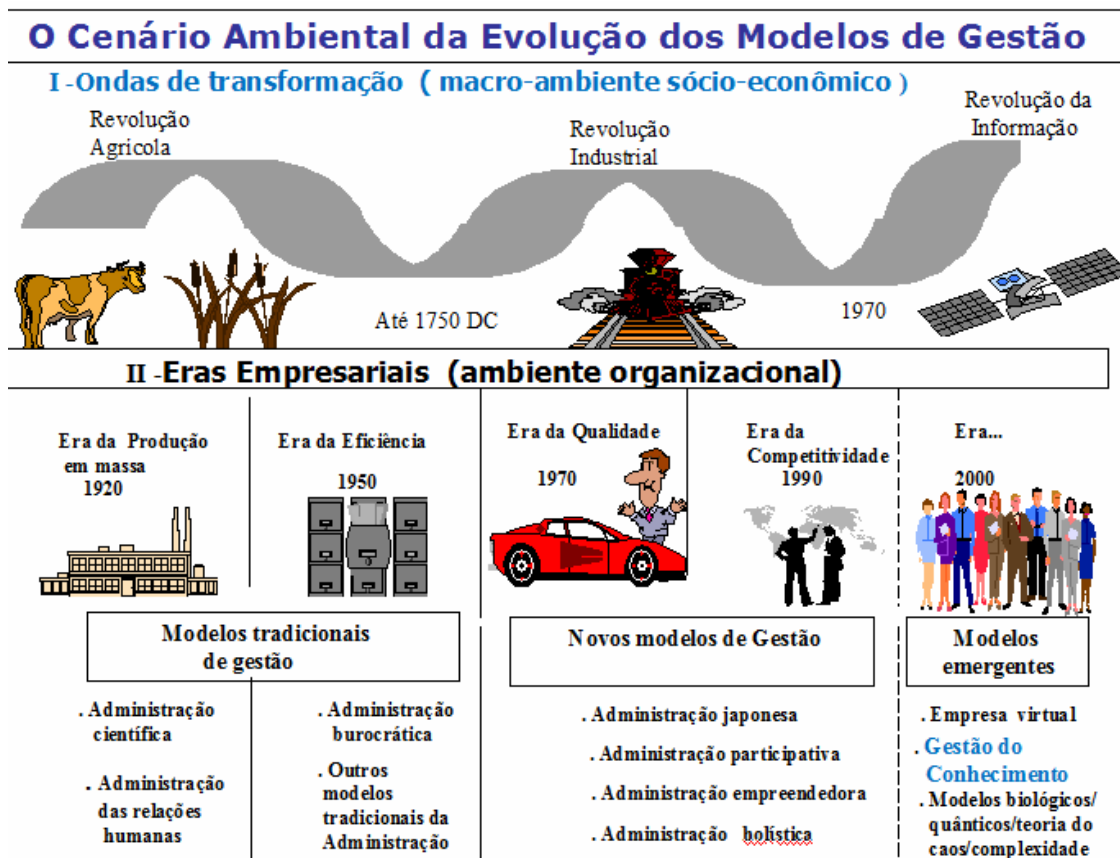


FIGURA 4 - CENÁRIO AMBIENTAL DA EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO

Fonte: SANTOS et al., 2001, p. 13.

Na sociedade agrícola o domínio era dos recursos da terra que proporcionava a subsistência da população, pois fornecia condições básicas para sobrevivência. A sociedade industrial era suportada por três pilares:

- 1) Os meios de transporte, que permitem o escoamento e transporte dos insumos para o processo produtivo.
- 2) A energia, que permite a operação das máquinas e equipamentos, além do transporte e instalações industriais.
- 3) A indústria, que, constituída de máquinas e equipamentos, é a base de todo o processo produtivo.

A transição da sociedade industrial para a sociedade da informação ou do conhecimento foi motivada por três fatores: a troca de informações em qualquer mídia de modo global; o conhecimento como sendo tácito e em constante mutação é orientado para a ação e sustentado por regras; valores intangíveis constituem o diferencial competitivo das organizações (RODRIGUES Y RODRIGUES, 2001).

Abaixo segue o Quadro 2 que demonstra as mudanças de paradigmas em nível organizacional da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento.

SOCIEDADE INDUSTRIAL	SOCIEDADE DO CONHECIMENTO
Trabalho não especializado	Trabalho baseado em conhecimento
Tarefas repetitivas e sem importância	Trabalho inovativo e com sentimento
Treinamento	Educação contínua
Trabalho Individual	Times de trabalho
Organização funcional	Times de projeto autogerenciáveis
Especialista	Generalista
Poder nos chefes	Poder nos clientes
Coordenação superior	Coordenação entre pares

QUADRO 2 – MUDANÇA DE PERFIL DA SOCIEDADE INDUSTRIAL PARA A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Fonte: Rodrigues y Rodrigues, 2001, p. 11

Rodrigues Y Rodrigues (2001, p. 11) apontam mais uma era na evolução das sociedades: a era da luz que teria sido fruto do surgimento de redes de pessoas e de uma rápida absorção do conhecimento humano. Henderson (Apud RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2001, p. 12) entende que a era da luz é uma continuação da era da informação, que conduzirá a uma sabedoria e conhecimento por parte das pessoas, permitindo-lhes ingressar nesta era.

As mudanças ilustradas no Figura 4 resultaram em importantes mudanças nos modelos de gestão, que se fazem imprescindíveis em momentos de questionamentos e transições.

Sveiby (1998, p. 33) enfatiza as principais características desta economia:

- Oferece recursos ilimitados, pois a habilidade humana de gerar conhecimento é infinita,
- Ao contrário dos recursos físicos, o conhecimento desenvolve-se quando é compartilhado. Entretanto, a distinção entre as organizações que vendem derivativos de conhecimento e aquelas que vendem conhecimento como um processo é de vital importância, porque a arte de alcançar lucros cada vez maiores é diferente para cada uma delas. No primeiro caso, essa arte é regida pela informação; no segundo, pelo conhecimento,
- A produção humana pode ser vista como uma criação de conhecimentos e a distribuição como uma criação de conhecimentos em conjunto com os clientes.

Segundo o modelo apresentado na Figura 4 é possível identificar as eras empresariais (SANTOS et al, 2001, p. 13):

- Modelos tradicionais: era da eficiência (1950/69) na qual a ênfase é dada no controle interno das operações; era da produção em massa (1920/49) onde a ênfase é dada na quantidade de produção e padronização do processo. Corresponde às administrações científica, das relações humanas, burocrática e outros modelos tradicionais;
- Novos modelos de gestão: era da qualidade (1970-89) onde a ênfase é na satisfação do cliente; era da competitividade (a partir de 1990): ênfase na busca da excelência empresarial (eficiência + eficácia) atendendo tanto interesses dos clientes, colaboradores, comunidade e acionistas. Corresponde às seguintes abordagens: administração japonesa, participativa, empreendedora, holística e corporação virtual;

- Modelos emergentes: onde a ênfase está na informação e conhecimento, pela busca da sustentabilidade da organização em uma economia globalizada e mercado competitivo em atendimento aos interesses dos clientes, comunidade, *stakeholders* e colaboradores (SANTOS; RODRIGUEZ, 2008, p. 5). Corresponde às abordagens: empresa virtual, gestão do conhecimento, modelos biológicos, quânticos, teoria do caos, complexidade entre outros.

A evolução dos modelos de gestão foram importantes na introdução e disseminação de práticas administrativas que podem ser percebidas como esforços para o gerenciamento de um recurso não reconhecido como um ativo importante: o conhecimento organizacional ou capital intelectual. Dentro de todo este processo o reconhecimento do capital intelectual como vantagem competitiva, torna-se a característica fundamental da evolução dos modelos de gestão. O que faz as organizações funcionarem é o conhecimento, mas esta constatação não é nova, segundo Davenport e Prusak (1998, p. 14-15), “novo é reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis. A necessidade de extrair o máximo de valor do conhecimento organizacional é maior agora do que no passado”.

Uma das principais dificuldades da sociedade do conhecimento é compartilhar o conhecimento, pois ele é tácito, esta em cada pessoa, sendo difícil torna-lo explícito. Pode-se concluir que o grande desafio desta sociedade é trabalhar com o conhecimento para produzir produtos e serviços que atendam as necessidades do mercado. Mesmo sendo de difícil “manuseio” este recurso é reutilizável, pois quanto mais se utiliza e se dissemina, mais agrega valor (TERRA, 2001, p. 20). Os demais ativos, físicos e financeiros, não deixarão de existir, mas o conhecimento será cada vez mais o ativo mais importante das organizações (STEWART, 2002, p. 38).

O progresso das sociedades e os desafios estabelecidos pela constante revisão dos modelos de gestão, mostram que as organizações precisam

confrontar-se com estas mudanças, paralelamente as mesmas precisam manter-se estruturadas para manter a política de valorização do conhecimento, pois este ativo pode manter a competitividade das mesmas.

5 CONHECIMENTO

A cada dia percebe-se uma crescente abordagem sobre conhecimento e no papel que ele desempenha na gestão das organizações modernas, que buscam competitividade e sobrevivência no mercado em que estão inseridas. A medida que as discussões sobre conhecimento crescem surgem novas conceituações.

Sveiby (1998, p. 35) acredita que não existe um consenso no que diz respeito a palavra conhecimento, pois ela pode possuir vários significados, como: cognição, sabedoria, capacidade, aprendizado, entre outros. Porém ele acredita que a palavra conhecimento surgiu do termo epistemologia que significa “teoria do conhecimento” e que procede da palavra grega episteme – verdade absoluta certa.

Drucker (2001) comenta que este termo tem sido estudado pela humanidade a séculos, mas na atualidade o enfoque dado a palavra é diferente, pois ele deixou de ser abrangente para se tornar especializado. Seguindo a mesma linha Davenport e Prusak (1998, p. 6) acreditam que o conhecimento é “uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, o qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações.” Para estes autores o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que recebe influências do meio ambiente.

Por sua vez Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) defendem que o conhecimento é um processo dinâmico de justificar a crença individual em relação à verdade; o conhecimento diz respeito a crenças e compromissos.

5.1 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

O conhecimento é contextual e é fruto das experiências vividas pelos indivíduos e das trocas que os mesmos realizam entre si, com o conhecimento organizacional não é diferente, porém ele é constituído pela união entre o contexto organizacional (o que caracteriza a organização; clientes; acionistas; processos;

sistemas de informação; estrutura, entre outros), e os conjuntos de conhecimento que cada indivíduo possui. (CARVALHO E TAVARES, 2001, p. 63). As organizações competitivas devem utilizar tais conhecimentos para maximizar seus processos aumentando sua competitividade.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 7), o conhecimento é classificado em explícito e tácito. O primeiro diz respeito ao conhecimento formal, codificado, que pode ser expresso através da linguagem, permitindo sua disseminação e assimilação através dos sentidos humanos. O segundo é o conhecimento intangível que cada um de nós traz consigo, que é formado por crenças pessoais, perspectivas, sistema de valor, *insights*, intuições, emoções, e habilidades. Diante desta complexidade, o conhecimento tácito torna-se de difícil articulação na linguagem formal.

Para que a criação do conhecimento organizacional aconteça é necessário que a organização promova a interação entre os indivíduos, que se concretiza através de discussões, compartilhamento de experiências e observação, só assim o conhecimento pode ser ampliado e cristalizado em nível de grupo. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 15).

Rodrigues Y Rodrigues (2001, p. 111) descreve que o processo de criação do conhecimento se inicia por eventos que ocorrem e, por sua vez, geram fatos e dados. Estes fatos e dados são tratados, manipulados e interpretados, gerando informações. Estas informações são testadas, validadas e codificadas, transformando-se em conhecimento. Deste modo, o ciclo até a geração de algum conhecimento passa por diversos estágios, que podem ser representados pela Figura 5, abaixo.

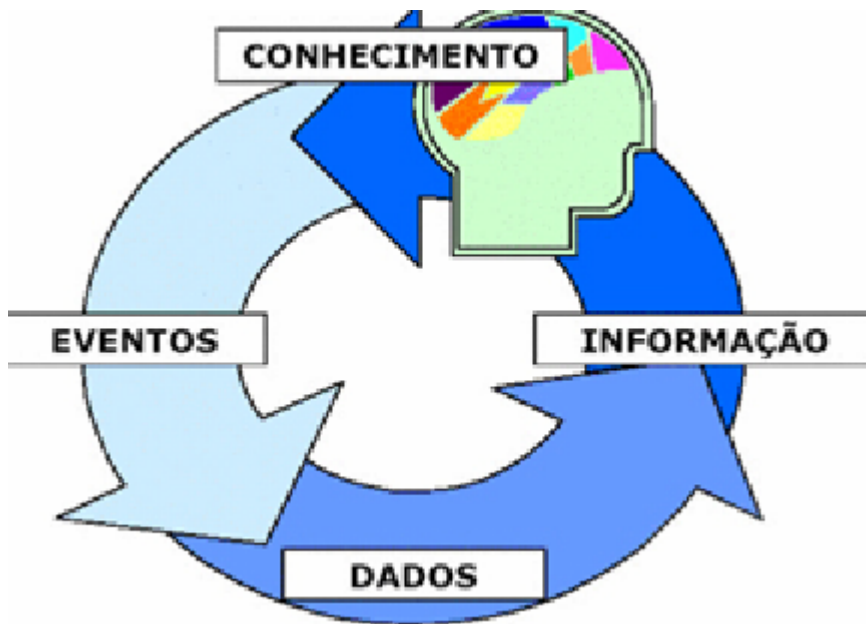


FIGURA 5 - A FORMAÇÃO DO CONHECIMENTO

Fonte: Prusak (1998)

A principal dinâmica da criação do conhecimento organizacional é a interação entre o conhecimento explícito e tácito, que Tarapanoff (2001, p. 135) define como “a capacidade que uma instituição tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-los a produtos, serviços e sistemas”.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67-82) apontam quatro processos principais de criação do conhecimento denominados de conversão conhecimento, como mostra Figura 6, abaixo.

		Conhecimento tácito <i>em</i> Conhecimento explícito	
Conhecimento tácito	Do	SOCIALIZAÇÃO Conhecimento Compartilhado	EXTERNALIZAÇÃO Conhecimento Conceitual
Conhecimento explícito		INTERNALIZAÇÃO Conhecimento Operacional	COMBINAÇÃO Conhecimento Sistêmico

FIGURA 6 - CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

FONTE: Nonaka e Takeuchi (1997).

O processo de Socialização é aquele em que o conhecimento é tácito a tácito - processo de trocas de experiência, portanto, de criação de conhecimento tácito. A Exteriorização ocorre quando o conhecimento passa de tácito para explícito. É o processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, que pela linguagem falada assume a forma de metáforas, modelos, conceitos e equações, que expressam o conhecimento tácito de um indivíduo. A Combinação é a expressão do conhecimento de explícito em explícito. É o processo de sistematização de conceitos explícitos em um sistema de conhecimento, ou seja, é a combinação de diferentes partes de conhecimento explícito em um novo conhecimento explícito por meio da análise, da categorização e da reconfiguração de informações. O processo de Interiorização é aquele que converte o conhecimento de explícito em tácito. É a absorção de conhecimento explícito em conhecimento tácito por meio do aprendizado pela prática. Sendo assim, a conversão do conhecimento propicia a comunicação do conhecimento tácito e explícito entre os indivíduos, que pelas suas habilidades e experiências adquirem e criam novos conhecimentos na organização.

Segundo Soto (2008, p. 238) o conhecimento organizacional se traduz no acúmulo ou soma do que todos sabem na organização, expressos em três dimensões:

- 1) Tecnologia, relacionada a patentes, processos, produtos e serviços.
- 2) Informação, que compreende o conhecimento do ambiente, dos clientes, dos fornecedores, da concorrência e que está emoldurada em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo.
- 3) Habilidades humano-administrativas, que integram a dinâmica dos processos humanos, dos quais os mais importantes são: a comunicação; a integração ou o trabalho em equipe; a capacitação e o desenvolvimento pessoal; a motivação; a criatividade e a inovação; a tomada de decisão e solução de problemas e liderança.

As organizações que se mostram preocupadas com o seu conhecimento organizacional, estão pensando no futuro, conseqüentemente estão assegurando sua competitividade, pois se percebeu que há uma ligação entre o conhecimento organizacional e competitividade organizacional, portanto ser mais competitivo significa ser mais inteligente.

Em suma o conhecimento organizacional é a identidade da organização, que se manifesta na capacidade de mantê-la competitiva, visando seu destino de maneira visionária no atual mundo globalizado. Desta forma a construção, fortalecimento e otimização do conhecimento organizacional é prioridade estratégica em organizações inovadoras que pretendem responder às necessidades do mercado.

Para construir, fortalecer e otimizar o conhecimento organizacional para obtenção do desejado diferencial competitivo Rodrigues Y Rodrigues (2001, p. 96) aponta três passos que devem ser seguidos pelas organizações:

- 1) automatizar as rotinas físicas e intelectuais, liberando as pessoas para outras atividades essenciais;
- 2) motivar as pessoas a assumir atividades que requeiram criatividade, pesquisa e capacidade de análise.

Desenvolver autocapacitação nas organizações, ou seja, a capacidade de aprender e melhorar através dela mesma – Learning Organization

5.2 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Compartilhamento do conhecimento nada mais é do que a transferência do conhecimento que envolve duas ações: transmissão e absorção do conhecimento pelo receptor. Devido a sua característica visível e codificável o conhecimento explícito é de fácil transferência, em contra partida o conhecimento tácito é difícil de transferir. Com base neste contexto Strauhs (2003, p. 127) afirma que a

expressão “Compartilhamento do Conhecimento” vem substituindo na literatura a expressão “Transferência do Conhecimento”.

Sveiby (1998, p. 54) acredita que para que o compartilhamento do conhecimento seja efetivo o processo deve ocorrer por meio da informação, pois ela é a forma ideal para transmitir o conhecimento explícito, sendo rápida, segura e independente de sua origem.

Davenport e Prusak (1998, p. 110) defendem que o compartilhamento do conhecimento ocorre de maneira informal, ou seja, aquele que acontece de forma espontânea e informal.

Strauhs (2003, p. 127) salienta que as iniciativas para formalizar o compartilhamento do conhecimento devem ser estruturas com a precaução de não prejudicar as trocas informais, caso não seja dada a devida atenção a esta ressalva podem-se criar empecilhos que prejudicarão o processo de compartilhamento como um todo. Ainda citando Strauhs (2003, p. 127) a implantação de um processo de compartilhamento do conhecimento exige ações proativas, que permitem a criação, codificação e difusão do conhecimento organizacional, aparecendo a necessidade formação de Gestão do Conhecimento.

5.3 DESAFIOS DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL E DA COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL

Os grandes desafios do capital intelectual e da competitividade organização, segundo Soto (data, p. 239) podem ser agrupados nas seguintes dimensões:

- a) A educação integral de todo o pessoal da organização deve-se transformar em uma prioridade estratégica que se refere a todos os modelos de aprendizagem: treinamento, capacitação, desenvolvimento e formação.
- b) A cultura organizacional compreende as atitudes de lealdade e compromisso, assim como a definição clara da visão, missão e valores da empresa.

- c) A seleção de pessoal. A qualidade dos produtos e serviços baseia-se na qualidade do pessoal da organização e identifica-se essa qualidade desde o processo de recrutamento e seleção.
- d) O *empowerment*, que compreende a delegação, a automotivação, o desenvolvimento integral e a criatividade do pessoal em todos os níveis. Os princípios gerais do novo modelo de *empowerment* são: compartilhar a informação com todos, criar autonomia; delegar e capacitar; substituir a hierarquia pelo trabalho em equipe; acabar com os modelos patriarcais autocráticos que originaram a dependência; conseguir uma visão compartilhada e uma atitude de interdependência.
- e) A abertura para o mundo globalizado que implica o conhecimento do universo do mercado, dos clientes e da aprendizagem daquilo que os outros sabem fazer bem-feito (benchmarking)

A formação de líderes é a variável independente de todo o processo produtivo. O líder é o criador e o sustento da cultura organizacional orientada à qualidade e ao serviço. São eles que fazem com que as organizações sejam competitivas ou não.

6 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Cada vez mais as organizações estão procurando a melhoria de seus produtos e serviços, visando o alcance da vantagem competitiva. Diante disto, elas encontram dificuldades de compartilhar e gerenciar o conhecimento, dificultando a criação de novos conhecimentos e a transformação do conhecimento individual em organizacional. Para enfrentar estes desafios as organizações estão investindo em métodos, modelos e processos de Gestão do Conhecimento.

Antes de compreender o que é gestão do conhecimento, é necessário conhecer a diferença enfatizada por Davenport e Prusak (1998) entre dados, informações e conhecimentos, tendo em vista que constituem elementos que embasam essa temática, sendo essenciais no processo de implementação da gestão.

Dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos, ou seja, são elementos em sua forma bruta que não conduz a nenhuma compreensão da realidade, mas consiste a matéria-prima essencial para a geração de Informações, que são dados dotados de um significado, que tenha relevância e propósito.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que informação consiste em uma mensagem, que geralmente apresenta-se em forma de documento ou comunicação audível ou visível, colocando que a informação consiste em um fluxo de mensagens que resulta em conhecimento, embasado nos valores de quem o detém.

Dessa o conhecimento é fruto de informações contextualizadas, Davenport e Prusak (1998, p. 6) definem este termo como “uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações”.

Robbins (2005, p. 242) define a GC como um processo de organização e distribuição do saber coletivo da organização de maneira a fazer com que a

informação certa chegue à pessoa e na hora certa, proporcionando melhor vantagem competitiva e desempenho organizacional, pois torna os funcionários mais preparados. O conjunto de atividades da GC tem como principal meta o apoio ao processo decisório em todos os níveis. Para isso, é preciso estabelecer políticas, procedimentos e tecnologias que sejam capazes de coletar, distribuir e utilizar efetivamente o conhecimento, bem como representar fator de mudança no comportamento organizacional.

Para Sveiby (1998) a GC é a criação de valor a partir de bens intangíveis da organização. Na mesma linha Barroso e Gomes (1999, p. 154) defendem que a gestão do conhecimento inclui a identificação e mapeamento dos ativos intelectuais, para gerar novos conhecimentos e criar vantagem competitiva.

Davenport e Prusak (1998) trazem um conceito mais abrangente: GC é o conjunto de atividades relacionadas com a geração, codificação e transferência do conhecimento. As ferramentas de GC pretendem auxiliar o processo de coleta e estruturação do conhecimento de grupos de indivíduos, disponibilizando esse conhecimento em uma base compartilhada por toda a organização.

O ciclo de gestão do conhecimento pode ser ilustrado pela Figura 7.

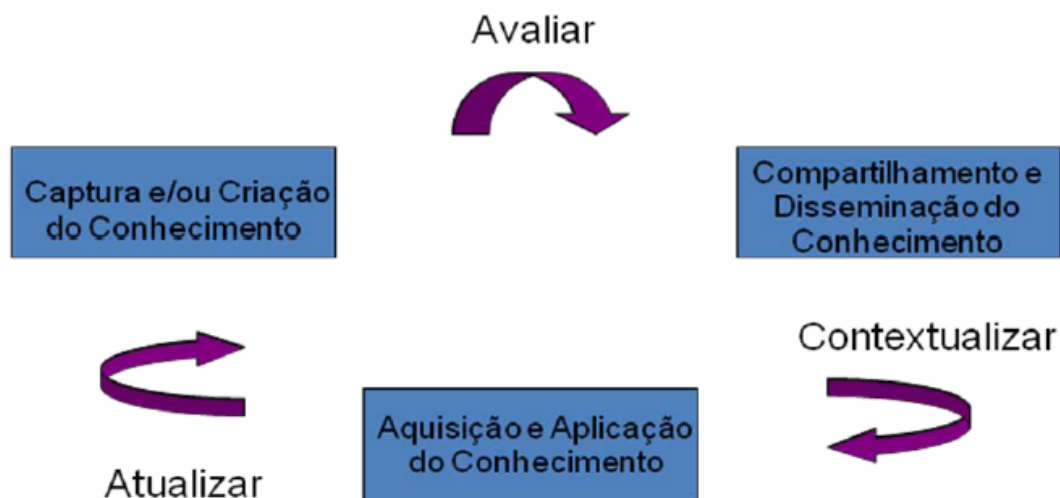


FIGURA 7 - CICLO INTEGRADO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Fonte: Dalkir (2005)

A Gestão do Conhecimento tem ganhado cada vez mais visibilidade, pois as organizações perceberam que os ativos intelectuais são tão importantes quanto os físicos e financeiros e que estes representam riqueza de conhecimento que precisa ser recuperada visando a redução de redundância tornando a organização mais eficiente. Com a implantação de um projeto de Gestão do Conhecimento, os colaboradores não precisaram começar um projeto do zero, pois algumas etapas já conhecidas estão registradas, proporcionando ganho de tempo e redução de custos.

Para que um projeto de GC alcance seu objetivo é necessário que a organização identifique quais dados, informações e conhecimentos são importantes dentro do seu ramo de atuação, paralelamente com a promoção de uma cultura organizacional que incentive, valorize e recompense o compartilhamento destes ativos. Um pensamento corriqueiro e errôneo sobre GC é de que mais conhecimento significa um conhecimento melhor, porém dentro deste contexto pode ser identificada a sobrecarga de informações que pode trazer informações não pertinentes à organização.

Segundo Moresi (2006, p. 285) uma das maneiras de iniciar o processo de implantação de um projeto de GC é pelo diagnóstico da situação atual, que pode ser realizado por meio da resposta às seguintes perguntas:

- “quais as categorias de conhecimento que são necessárias para apoiar as estratégias da organização?”;
- “qual é o estado atual do conhecimento no âmbito da organização?”
- “como reduzir o hiato existente?”
- “como dever ser gerenciado o conhecimento para assegurar o seu máximo retorno?”

Moresi (2006, p 285-286) explica como estas perguntas auxiliarão em um processo de implementação de GC:

“A primeira pergunta é a mais crítica por requerer uma revisão completa da cadeia de valores da organização visando estabelecer quais

departamentos e atividades são mais relevantes no cumprimento de sua missão. Além disso, é preciso determinar como uma base de conhecimento representará um impacto positivo na organização. Para a segunda pergunta, a organização deve examinar os seguintes aspectos: como é o acesso rotineiro ao conhecimento; qual a importância do conhecimento nas estratégias da organização; onde estão localizadas as fontes potenciais de produção do conhecimento e identificar o conhecimento relevante que não é gerado internamente. A terceira pergunta representa um grande desafio para os gestores do conhecimento: o de descobrir maneiras de transformar o estado atual da base de conhecimento da organização em uma nova e poderosa ferramenta. Além disso, a redução da lacuna pode ser atingida por meio de contato pessoal ou remoto das pessoas envolvidas na produção e na utilização do conhecimento. A última pergunta não possui resposta certa ou errada. As soluções a ser implementadas dependerão de fatores, como o tipo de organização, a cultura organizacional e as necessidades. Contudo, a gestão efetiva do conhecimento deve ser direcionada para aquelas soluções que consigam abranger todo o sistema: organização, público interno e tecnologia.”

A partir dessas perguntas, é possível desenvolver um planejamento para obter-se o gerenciamento efetivo do conhecimento. Inicialmente, não deve haver preocupação com o desenvolvimento de metodologias e de ferramentas de apoio ao gerenciamento, mas com a implantação de um projeto de gestão que vincule o conhecimento aos objetivos estratégicos da organização.

Com base na análise das respostas às perguntas anteriormente formuladas, é possível definir possíveis metas para as atividades de gestão do conhecimento. Primeiramente, deve ser formulada uma política estratégica que possibilite o desenvolvimento e a aplicação do conhecimento na organização como um todo. A seguir, é necessário definir e implementar estratégias de conhecimento com a participação de todos os segmentos relevantes da organização. Por fim, tem de ser realizado um acompanhamento da melhoria diária da organização e de seus processos organizacionais com o enfoque do uso e do desenvolvimento do conhecimento. (MORESI, 2006, p 286)

Em termos gerais o objetivo da gestão do conhecimento é ajustar a demanda de conhecimento como um recurso escasso para as ofertas. Este ajuste é uma condição importante para desempenho eficiente das organizações e conduzirá à redução de tempo de execução de processos e à diminuição de custos. Além disso, a flexibilidade de processos organizacionais será aumentada

em ambientes variáveis e a qualidade de produtos e serviços será melhorada, (MORESI, 2006, p 287).

A Figura 8 apresenta uma ilustração destas ações básicas para a gestão do conhecimento.



FIGURA 8 - AÇÕES BÁSICAS PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO
Fonte: Moresi (2006)

Uma das importantes definições a serem analisadas durante um planejamento para implementação de um sistema de GC é a escolha do canal de comunicação, que diferem em relação à capacidade de transmitir informações. Segundo Robbins (2005, p. 245) a escolha de um canal depende de as mensagens serem rotineiras ou não-rotineiras, essas costumam apresentar um mínimo de ambigüidade e estas costumam levar a um erro de entendimento. A boa escolha de um canal de comunicação minimizará as barreiras de comunicação, que dificultam e distorcem o entendimento.

6.1 EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

O uso da Tecnologia da Informação para armazenar dados e informações, com vistas ao aumento da produtividade, pode ser considerado um início das discussões sobre a Gestão do Conhecimento (SVEIBY, 2000, p. 2). Tais discussões iniciaram em meados de 1987, alguns anos depois com o advento da internet, em 1995, nascem as organizações virtuais que possibilitam o surgimento das “comunidades de prática com interesses múltiplos e inter-relacionados” (STRAUHS, 2003, p. 147-148).

Após este primeiro momento o conceito de Gestão do Conhecimento apresenta duas vertentes: a primeira voltada a gestão de informações e a segunda voltada à gestão de pessoas. Sveiby (2000, p. 1) define as duas abordagens:

a) Tecnologia da Informação: profissionais pesquisadores e usuários que atuam na área de Ciência da Computação e Informação direcionam a sua atenção na construção de Sistemas de Gerenciamento da Informação.

b) Gerenciamento de Pessoas: O conhecimento é tratado como um processo, voltado para o gerenciamento e aprendizagem individuais, com a atuação de psicólogos e seus semelhantes, e em nível organizacional com a atuação de filósofos, sociólogos e teóricos organizacionais. Requer, portanto, treinamentos, mudanças de postura e filosofias, investimentos de forma geral “em” e “nas” pessoas.

Strauhs (2003, p. 143) afirma que o início do século XXI trouxe uma nova vertente, que aponta para a integração das duas abordagens iniciais, culminando no entendimento da Gestão do Conhecimento como um processo sistêmico, que não pode prescindir de tecnologias, estratégias e pessoas. Nesta mesma linha McElroy (2001, p. 1) comenta sobre o surgimento de uma nova geração denominada “Segunda Geração de Gestão do Conhecimento – SGGC”, que centra-se nas pessoas e nas tecnologias, objetivando a produção de novo conhecimento.

Na contramão dos conceitos utilizados no surgimento das discussões sobre Gestão do Conhecimento, que enfocavam o gerenciamento do conhecimento já existente, focando o compartilhamento entre indivíduos, visando a melhoria do

desempenho individual, a SGGC abrange todo o ciclo de vida do conhecimento, preocupando-se com a criação do conhecimento, com a melhoria da aprendizagem, focando a produção de conhecimento organizacional. (McELROY, 2001, p. 1-2).

Neste contexto as organizações não devem utilizar a Gestão do Conhecimento somente para gerenciar o conhecimento explícito. O principal enfoque deve ser de ampliar a capacidade de criação de novo conhecimento, com o objetivo de aplicá-lo a produtos, serviços e processos.

6.2 CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Pelo que foi percebido na literatura estudada as funções da gestão do conhecimento como criar/ capturar; organizar/codificar; disseminar; avaliar e mensurar, aliadas as grandes áreas de aplicação como: aprendizagem organizacional; capital intelectual; gestão de competências; educação corporativa e inteligência organizacional contribuem como insumo para a construção do planejamento estratégico das organizações.

Os benefícios da gestão do conhecimento que auxiliam os processos do planejamento estratégico são: melhoria no processo de tomada de decisão, melhoria nos processos de inovação, melhoria na adequação dos serviços às necessidades do público alvo.

A gestão do conhecimento pode ser aplicada ao suporte de aprendizagem organizacional; na identificação de potencialidade e talentos; como suporte ao planejamento estratégico e como suporte a geração de inovações. As duas primeiras aplicações estão voltadas para o gerenciamento do capital intelectual das organizações promovendo o acesso do conhecimento a todos. As duas últimas estão direcionadas à criação e manutenção da vantagem competitiva, que se dá por meio do planejamento estratégico.

Tais processos se dão pelas iniciativas de Gestão do Conhecimento como: mapeamento e banco de competências, comunidades de prática, educação

corporativa e universidade corporativa, gestão eletrônica de documentos, mapeamento de processos, melhores práticas, memória organizacional, portais corporativos. Dentre estas iniciativas algumas mapeiam os conhecimentos críticos e estratégicos da organização. O primeiro, diz respeito aos conhecimentos retidos/disseminados e desenvolvidos/adquiridos/criados. O segundo, se refere aos conhecimentos relacionados aos objetivos estratégicos da organização - os quais são insumos para a elaboração do planejamento estratégico.

7 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E ORGANIZACIONAL

Analisando o histórico recente das organizações pode-se afirmar que a devido a fatores como abertura econômica houve um aumento das concorrência entre as organizações, por este motivo o sucesso de uma empresa depende das variáveis relacionadas ao ambiente externo.

A existência de políticas informacionais ajuda as organizações a aprimorar continuamente o uso do conhecimento, com o objetivo de fornecer suporte a tomada de decisão.

Voltada ao atendimento da necessidade das organizações de conhecer o meio onde se encontram inseridas, o processo chamado de Inteligência Competitiva (IC) consiste em analisar os movimentos da concorrência permitindo que as empresas antecipem futuras direções e tendências do mercado, ao invés de meramente reagir a elas. Existem conceitos, técnicas, métodos e ferramentas para a localização e a análise de informações sobre o ambiente competitivo, que se transformam em conhecimento para auxiliar a organização. (ALVES, 2007, p. 25)

A ABRAIC – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva - define IC como:

um processo informacional pró-ativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. É um processo sistemático que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado. O processo de Inteligência Competitiva tem sua origem nos métodos utilizados pelos órgãos de Inteligência governamentais, que visavam basicamente identificar e avaliar informações ligadas à Defesa Nacional. Essas ferramentas foram adaptadas à realidade empresarial e à nova ordem mundial, sendo incorporadas a esse processo informacional as técnicas utilizadas: (1) pela Ciência da Informação, principalmente no que diz respeito ao gerenciamento de informações formais; (2) pela Tecnologia da Informação, dando ênfase as suas ferramentas de gerenciamento de redes e informações e às ferramentas de mineração de dados; e (3) pela Administração, representada por suas áreas de estratégia, marketing e gestão.

A inteligência competitiva, processo organizacional que investiga o ambiente externo à organização, bem como diagnostica o ambiente interno organizacional, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos,

visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo (VALENTIM et al., 2003), é essencial para as corporações buscarem vantagem competitiva.

A Inteligência competitiva pode ser vista como uma ferramenta para o processo de inovação, pois pode observar o mercado, analisar as estratégias de seus competidores, o comportamento e as tendências dos consumidores, seus valores, expectativas e necessidades (KRUKEN-PEREIRA et al, 2001).

O preceito de Inteligência Competitiva está vinculado ao desenvolvimento de vantagem competitiva, ao pensar executivo e à obtenção e uso de informação estratégica para tomada de decisões importantes nas organizações. Porter (2000) salienta a importância da estratégia e da ação dos concorrentes para uma organização. afirmando que “estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio para maximizar o valor das capacidades que distinguem a organização de seus concorrentes, isto é, um aspecto central da formulação estratégica é a análise perceptiva do concorrente.”

Coelho (1997) define inteligência competitiva com sendo a coleta ética e o uso de informação pública e publicada disponível sobre tendências, eventos e atores, fora das fronteiras da organização. É identificar as necessidades de informação da organização; coletar, sistematicamente a informação relevante e, em seguida, processá-la analiticamente, transformando-a em elemento para a tomada de decisão.

Outra definição de Giesbrecht (2000) afirma que inteligência competitiva é um radar que proporciona à organização o conhecimento das oportunidades e das ameaças identificadas no ambiente, que poderão instruir suas tomadas de decisão, visando à conquista de vantagem competitiva.

A Inteligência Competitiva deve fornecer a informação certa, no momento certo, de forma certa, para que a tomada de decisão seja acertada, visando o posicionamento da organização no mercado global. Diante desta afirmativa, pode-se considerar IC é ao mesmo tempo um procedimento e uma ação. A Inteligência Competitiva deve criar efeitos de surpresa nos tomadores de decisão, permitir recolocar as ações no seu contexto e amenizar frustrações diante de

interpretações difíceis ou contraditórias de certas informações (QUEYRAS e QUONIAM, 2006, p. 77).

Queyras e Quoniam (2006, p. 77) definem IC como um processo de aprendizagem motivado pela competição, fundada sobre a informação, permitindo esta última a otimização a estratégia da organização a curto e longo prazo. Os mesmos autores citam que a IC tem sido comparada a espionagem industrial, mas afirmam que na área da IC já existem informações, de acesso público, necessárias para as organizações compreenderem seu mercado, conhecerem seu concorrentes e tomarem decisões estratégicas.

A inteligência organizacional, oriunda inteligência competitiva, tem relevante papel na elaboração das estratégias organizacionais e do planejamento estratégico organizacional, como um sistema de monitoramento do ambiente externo e interno da organização, em que apresenta uma maneira organizada de coletar (visualizar), analisar (selecionar) e disseminar (transmitir) informações estratégicas. (REZENDE, 2006, p. 270)

Tyson (1998) define Inteligência Competitiva como um processo sistemático que transforma *bits*, dados aleatórios, em conhecimento estratégico. A Inteligência competitiva é constituída de diferentes tipos de informação: concorrentes, mercado, produto, cliente, tecnológica e ambiental.

A ênfase no passado, segundo Tyson (1998), estava no desenvolvimento de estratégias, atualmente, o foco está na implementação delas. Decisões estratégicas contínuas requerem um canal contínuo de informação tão bem quanto o processo de avaliá-las. O processo de inteligência competitiva provê este canal contínuo.

Kahaner (1996) entende que a inteligência competitiva é um processo de transformação da informação em inteligência que ocorre de acordo com um ciclo de quatro fase, confirme Figura 9.

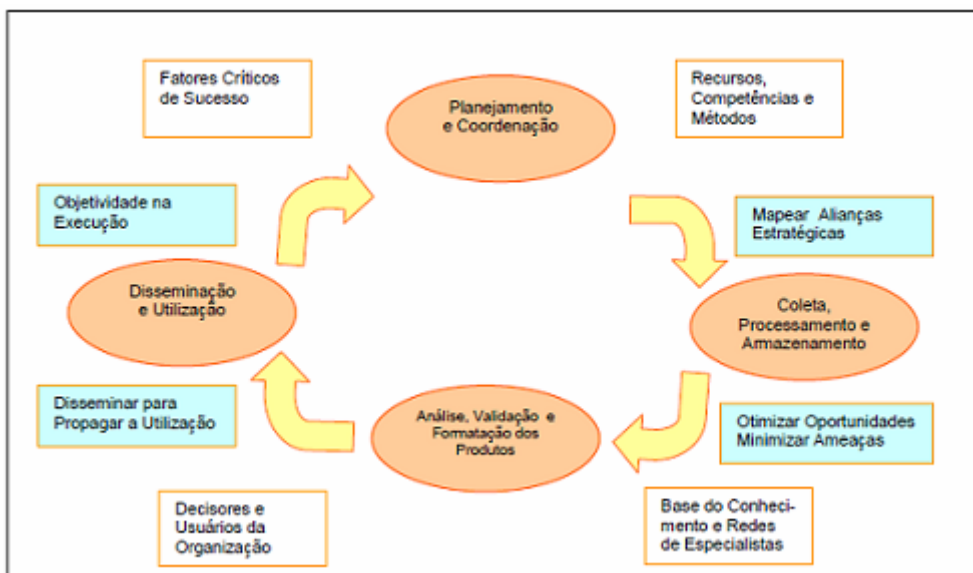


FIGURA 9 - CICLO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

FONTE: Kahaner (1996)

Mesmo sem saber, pequenas e grandes empresas já aplicam conceitos de IC em seus processos, pois elas sempre se esforçaram para acompanhar de alguma forma o que faziam seus concorrentes. A inteligência competitiva coleta, analisa, aplica as informações relativas ao ambiente externo da organização e monitora os mesmos, com o objetivo de colocar a organização na fronteira competitiva. A aplicação do conceito de inteligência competitiva nas organizações não é recente e esse conceito já foi aplicado em muitos contextos. Se há troca de comercial, então há fluxo de informação, e esse fluxo é a base dos processos de inteligência competitiva, porém não caracteriza “espionagem”, pois são respeitados os aspectos éticos e legais da atividade. Há cinco fatores essenciais para o sucesso de um processo de inteligência competitiva: regionalidade, dinamismo, regulamentação, concentração e integração.

No fluxo real da inteligência competitiva podem-se ressaltar três pontos básicos: a informação precisa ser pesquisada e coletada, pois nem sempre está disponível; o processo de inteligência competitiva, para dar resultado, precisa ser permanente e não esporádico e o quadro de referência competitiva influi no tempo e, por isso, precisa ser avaliado historicamente.

Para reforçar os pontos mencionados acima, pode-se utilizar o processo, KIT, dos Tópicos de Inteligência Fundamentais, elaborado Herring (2002, p 278), ele acredita que a utilização deste processo no início de um programa de IC proporciona o foco e a prioridade necessários à condução de operações de inteligência eficazes e à geração de inteligência adequada. O KIT também é o primeiro passo no ciclo de inteligência tradicional, Figura 10.

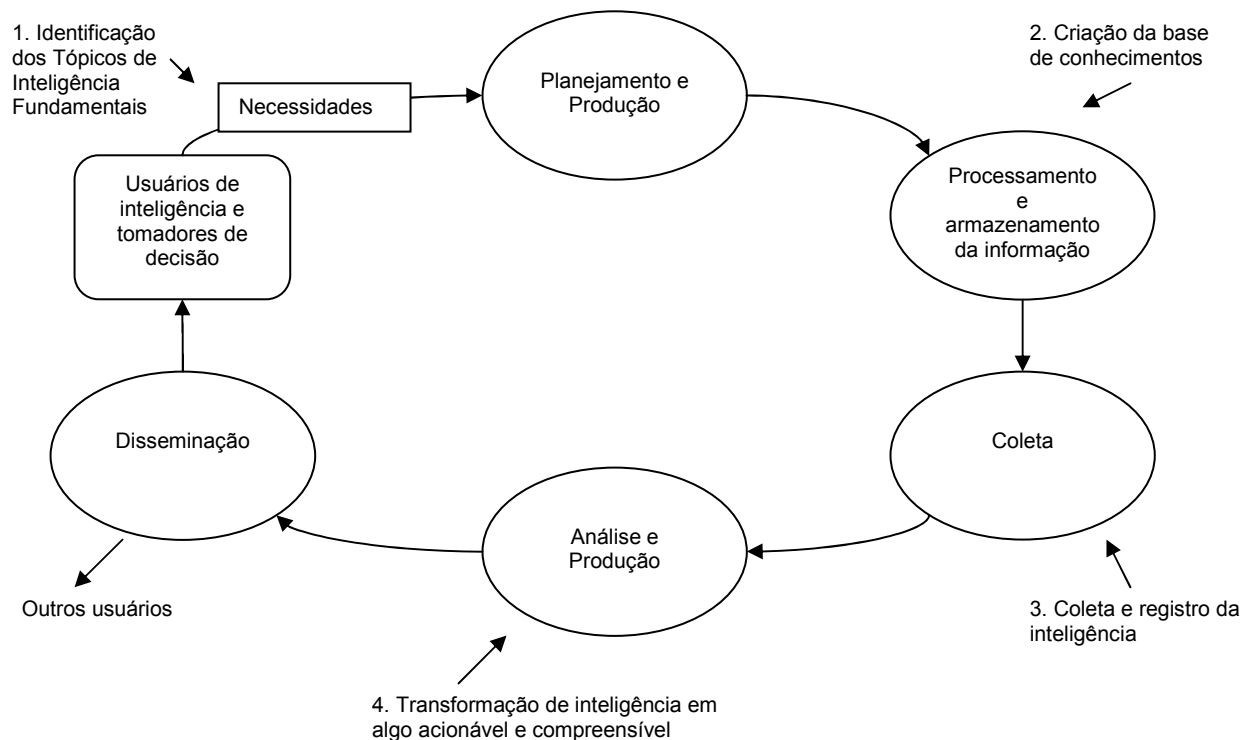


FIGURA 10 - CICLO DE INTELIGÊNCIA TRADICIONAL

Fonte: Herring (2002)

Passos (2005,p. 35) afirma que muitos confundem inteligência competitiva com inteligência emocional, outros com gestão do conhecimento, outros com business intelligence e ainda outros falam em espionagem.

Para desmistificar o conceito, Fuld (apud ALVES, 2007, p. 28-29) apresenta um quadro esclarecedor, transcrito abaixo:

Inteligência Competitiva É...	Inteligência Competitiva NÃO É...
1 - Informação analisada a ponto de permitir uma tomada de decisão	1 - Espionagem - que implica em atividades ilegais e antiéticas
2 - Uma ferramenta de alerta para perceber tendências e oportunidades	2 - Bola de Cristal - inteligência é uma visão aproximada da realidade a curto e a longo prazo, mas não pode prever o futuros precisamente
3 - Um meio de se obter avaliações razoáveis - Não é o livro financeiro do concorrente. É uma visão geral, aproximada e em tempo. Não é detalhada, como precisam, querem e usam regularmente empreendedores como Richard Branson, Bill Gates e Michael Dell.	3 - Base de Dados - as bases de dados oferecem simplesmente dados. Os dados precisam ser analisados por humanos que aplicam bom senso, experiência, e intuição.
4 - Pode ser de vários tipos - pode ser muitas coisas para muitas pessoas. Para um pesquisador, é conhecer as novas iniciativas de seus competidores em P&D. Para um vendedor, é um "insight" de como convencer outra empresa a estabelecer um contrato com a sua. Para um gerente, é ter uma visão a longo prazo do mercado e seu concorrentes.	4 - A internet ou o seguir boatos - A internet é um meio de comunicação, não de inteligência. Pode-se encontrar dicas de estratégia competitiva, mas deve-se distinguir boato de fato ou especulações. É preciso cautela para o uso indevido da Net. É preciso selecionar conteúdos.
5 - Uma maneira para as organizações incrementarem sua competência mínima - ele sugere verificar no seu site fuld.com, como as empresas atingiram sucesso usando a IC.	5 - Papel - o papel está morto para a prática de inteligência competitiva - a discussão dever ser face a face, ou em uma rápida conversa ao telefone. Não se deve usar o papel de maneira igualitária com essas outras formas. Infelizmente muitos gerentes pensam que gastando horas em elaborar slides, diagramas, e gráficos, e notas de rodapé em relatórios, estão fazendo inteligência. O papel não pode argumentar, a pessoa pode.
6 - Um estilo de vida, um processo - se a empresa usa inteligência de maneira correta, transforma isso num estilo de vida para todos na organização, não só para as pessoas do planejamento ou marketing. Isso é um processo onde a informação crítica está disponível a todos que precisam dela. Esse processo pode ser auxiliado pelo computador, mas o sucesso depende das pessoas e das suas habilidades para isso.	6 - Um emprego para uma pessoa ou para um espertalhão - O gerente pode determinar a uma pessoa que supervisione o processo mas não que o realize todo. Essa pessoa deve estimular a todos que usem essa ferramenta.
7 - Processo de todas as melhores empresas - em vinte anos de consultoria	7 - Uma invenção do século XX - IC é tão antiga quanto a atividade de negócios.

<p>testemunhou que as melhores empresas têm um processo de IC consistente.</p>	<p>Ela tem sido utilizada por diferentes denominações, ou praticada sem denominação, mas sempre presente. No século XIX, Natham Rothschild, que trabalhava no mercado de seguros do governo britânico, recebeu em primeira mão a notícia de que Napoleão havia invadido Waterloo. Ele usou pombos correio, o e-mail daquela época, e arrasou o mercado, usando, então, sua inteligência.</p>
<p>8 - É um processo que deve proceder diretamente da alta gestão da empresa, o melhor dos esforços em IC vem do CEO. O mais importante é que ele promova seu uso.</p>	<p>8 - Software - um software, ele mesmo, não faz inteligência. Os softwares são importantes no processo, mas não na verdadeira análise. Eles coletam, processam, comparam, mas o processo de análise efetiva é humano.</p>
<p>9 - Olhar-se de fora - as organizações que aplicam IC com sucesso ganham a habilidade de ver-se de fora.</p>	<p>9 - Não é notícia de jornal - os gerentes não devem se basear muito em notícias de jornal ou televisão. Elas interessam, mas não devem ser base para tomada de decisão.</p>
<p>10 - Curto e longo prazo - uma organização pode usar inteligência para decisões imediatas, como colocar preço em um produto ou decidir sobre o melhor local para anunciar. Ao mesmo tempo, pode usar o mesmo conjunto de dados para decidir sobre o desenvolvimento de produtos ou posição no mercado.</p>	<p>10 - Uma planilha - inteligência não é somente a apresentação de dados quantificáveis. A apresentação de dados quantificáveis pode ser uma forma, mas aliada a outras formas subjetivas como: gestão e marketing estratégicos, habilidade para inovação, dentre muitas outras.</p>

QUADRO 3 – O QUE É INTELIGÊNCIA COMPETITIVA?

Fonte: Fuld (Apud ALVES, 2007, p. 28-29)

7.1 CONTRIBUIÇÕES DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PARA CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

A inteligência competitiva tem por meta descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir pró ativamente, bem como proteger o conhecimento. Por sua vez, o planejamento estratégico organizacional procura sistematizar o pensamento estratégico, formalizando processos e procedimentos para que a empresa saiba exatamente os caminhos a seguir.

A inteligência competitiva é um dos passos para a construção do planejamento estratégico, pois seus processos visam: disponibilizar informações privilegiadas para o tomador de decisão; obter informações sobre os concorrentes; prever mudanças no ambiente ou na organização; identificar oportunidades e ameaças; aumentar a capacidade de inovação da empresa. Estas metas visam criar/manter/aumentar a competitiva das organizações, que é alcançado com a elaboração de estratégias que serão utilizadas como recursos aplicados ao planejamento estratégico organizacional.

Alcançando os objetivos mencionados a organização consegue:

- a) Apoiar com informação estratégica em tempo hábil o processo de planejamento estratégico e processos decisórios-chave da organização.
- b) Avaliar os impactos das mudanças de políticas regulatórias, tecnológicas e sócio-econômicas sobre a estratégia da organização.
- c) Antecipar-se às possíveis ações dos concorrentes.
- d) Promover a mobilização da Rede de Inteligência em função dos desafios empresariais e questões estratégicas.

8 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para concretização desta pesquisa, ou seja, a caracterização, a coleta e a sistematização dos dados.

8.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Fundamentando-se em documentos já publicados, o presente trabalho buscou apontar em que momento os processos de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva se encontram e quais os benefícios que esta incidência traz para o planejamento estratégico organizacional, tendo como corpus de análise os Anais do Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento – KMBrasil (2000 – 2009), artigos de revistas e o livro Gestão do Conhecimento e e-learning na Prática (TERRA, 2003). Desta forma, pode-se classificar este estudo como pesquisa bibliográfica. Cervo e Bervian (1996, p. 48) conceituam a pesquisa bibliográfica como sendo a busca da solução dos problemas a partir do referencial teórico publicado com base em estudos desenvolvidos na área.

No que diz respeito aos objetivos gerais, esta pesquisa é classificada como exploratória, pois a mesma visa identificar as ligações existentes entre Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva para que possam ser observados os benefícios que essa abordagem traz para o planejamento estratégico. Segundo Gil (1989, p. 45) as pesquisas exploratórias têm como objetivo principal propiciar maior familiaridade com o problema que está sendo pesquisado, com vistas a torná-lo explícito.

8.1.2 COLETA DE DADOS

Em um primeiro momento, foi realizada uma pesquisa bibliográfica nas três áreas relacionadas com o objetivo da pesquisa: Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva e Planejamento Estratégico, que permitiu uma análise dos

conceitos e definições a respeito do tema, fornecendo todo o embasamento para a elaboração do referencial teórico.

Após o primeiro passo, com base no referencial teórico, a coleta de dados foi realizada com o intuito de identificar na produção técnico/científica nacional os eventos da área e recuperar pesquisas e casos sobre iniciativas de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva. Este levantamento de dados foi realizado em trabalhos publicados nos Anais do KMBrasil (Congressos Brasileiro de Gestão do Conhecimento e *Workshop* Brasileiro de Inteligência Competitiva, realizados pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento); na pesquisa do Instituto Econômico de Pesquisa Aplicada – IPEA; no livro intitulado “Gestão do Conhecimento e E-learning na prática”.

Foram utilizados como fonte de consulta bases de dados, catálogos de bibliotecas, sites da área, sendo que a Internet tornou-se a principal fonte da pesquisa, pela sua facilidade de consulta e abrangência. Por meio desta, foi possível identificar os documentos impressos como também obter documentos eletrônicos.

8.1.3 SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS

O levantamento na literatura sobre as iniciativas de gestão do conhecimento e inteligência competitiva ou organizacional resultou em 573 documentos publicados, porém nem todos foram utilizados. Para fazer a seleção dos documentos que seriam analisados, foi realizada uma leitura do resumo dos artigos, para verificar se os mesmos se atendiam aos objetivos da pesquisa. Após esta triagem foi realizada uma análise com o intuito de identificar as iniciativas e práticas de gestão do conhecimento e inteligência competitiva nos contextos das organizações públicas e privadas.

Após a coleta dos dados, as informações foram organizadas em um quadro sinótico (APÊNDICE A) contendo: documento publicado, nome da organização, iniciativas de gestão do conhecimento e inteligência competitiva/organizacional e os objetivos das mesmas. Cabe ressaltar que as informações contidas neste

quadro são exatamente aquelas encontradas nas publicações utilizadas como corpus de análise. A partir desse quadro, os dados foram analisados estabelecendo-se as contribuições que a ligação entre a gestão do conhecimento e a inteligência organizacional trazem para o planejamento estratégico.

9 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa bibliográfica, bem como a análise dos mesmos. O quadro sinótico (APÊNDICE A) descreve as iniciativas de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva/Organizacional que foram implementadas nas organizações citadas acima. Este quadro foi elaborado com base na produção técnico/científica nacional buscando identificar a fonte de análise (artigo publicado no KMBrasil ou caso publicado no livro Gestão do Conhecimento e e-learning na prática), a organização (empresa pública ou privada), qual foi o tipo de iniciativa (GC ou IC/IO) e quais os objetivos das mesmas. Segue o Quadro 4 com as organizações que têm práticas de GC e/ou IC/IO.

1) Petrobrás	2) Radiobrás	3) COPEL (Companhia Paranaense de Energia)	4) Ericsson
5) Serpro	6) Facchini S/A	7) SBRT (Serviço Brasileiro de Respostas Técnicas)	8) CEFET – PR
9) UFSC	10) Nestlé	11) Fundação Oswaldo Cruz	12) Grupo Abril
13) FINEP	14) COHAB – PA	15) Medley Ind. Farmacêutica	16) GE Plastics
17) FIERGS	18) 3M do Brasil	19) Instituto Stela	20) Imprensa Oficial
21) SENAI	22) Viação Iapó	23) ECT (Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos)	24) Promom Telecom
25) UFRJ	26) Cebela	27) HSBC Brasil	28) Accor Brasil
29) Fundação CERTI	30) AirCon do Brasil	31) UFPR	32) Datasul

33) Banco do Brasil	34) Consciência consultoria e Sistemas	35) Campanha Grade Vitória	36) Rede Globo de Televisão
37) Dígito Tecnologia LTDA	38) Informa Informática	39) Coopnatural	40) Piuri Caffé
41) Siemens	42) Hospital Clipsi	43) Embrapa	44) Operador Nacional do Sistema Elétrico
45) Documentar	46) Itaipu Binacional	47) INPI	48) IBICT
48) Prefeitura Municipal de Curitiba	50) Embraco	51) Vale	52) Eletrobrás
53) PFL (Partido da Frente Liberal)	54) SEBRAE – BA	55) Ultima Ratio Regis	56) Caixa Econômica Federal
57) Oi	58) CHESF	59) Shell do Brasil	60) Tribunal de Contas – PE
61) ANP	62) Centro de Tecnologia Canaveira	63) Ernest & Young	67) USP
65) Primeira Impressão	66) Natura Cosméticos	67) UFSCar	68) FIEP (Federação das Indústrias do Estado do Paraná)
69) USP	70) UFSC	71) Fiocruz	72) Eletrobrás

QUADRO 4 – ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVAS COM PRÁTICAS DE GC E/OU IC/IO

Fonte: A Autora

Na análise realizada, nos documentos mencionados, não foram identificados casos práticos que abordassem iniciativas de GC e IC/IO de modo integrado e com enfoque na otimização do processo do PEO. Durante a elaboração do trabalho percebeu-se que as organizações possibilitam uma exposição de suas iniciativas de GC, mas quando se trata de IC/IO a cautela em apresentar os projetos fica nítida. Este acontecimento pode ser explicado pelo fato

de que geralmente as iniciativas de IC/IO têm início em áreas estratégicas da organização, como - setores de pesquisas e desenvolvimento, marketing - onde há fluxo informações estratégicas que podem revelar a situação da empresa no mercado, portanto o sigilo é muitas vezes fundamental para o sucesso competitivo. Dentro deste contexto, possibilitar a análise de uma iniciativa de IC/IO, suas características e resultados pode significar a imitação do projeto ou até mesmo possibilitar espionagem industrial corporativa e econômica, definida como busca de informações mantidas como secretas na empresa em razão da sua importância. Uma iniciativa de IC/IO, necessariamente, é composta por informações sobre a capacidade da empresa, que são de grande interesse para o competidor, por revelar dados sobre os planos estratégicos da organização, suas fraquezas e pontos fortes permitindo-lhe preparar as medidas de ataque adequadas.

Dentro do espaço de análise foram localizados cinco artigos que apresentavam trabalhos teóricos que traziam uma abordagem integrada entre GC e IC/IO. Tal abordagem será apresenta a diante..

9.1 INICIATIVAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COM ENFOQUE NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

Nos artigos analisados foi observado que as organizações mencionam práticas de gestão do conhecimento, mas não às ligam ao planejamento estratégico organizacional, ou citam que os resultados das iniciativas de GC podem ser utilizadas para a construção do PEO. Mesmo sem esta constatação, após a leitura dos artigos, observou-se que os objetivos de algumas iniciativas de GC têm elementos referentes ao PEO. Tal fato é ilustrado no Quadro 5.

Organização	Iniciativa	Objetivos
	Projeto de GC	
Serpro	Portal Corporativo Serpro	conhecimento como insumo estratégico
UFSC	integração horizontal de conhecimento/integração vertical do conhecimento	busca da competitividade e inovação tecnológica/desenvolvimento de soluções e inovações tecnológicas
Banco do Brasil	Programa de Gestão por Excelência	identificação das melhores práticas
EMBRAPA	Acervo Documental	produção de informações gerenciais
Eletróbrás	Plano Estratégico de Tecnologia	desenvolvimento de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes
ANP	Comitê de Gestão da Informação – CGI	construção de inteligência a partir dos dados coletados de fontes externas
Cebela	Balanced Score Card	mensuração de ativos intangíveis importantes para a estratégia
Informal Informática	Banco de Práticas	registro das melhores práticas
Serviço Brasileiro de Respostas Técnicas – SBRT	Banco de Conhecimento	implementação de melhorias e inovações nas MPEs (micro e pequenas empresa)
Medley Ind. Farmacêutica	Biblioteca Digital	desenvolvimento de idéias e práticas inovadoras
HSBC Brasil	Portal Corporativo	redução de custos, aumento da produtividade, melhora no relacionamento com clientes
Companhia Grande Vitória	Padrão de Operação	compartilhamento da melhor prática
Ministério da Ciência e Tecnologia	Comunidade de Prática	promover a troca de idéias inovadoras e de experiências bem sucedidas
Hospital Clípsi	Benchmarking	identificação das melhores práticas

QUADRO 5 - INICIATIVAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO COM ENFOQUE NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

Fonte: A Autora

Mesmo tendo objetivos que auxiliem no processo de construção do PEO, muitas organizações não vêem que os resultados das iniciativas de gestão do conhecimento são insumo para o PEO.

Diferentemente do que ocorrem com as práticas de gestão do conhecimento, as iniciativas de inteligência competitiva são utilizadas pelas organizações para dar apoio ao processo de tomada de decisão da alta gerência. O Quadro 6 ilustra as iniciativas de IC com enfoque no PEO.

Organização	Iniciativas	Objetivos
	Projeto de IC/IO	
Petrobrás	Benchmarking	fontes de informação para o Benchmarking
Serpro	construção de cenários múltiplos	obtenção de informações gerenciais
FIERGS, SENAI, UFRJ	Matriz Global de Monitoramento Competitivo	monitoramento de fatores determinantes de competitividade
Banco do Brasil	Cenários Prospectivos	fornecimento de informações para decisões
Dígito Tecnologia Ltda	Mapa informacional	coleta de dados para dar suporte à tomada de decisão
SENAI	Banco de Informações Estratégicas	apoiar o processo de definição de estratégias
Piuri Caffé	SICAFFE	identificação das necessidades informacionais para auxiliar a tomada de decisão
Radiobrás	CRISP-DM (Data Mining)	padronizar técnicas de busca de informações específicas para tomada de decisões
PFL (Partido da Frente Liberal)	monitoramento de mídia - clipping	apoio a tomada de decisão, especialmente relativas à comunicação
Caixa Econômica Federal	árvore do conhecimento	difusão das premissas e diretrizes da estratégia empresarial
SHELL DO BRASIL	monitoramento ambiental	aprimoramento do processo de tomada de decisão
Centro de Tecnologia Canaveira	clippings	pesquisas para avaliar o ambiente externo
Primeira Impressão	Modelo das Cinco Forças	definição de estratégias que venham a garantir vantagem competitiva

QUADRO 6 - INICIATIVAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA/ORGANIZACIONAL COM ENFOQUE NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

Fonte: A Autora

Os objetivos apresentados no Quadro 5 são atividades que fornecem insumo para o PEO, como:

- a) Mapeamento dos concorrentes pelo monitoramento ambiental, cenários prospectivos, modelo das cinco forças, clipping.
- b) Oportunidades de negócio pelo o modelo das cinco forças, clippings, monitoramento ambiental, cenários prospectivos, benchmarking.
- c) Construção de cenários por meio do monitoramento ambiental.

9.2 GC E IC/IO: UMA ABORDAGEM INTEGRADA

Iniciativas de GC e IC/IO têm o mesmo objetivo: entregar um produto que suporte o processo de tomada de decisão, que possibilite o aumento da vantagem competitiva da organização. GC e IC/IO tratam diretamente do conhecimento organizacional e das vantagens competitivas sustentáveis geradas ou que possam ser geradas por esse ativo.

O conhecimento organizacional resultante do processo de Inteligência Competitiva refere-se ao ambiente externo e suas questões, sendo disponibilizado para processos com destaque para a formação da estratégia.

Por sua vez Gestão do Conhecimento é um conceito mais abrangente do que Inteligência Competitiva, pois contempla todo o conhecimento organizacional e o dos indivíduos da organização, no sentido de apoiar os processos de produção/operação, inovação e de gestão da mesma.

Em projeto de IC ocorrem atividades ligadas a GC, pois esta possibilita a geração de conhecimento sobre o ambiente externo, que contempla: identificação de ameaças e oportunidades, movimentos dos concorrentes, clientes e fornecedores. Em contrapartida atividades relativas à IC como: construção de cenários, monitoramento ambiental entre outros, propiciam a formação da aprendizagem organizacional, que é uma ação da GC.

A Figura 11 mostra, de forma esquemática, a correspondência entre gestão do conhecimento e inteligência competitiva.

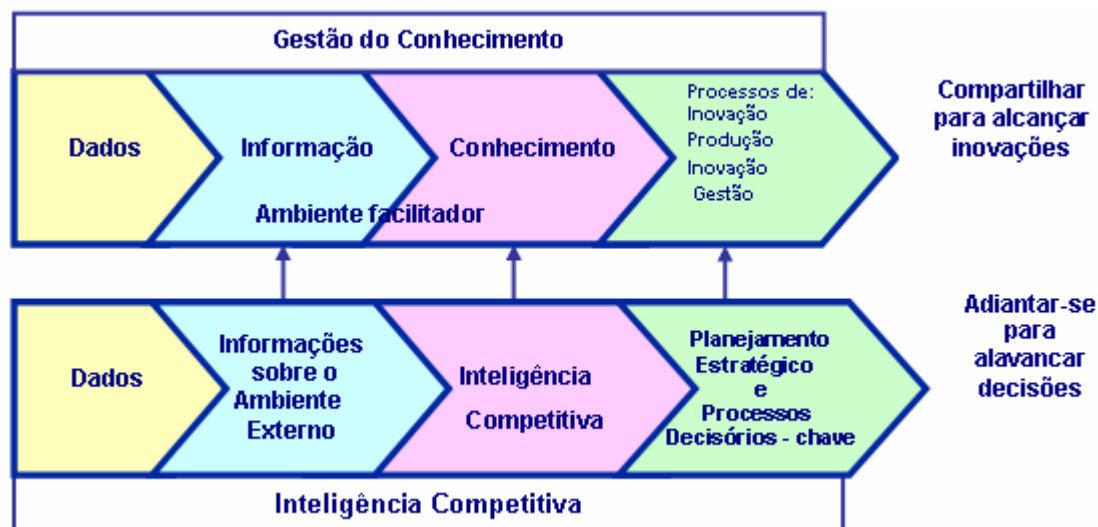


FIGURA 11 - CORRESPONDÊNCIA ENTRE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Fonte: adaptado de Stollenwerk (2000)

Projetos bem sucedidos de Inteligência Competitiva/Organizacional precisam adotar os princípios e modelos da Gestão do Conhecimento, pela necessidade de integrar processos paralelos e distintos para captação e análise de dados e informações sobre o ambiente externo (informações formais e informais sobre os concorrentes; clientes; fornecedores; novas tecnologias; legislações entre outros).

A existência de iniciativas de GC corroboram com a implantação de um sistema de IC/IO, na medida em que facilita o processo de armazenamento, recuperação e disseminação interna por meio das redes. Como consequência, pode ocorrer uma melhor exploração dos resultados da IC pelo ambiente interno.

Para Carvalho (2000, p. 12) a existência de um sistema de gestão do conhecimento (SGC) facilita o fluxo e a criação de conhecimento, permitindo, assim, que a inteligência também consiga ser gerada mais facilmente. Um sistema de inteligência competitiva (SIC), por sua vez, é facilitado pela existência de um SGC.

Segundo Carvalho (2000, p. 12) em um SIC a informação externa é sintetizada e interpretada por analistas e experts internos da empresa antes de serem carregados em um banco de dados que é facilmente acessado pelos

gestores. Pode-se ter a impressão de que um SIC está contido SGC. Entretanto, em um SGC a preocupação principal está em cercar todas as informações de dentro da própria empresa. Um SIC, por sua vez, busca entender os desafios competitivos, ou seja, na maioria das vezes está olhando para o mundo do lado de fora da empresa.

Para Leonard M. Fuld (Apud CARVALHO, 2000, p. 11) um sistema tem impacto sobre o outro, na maioria das vezes, positivo, mas um não circunscreve o outro. Os SIC e os SGC podem funcionar, assim, como compartilhadores de informação, conhecimento e inteligência. O primeiro fortemente voltado à tomada de decisão e o outro em gerenciar, processar e gerar conhecimento interno à organização.

Uma relação mais clara entre os dois tipos de sistema pode ser melhor observada na Figura 12.

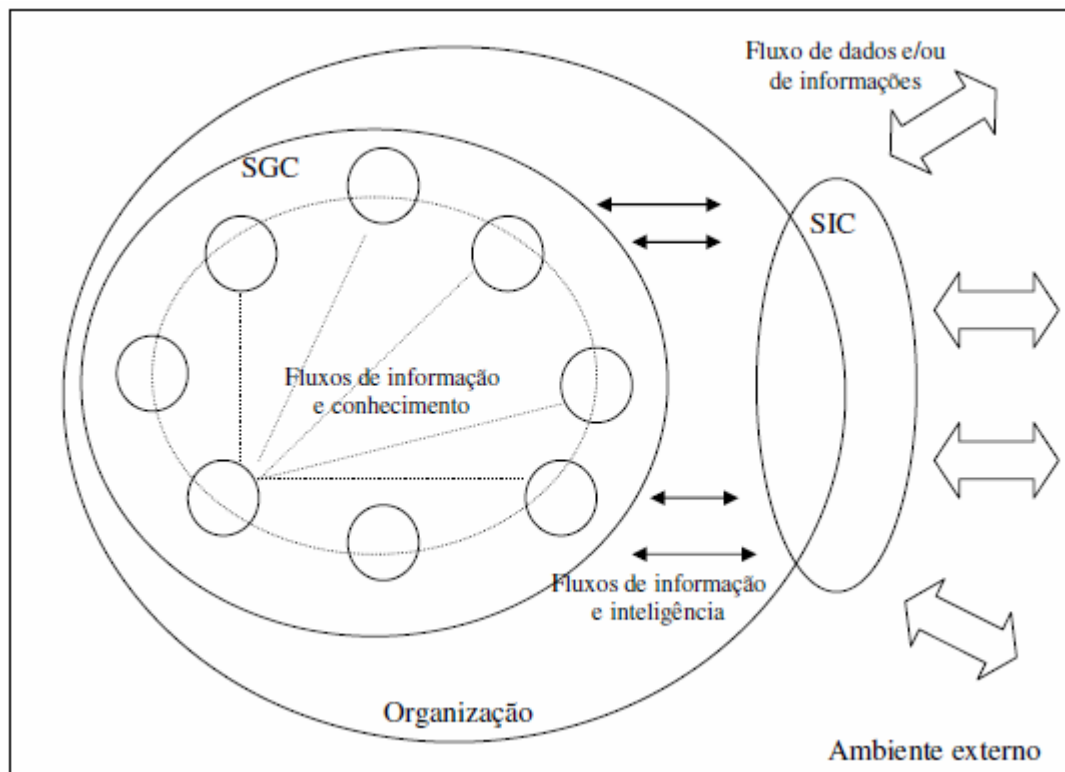


FIGURA 12 - RELAÇÃO ENTRE UM SISTEMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E UM SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA
 FONTE: CARVALHO (2000)

Por sua vez Arik Johnson (apud CARVALHO, 2000, p. 11) afirma que “uma das maiores razões que compelem a usar a Gestão do Conhecimento é aquela da Inteligência Competitiva”, indicando que a primeira seja utilizada como estrutura ideal para a segunda.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como premissa investigar iniciativas de GC e IC/IO em organizações públicas e privadas. Para tanto, procurou-se verificar a aplicabilidade de iniciativas de GC e IC/IO nestas organizações.

A pesquisa foi realizada por meio de uma revisão de literatura, que teve como objetivo a identificação de estudos publicado na área, tendo em vista a necessidade de compilar as iniciativas de GC e IC/IO implementadas em organizações públicas e privadas, que se encontram na literatura em meio a casos, palestras e anais de eventos.

Buscou-se analisar a literatura sobre as áreas de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva/Organizacional tendo em vista o diagnóstico de uma abordagem integrada entre as duas ferramentas. Dentro das análises realizadas não foram localizados casos de organizações que tivessem implementado uma abordagem integrada entre GC e IC/IO, portanto esta abordagem esta situada somente no campo conceitual.

A existência de um sistema de inteligência competitiva (SIC) facilita o funcionamento de um sistema de gestão do conhecimento (SGC), pois organiza e sistematiza as informações e/ou dados oriundos do ambiente externo. Como pode se observar um SGC não contém um SIC, nem vice-versa. São dois sistemas que se complementam e potencializam a utilização de dados, informações, conhecimento e inteligência.

A aplicação de uma abordagem integrada entre GC e IC/IO pelas organizações permitirá mapear os conhecimentos necessários à formação do planejamento estratégico organizacional e à criação das atividades de Inteligência Competitiva (conhecimentos e habilidades atuais e a desenvolver), assim como identificar novas oportunidades de aplicação dos conceitos e instrumentos de Gestão do Conhecimento, dentro de uma visão integrada e estratégica.

Acredita-se que este estudo, ao identificar e analisar o desenvolvimento de iniciativas de GC e IC/IO implementadas em organizações públicas e privadas, compilando-as em um único documento, contribua para as pesquisas da área,

incentivando novos estudos, bem como a aplicação da abordagem integrada entre GC e IC/IO.

Este trabalho foi iniciado com o pressuposto de que uma abordagem entre GC e IC/IO já existisse aplicada a uma organização, mas isso não ocorreu. Esta foi a grande limitação para este trabalho, pois foram localizados artigos que discutem uma abordagem entre GC e IC/IO, mas apenas no plano teórico.

Devido a este fato, recomenda-se a ampliação de estudos visando a otimização dos processos do PEO. Outra sugestão é identificar as iniciativas de GC e IC/IO que estão sendo implementadas nas organizações, por meio de uma pesquisa de campo ou de uma pesquisa bibliográfica mais ampla, já que o presente trabalho limitou-se a identificar as iniciativas em estudos publicados em anais do KMBrasil e no livro Gestão do Conhecimento e E-learning na prática. Acredita-se que outros trabalhos publicados em artigos de revistas, anais de congressos na área de administração e engenharia de produção, bem como em teses e dissertações possam ampliar o escopo permitindo que se localizem aplicações da GC e IC/IO na elaboração do planejamento estratégico.

REFERÊNCIAS

ABRAIC – Associação Brasileira de Inteligência Competitiva. Disponível em: <http://www.abraic.org.br>. Acesso em: 20/10/2010.

ALVES, M. A. **Inteligência Competitiva como Ferramenta para o Sucesso nos mercados Globais**. Curitiba, 2007. Monografia (MBA em Marketing) - Universidade Federal do Paraná. .

ANSOFF, H. I., DECLERK, R. P., HAYES, R. L. (Org). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1987.

BARBOSA, E. R. ; BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**: 2005. Disponível em: <http://www.mestradoadm.unir.br/doc/Berenice/planejamento.pdf>. Acesso em: 29/04/2010.

BARROSO, A. C. O.; GOMES E. B. P. Tentando entender a gestão do conhecimento. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 2, p. 147-170, 1999.

CARVALHO, G. M. R.; TAVARES, M. S. **Informação e comunicação**: uma abordagem organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. p. 152.

CARVALHO, H. G. de. A estreita relação entre gestão do conhecimento e inteligência competitiva. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 1, 2000, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. 2000.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 4 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, C. de M. **A Prática da Pesquisa**. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1978.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: MAKRON Books, 1996.

CHIAVENATO, I., SAPIRO, A. Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**. São Paulo: Senac, 2003.

COELHO, G. M. et al. **Inteligência Competitiva Como Instrumento Estratégico**: formação de recursos humanos e assistência tecnológica às empresas brasileiras. Congresso Internacional de Información. Havana, outubro de 1997.

CONCEITOS preliminares. Disponível em:
http://www.tj.se.gov.br/esmese/phpSecurePages/documentos/gabrielarebolcas/01_conceitos_preliminares.pdf. Acesso em: 17/06/2008.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: o homem.** São Paulo: Nobel, 2001.

FERNANDES, B. H. R., BERTON, L. H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** São Paulo: Saraiva, 2005.

FILHO, J. T. **Gerenciando Conhecimento..** Rio de Janeiro: Editora Senac, 2000.

GIESBRECHT, H. **Inteligência Tecnológica: estudo das práticas de dois institutos de pesquisa tecnológica no Brasil.** Brasília: 2000. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília.

HERNAN, E. ; CONTRERAS, A. O planejamento estratégico dentro do conceito da administração estratégica. Curitiba: **Revista FAE**, 2000. Disponível em: http://www.fae.edu/publicações/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_est_rategico_.pdf. Acesso em: 16/10/2010

HERRING, J. P. Tópicos fundamentais de inteligência: processo para identificação e definição de necessidades de inteligência. In: PRESCOTT, J. E. , MILLER, S. H. (editores). **Inteligência competitiva na prática.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KAHANER, L. **Competitive intelligence: from black ops to boardrooms – how businesses gather, analyse, and use information to succeed in te global marketplace.** New York: Simon & Schuster, 1996.

KRUKEN-PEREIRA L; DEBIASI F.; ABREU A. F. Inovação Tecnológica e Inteligência Competitiva: um processo interativo. **Revista Eletrônica de Administração**, 2001. Disponível em: http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_374.pdf. Acesso em: 25/10/2010

LOPES, C. T. G. **Planejamento e Estratégia Empresarial.** São Paulo: Saraiva, 1978.

MIRANDA, R. C. R. **Gestão do conhecimento estratégico: uma proposta de modelo integrado.** Brasília: 2004. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília.

MCELROY, Mark W. **Entrevista concedida a Kmol sobre Segunda Geração da Gestão de Conhecimento.** 2001. Disponível em: <<http://www.kmol.online.pt/pessoas/index.html>> Acesso em: 10/10/2010

MORESI, E. A D. Memória Organizacional e gestão do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento.** Brasília: IBICTI, UNESCO, 2006. p. 277-302.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na Empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NUNES, P. Conceito de Gestão e de Gestor. Disponível em: http://www.notapositiva.com/trab_professores/textos_apoio/gestao/01conc_gestao.htm. Acesso em 01/05/2008.

OLIVEIRA, A. C. A. **Teoria geral da administração.** 2.ed. São Paulo; Atlas, 2000.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PRESCOTT, J. E., MILLER, S. H. **Inteligência Competitiva na Prática.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PRUSAK, L. **Knowledge in organizations.** Boston: Butterworth Publishers, 1997.

QUEYRAS, J. ; QUONIAM, L. Inteligência Competitiva. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento.** Brasília: IBICTI, UNESCO, 2006. p. 73-87.

PEREIRA, H. J. **Os Novos Modelos de Gestão:** Análise e Algumas Práticas em Empresas Brasileiras. São Paulo, 1995. 287 p. Tese (Doutorado em Organização e Recursos Humanos) EAESP/FGV.

REZENDE, D. A. Sistemas de conhecimento e as relações com a gestão do conhecimento e com a inteligência organizacional nas empresas privadas e nas organizações públicas. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento.** Brasília: IBICTI, UNESCO, 2006. p. 257-276.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Education Brasil, 2008.

RODRIGUES, M. R. Y, **Gestão do conhecimento:** reinventando a empresa para uma sociedade baseada em valores intangíveis. Rio de Janeiro: IBPI Press, 2001.

RODRIGUES Y RODRIGUES, M. V. **Gestão do conhecimento: reinventando a empresa para uma sociedade baseada em valores intangíveis.** Rio de Janeiro,: IBPI Press, 2001.

SANTOS, A. R. et al. **Gestão do Conhecimento: uma experiência para o sucesso Profissional.** Curitiba: Champagnat, 2001.

SANTOS, I. C.; RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, M. V. **Evolução do modelo de gestão.** In: IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2008, Niterói, RJ. **Anais....., 2008.**

SILVA, R. O. **Teorias da administração.** São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

STOLLENWERK, M. F. L . **Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva e Estratégia Empresarial: em busca de uma abordagem integrada.** In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 1, 2000, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2000.

STRAUHS. F. do R. **Gestão do conhecimento em laboratório acadêmico: proposição de metodologia.** Florianópolis, 2003. 482 f. Tese (Doutorado. Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina.

SVEIBY, Karl E. **A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARAPANOFF, K. **Inteligência Organizacional e Competitiva.** Brasília: Editora UNB, 2001.

TAXONOMIA da estratégia. Disponível em:
<http://www.lognet.com.br/psn/taxonomia.pdf>. Acesso em: 10/10/2010

TEORIA do conhecimento e inteligência. Disponível em:
<http://www.molwick.com/pt/inteligencias-multiplas/500-conceito-tipos-inteligencia.html#texto>. Acesso em 01/05/2008.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento e E-learning na Prática**. São Paulo: Negócio Editora, 2003.

TIPOS de Inteligencia. Disponível em:
<http://www.via6.com/topico.php?cid=6482&tid=155642>. Acesso em: 01/05/2008.

TOFFLER, A. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1997

TYSON, K. W. M. **The Complete Guide to Competitive Intelligence**: gathering, analyzing, and using competitive intelligence. Illinois: Kirk Tyson International Ltd., 1998.

VALENTIM, M. L. P. et al. **O processo de inteligência competitiva em organizações.. DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, 2003.

**APÊNDICE A – INICIATIVAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA/ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS E PRIVADAS**

Organização	Ano Publicação	Iniciativas		Objetivos
		Projeto de GC	Projeto de IC/IO	
Petrobrás	KM 2000/2003	TV universitária, Projeto 7	Benchmarking	Desenvolvimento da GC e sistematização do processo de uso do conhecimento organizacional/fontes de informação para o Benchmarking
Serpro	KM 2000/2002/Livro Terra	Portal Corporativo Serpro/Gestão por Competências Institucionais/Gestão de Talentos	Construção de cenários múltiplos	Conhecimento como insumo estratégico/mapeamento, desenvolvimento e gestão de competências/definição dos perfis dos colaboradores /obtenção de informações gerenciais.
UFSC	KM 2000	Integração horizontal de conhecimento/integração vertical do conhecimento		Busca da competitividade e inovação tecnológica/desenvolvimento de soluções e inovações tecnológicas
FINEP	KM 2000/2002	Portal Capital de Risco Brasil	Tesouro de Química	Formação de redes de conhecimento e contato /recuperação das informações documentais
FIERGS, SENAI, UFRJ	KM 2000		Matriz Global de Monitoramento Competitivo	Monitoramento de fatores determinantes de competitividade
Fundação CERTI	KM 2001	Biblion		Centralização de documentos
Banco do Brasil	KM 2001/2009/Livro Terra	Amigos do BB/Trilhas Aprendizagem/Talentos e Oportunidades/Programa de Gestão por Excelência	Cenários Prospectivos	Permite a interconexão/desenvolvimento profissional/informações sobre competências dos colaboradores/identificação das

						melhores práticas/fornecimento de informações para decisões
Dígito Tecnologia Ltda	KM 2001				Mapa informacional	Coleta de dados para dar suporte à tomada de decisão
SENAI	KM 2001				Banco de Informações Estratégicas	Apoiar o processo de definição de estratégias
Piuri Caffé	KM 2002				SICAFFE	Identificação das necessidades informacionais para auxiliar a tomada decisão
EMBRAPA	KM 2002/2006		Acervo Documental/Comunidades Virtuais/Intranet/Agência de informação			Produção de informações gerenciais/apoio à equipe de pesquisadores/ integração de bases de dados ao ambiente web/ estabelecimento de procedimentos para organização, armazenamento, e disponibilização de informações
Itaipu Binacional	KM 2002		Repositório de Conhecimento			Conservação dos conhecimentos experiências
Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC)	KM 2002/2004		Banco de Talentos/RH aprender			Compartilhamento de habilidades e competências/transformação de informação em conhecimento
Eletróbrás	KM 2002/Livro Terra		Plano Estratégico de Tecnologia/Mapeamento de Competências			Desenvolvimento de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes/mapeamento de competências acadêmicas, emocionais, técnicas
Ultima Ratio Regis - UR2	KM 2002		Comunidade Virtual			Mapeamento de competências essenciais e individuais
CHESF	KM 2002		Docman			Gerenciamento de documentos digitais
ANP	KM 2002		Comitê de Gestão da Informação – CGI			Construção de inteligência a partir

					dos dados coletados de fontes externas
UCP/UFScar/UFSC	KM 2002/2006	Comunidade de prática / portais corporativos - PDPNet		glossário de atributos de competência de IC	integração de fontes de dados, aplicações de softwares, ferramentas de colaboração e sistemas de gestão de conteúdo/mapeamento de competências
Radiobrás	KM 2002		CRISP-DM (Data Mining)		padronizar técnicas de busca de informações específicas para tomada de decisões
Facchini S/A	KM 2003	Universidade Corporativa Facchini (UCF)			promover o desenvolvimento e a gestão do conhecimento
Nestlé	KM 2003	Educativa Nestlé			promover o desenvolvimento e a gestão do conhecimento
COHAB/PA	KM 2003	Programa de Desenvolvimento Institucional			capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional
3M do Brasil	KM 2003	Sala de Autodesenvolvimento			promover o desenvolvimento e a gestão do conhecimento
Viação Iapó	KM 2004	Aprendizado organizacional - rede de colaboração			transformação de informações, experiências, saberes em conhecimento
Cebela	KM 2004	Balanced Score Card			mensuração de ativos intangíveis importantes para a estratégia
AirCon do Brasil	KM 2004	Brainstorming			gestão do conhecimento organizacional
ConsCiência Consultoria e Sistemas	KM 2004	Comunidades de Prática			promoção de veículos de disseminação do conhecimento
Informal Informática	KM 2004	Banco de Práticas			registro das melhores práticas
Siemens	KM 2004	ShareNet/Pleope ShareNet/Happy			banco de dados para intercâmbio de

		Hour do Saber/Hestia/Athena		conhecimento /compartilhamento de recursos intelectuais/compartilhamento de conhecimento essencial/criação de material para e-learning/levantamento de métricas sobre a distribuição das competências
Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS)	KM 2004	Gestão de Competências por Processos		realização do balanceamento das competências necessárias e disponíveis
INPI	KM 2006		PROFINT - Programa de Fornecimento Automático de Informação Tecnológica/Portal INPI	disseminação seletiva de informações tecnológicas/investigação de técnicas em assuntos específicos
Embraco	KM 2006		Customer Information Network - CIN	coleta de informações de fontes primárias
PFL (Partido da Frente Liberal)	KM 2006		monitoramento de mídia - clipping	apoio à tomada de decisão, especialmente relativas à comunicação
Caixa Econômica Federal	KM 2006		árvore do conhecimento	difusão das premissas e diretrizes da estratégia empresarial
SHELL DO BRASIL	KM 2006		monitoramento ambiental	aprimoramento do processo de tomada de decisão
Centro de Tecnologia Canaveira	KM 2006	Projeto Backup/Banco de idéias/e-learning/Momento Cultural	clippings	transição das pessoas e do conhecimento/criação contínua de novos projetos/compartilhamento de informações/transmissão de conhecimento tácitos/pesquisas para

					avaliar o ambiente externo
Primeira Impressão	KM 2006			Modelo das Cinco Forças	definição de estratégias que venham a garantir vantagem competitiva
Centro de Referência e Informação em Habitação - Infohab	KM 2006	Mineração de textos			estabelecimento de parâmetros para a melhoria contínua dos sistemas de recuperação da informação
Federação das Indústrias do Estado do Paraná - FIEP	KM 2006			Monitoramento Informacional	facilitação da recuperação de informações
Fiocruz	KM 2007/2008	Portal das Riquezas Humanas/Grupos de Trabalho e Comunidades Virtuais			articulação das inter-relações entre pessoas, capacidades, experiências, treinamentos e projetos/registro e compilação do conhecimento
Companhia Paranaense de Energia - COPEL	KM 2007/2008	Gestão de Competências/Auto-Avaliação de Gestão			eficácia na execução dos processos e do papel dos indivíduos inseridos no ambiente/compartilhamento do conhecimento, experiências, mudanças de gestão e dificuldades e/ou barreiras na gestão
Serviço Brasileiro de Respostas Técnicas – SBRT	KM 2008	Banco de Conhecimento			implementação de melhorias e inovações nas MPEs (micro e pequenas empresa)

Fundação Oswaldo Cruz	KM 2008	Biblioteca Multimídia		apoiar, reutilizar e construir coletivamente o conhecimento
Medley Ind. Farmacêutica	KM 2008	Portal Científico Medley/Biblioteca Digital		facilitação da transferência de conhecimento científico e captação de experiências/desenvolvimento de idéias e práticas inovadoras
Instituto Stela	KM 2008	Newsletter		facilitação da comunicação interna e criação da memória organizacional
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT	KM 2008	Educação Corporativa		identificação, capturação, compartilhamento, obtenção, criação, organização, utilização, melhoramento, retenção e medição do conhecimento
HSBC Brasil	KM 2008	Portal Corporativo		redução de custos, aumento da produtividade, melhora no relacionamento com clientes
Caixa Econômica Federal	KM 2009	Universidade Corporativa Caixa		capacitação contínua dos colaboradores
Departamento de Ciência e Gestão da Informação - UFPR	KM 2009	Ambiente Virtual de Aprendizagem - Ambiente Moodle		gestão de conhecimentos compartilhados
Companhia Grande Vitória	KM 2009	Padrão de Operação		compartilhamento da melhor prática e socialização das competências
Ministério da Ciência e Tecnologia	KM 2009	Comunidade de Prática		promover a troca de idéias inovadoras e de experiências bem sucedidas
Coopnatura	KM 2009	Comunidades de Prática e Comunicação Institucional		elevação do índice de sustentabilidade do setor têxtil
Hospital Clípsi	KM 2009	Aprendizagem organizacional/Benchmarking/Coaching		promoção, interligação e apoio de variadas formas de

					aprendizagem/identificação das melhores práticas/possibilita maiores oportunidades de aprendizado e um trabalho com maior foco
Documentar	KM 2009	Unidade de Gestão de Conteúdo e Conhecimento - UGC			fomentar a criação e disseminação do conhecimento
Ibict	KM 2009	Comunidades Virtuais de Prática			compartilhamento de informação e conhecimento entre os membros
Vale	KM 2009	Valer – Universidade Corporativa Vale			disseminação e transferência de conhecimento
Sebrae	KM 2009/Livro Terra	Portal Sebrae/e-learning			construção do conhecimento a partir da comunicação consultor/cliente/compartilhamento do conhecimento via internet
Oi	KM 2009	Modelo de Competências Oi			permite ao colaborador vislumbrar um plano de carreira sólido e gerenciar seu auto-desenvolvimento
Tribunal de Contas do Estado - PE	KM 2009	Oficinas do Conhecimento			compartilhamento do conhecimento relacionado às atividades desenvolvidas pela organização
Ernest & Young	Livro Terra	Comunidade de Prática			gerenciamento das necessidades dos integrantes
Natura Cosméticos	Livro Terra	Portal do Conhecimento			registro e disseminação interna da inteligência
USP	Livro Terra	Cidade do Conhecimento - rede digital			incubação de projetos inovadores avançados por tecnologias da informação e comunicação
Ericsson	Livro Terra	Competence Shift - Universidade Corporativa			capacitação dos colaboradores
CEFET - PR	Livro Terra	intranet			identificação, armazenamento, recuperação e troca de informações
Grupo Abril	Livro Terra	Portal Abril do Conhecimento - PAC			reter na organização o conhecimento

					gerado
GE Plastics	Livro Terra	e-Bulletin/e-Seminar			compartilhamento de informações sobre feiras e eventos/compartilhamento de palestras
Imprensa Oficial	Livro Terra	GPROJ - Gerenciador de Projetos/Portal GCIO - Gerenciador de Conteúdo da Imprensa Oficial			gerenciamento de acompanhamento de projetos/divulgação de informações para os colaboradores
Promom Telecom	Livro Terra	Comunidade de Prática			criação, transferência e uso do conhecimento
Accor Brasil	Livro Terra	e-learning - Academia Accor			transmissão e experiências à regiões distantes
Datasul	Livro Terra	Universidade Corporativa Datasul			troca de conhecimento à distância
Rede Globo de Televisão	Livro Terra	Uniglobo - universidade virtual			agilização do desenvolvimento dos funcionários
USP/Unesp/PUC/SP	Livro Terra	e-learning			otimização de tempo e resultados