

# A gestão do conhecimento como fundamento para a mudança organizacional

**Denise L. Bassani**

LATEC - UFF

**Manoel Franklin de Sá**

LATEC - UFF

## **Resumo:**

O presente artigo aborda a utilização diferenciada das ferramentas da Gestão do Conhecimento visando a mudança organizacional. Inicialmente são considerados sistemas administrativos que sustentam o núcleo essencial da organização perante o mercado, as novas metas que a organização pretende atingir e a manutenção de um sistema observatório sobre os competidores do mesmo segmento industrial. As ferramentas adotadas pela Gestão do Conhecimento são distinguidas em três diretrizes básicas forjadas pela aplicação dos conceitos da Gestão do Conhecimento: compartilhamento de idéias, inovação e inteligência competitiva.

**Palavras chave:** Mudança organizacional, Gestão do Conhecimento, inovação.

## **Knowledge management as the basis for organizational change**

## **Abstract**

The present article approaches a differentiated utilization of Knowledge Management tools aiming the organizational change. Initially it considers the management systems which sustain the organizational main nucleus before the market, the new goals pretended to be achieved by the organization and at last an observatory system regarding competitors in the same industrial segment. Tools adopted by Knowledge Management are distinguished in three basic directions forged by the Knowledge Management applied concepts: sharing ideas, innovation and competitive intelligence

**Key-words:** Organizational change, Knowledge Management, innovation.

## 1 Introdução

“Toda mudança organizacional requer um grande investimento - de tempo, energia e recursos”. (SENGE, 1999, p. 60). Mudanças organizacionais acontecem a partir de premências que podem ser de origem interna ou externa. O presente artigo aborda a utilização diferenciada das ferramentas da Gestão do Conhecimento (doravante chamada GC) considerando inicialmente os sistemas administrativos que sustentam o núcleo essencial da organização perante o mercado, as novas metas que a organização pretende atingir e a criação e/ou manutenção de um sistema observatório sobre os competidores do mesmo segmento industrial. No cenário onde convergem estas forças diversas, a gestão do conhecimento torna-se o elemento fortalecedor do núcleo essencial da organização assim como é o elemento norteador para que os caminhos da mudança levem a organização a um patamar de sucesso em seu segmento de mercado.

### 1.1 O Problema

Ao planejar e vivenciar as etapas da mudança organizacional, há que se manter sob crítica o conhecimento pertinente à organização o qual fomenta a produção em vigor, simultaneamente à medida que se apura o olhar para o rumo escolhido pela organização para atingir à mudança desejada. Estas exigências inerentes ao processo de mudança vão gerar, necessariamente, novas necessidades de captura, retenção e disseminação de conhecimentos. Devem ser considerados tanto os novos conhecimentos que assentarão as mudanças planejadas, assim como os conhecimentos anteriores observados como essenciais à organização, pois são capazes de prover a continuidade dos elementos que modelam a identidade desta perante o mercado. Porém, a literatura atual sobre a gestão do conhecimento provoca hesitações sobre qual a diretriz mais adequada a ser priorizada. Seria através da estruturação de métodos para captação, manutenção e acesso do conhecimento na organização, em busca do ideal do compartilhamento de idéias? Ou a diretriz prioritária seria a de provocar um ambiente propício a experiências novas, resultando em novos produtos para surpreender incansavelmente o mercado? Ou então, seria a melhor diretriz aquela mais evidente, a que busca situar a empresa em posição estratégica, ponderando o futuro, buscando incessantemente um largo espectro de informações de forma a dar suporte às tomadas de decisões e provocar mudanças capazes de manter organização sempre em uma posição dianteira no mercado?

### 1.2 Objetivo do artigo

Norteados pelas questões acima, o presente artigo tem a pretensão de sugerir diretrizes objetivando a priorização de sistemáticas de GC a partir da clareza das metas que a empresa deseja atingir. Em conseqüência, o ferramental respectivo a cada diretriz será também definido. Em se tratando de empresas em processo de mudança, deve haver um olhar acurado sobre a sistematização do processo de aplicação dos conceitos da GC, pois, se trata do fundamento que sustentará os novos rumos pretendidos pela organização, sem que, entretanto, a organização perca características importantes que a identificam no segmento empresarial onde se encontra.

### 1.3 Aspectos metodológicos

Estes pesquisadores, por entenderem que tanto a questão problema quanto os objetivos pedagógicos do presente artigo não se constituem como situação quantificável, optaram pela pesquisa bibliográfica. Não obstante, os resultados destas aplicações certamente consubstanciarão elementos quantificáveis na estrutura empresarial.

## 2 Revisão da literatura

### 2.1 Considerações sobre a mudança organizacional

A mudança organizacional é sintoma de que a saúde da organização requer cuidados. Muitas vezes, esta saúde é abalada internamente por problemas crônicos que consomem recursos e desanimam os colaboradores; ou então, o abalo é provocado por ações agressivas e ameaçadoras de competidores que crescem em importância no mercado.

Uma vez identificada a natureza dos sintomas conforme exposto acima, a organização deve planejar as diretrizes para mudança modelando-as com qualidades conforme as destacadas a seguir, com base na orientação de Senge (1999):

- As iniciativas de mudança devem ter clareza ao se relacionar a metas e processos de trabalho verdadeiros;
- Têm como objetivo a melhoria de desempenho;
- São suportadas pelos colaboradores que têm poder de empreender ações relativas a essas metas;
- Buscam equilibrar ação e reflexão, ligando indagação e experimentação.
- Objetivam aumentar a capacidade das pessoas, individual e coletivamente;
- Têm como finalidade aprender a respeito da aprendizagem, em contextos coerentes com a realidade da empresa.

Uma vez identificados os focos de dificuldades, a organização poderá traçar com segurança as metas que deseja atingir através da mudança. Neste ponto, depara-se com o grande desafio sobre como se deve considerar a GC de modo a fundamentar a metodologia gerencial com a finalidade de atingir os objetivos de mudança desejados.

## 2.2 Considerações sobre o conhecimento organizacional

Schön (2000) constrói uma abordagem de cunho epistemológico ao distinguir o conhecimento profissional rigoroso, baseado na racionalidade técnica, do conhecimento nascido da prática. “A racionalidade técnica diz que os profissionais são aqueles que solucionam problemas instrumentais, selecionando os meios técnicos mais apropriados para propósitos específicos” (SCHÖN 2000, pg.15). Contudo, o conhecimento rigoroso não é suficiente para resolver problemas que são trazidos pela realidade, forjados por uma mescla de fatores ambientais, materiais e econômicos. O citado autor conduz a sua análise sobre o conhecimento no campo profissional observando que, nas primeiras décadas do século XX, as universidades começaram a oferecer cursos profissionalizantes, que na sua percepção, substituíam o talento artístico pelo conhecimento sistemático, científico. É costume dizer que o conhecimento artístico é particular daquele tipo de profissional cuja práxis é sujeita a improvisações – e em alguns casos, a improvisação é sua própria natureza, já então com a denominação de “artistas”, como os escultores, compositores e outros.

Schön desenvolve sua teoria sobre o conhecimento, afirmando que através da observação e da reflexão sobre as ações é possível fazer uma descrição do conhecimento tácito que as produz. E que *conhecer-na-ação* significa colocar de forma explícita o tipo de inteligência que começa por ser tácita. Schön percebe que acontece este fenômeno em uma situação de ação que suscita no indivíduo reações espontâneas e rotineiras.

O conhecer-na-ação é um processo tácito, que se coloca espontaneamente, sem deliberação consciente e que funciona, proporcionando os resultados pretendidos, enquanto a situação estiver dentro dos limites do que aprendemos a tratar como normal. (SCHÖN, 2000 pg. 33).

E o conhecer-na-ação dá margem para que aconteça outro fenômeno que não necessariamente nasce no momento da ação no trabalho, mas no silêncio, na lembrança de um resultado negativo e que precisa ser evitado a todo custo. A este fenômeno Schön denomina *reflexão-na-ação*.

Mas há que ser lembrada a complexa a situação das empresas que empreendem tarefas da iniciação e educação: o tempo empresarial é escasso, o ritmo é acelerado e raramente permite erros, pois são envolvidos custos. Mas o citado autor reconhece que, “muitos iniciantes ainda se formam através da condição de aprendiz e muitos profissionais e críticos experientes da educação profissional ainda a vêem como uma opção de método.” (SCHÖN, 2000, pg. 40).

Percebe-se alguma semelhança entre o *conhecer-na-ação* conceituado por Schön e a expressão “conhecimento tácito” cunhada por Michael Polanyi em *The Tacit Dimension* (1967) para descrever a origem do conhecimento, expressão esta que foi brilhantemente retomada por Nonaka e Takeuchi, ao final do século XX.

Ao conhecimento iniciado na ação, no experimentar e na observação, porém ainda não comprovado como tal por não trazer a segurança dos movimentos e respostas, segue-se a inspiração dos autores Nonaka e Takeuchi ao identificá-lo como *conhecimento tácito*. Nonaka e Takeuchi lançam mão do conteúdo explícito da cultura japonesa que privilegia o conhecimento advindo da experiência sensorial e individual em contraposição com a tradição racional ocidental que separa o objeto da percepção do sujeito e também seguiram a rota aberta por Polanyi ao distinguirem o conhecimento em dois momentos: tácito e explícito.

Segundo os autores japoneses, o conhecimento tácito é formado, por um lado, por elementos cognitivos chamados “modelos mentais” que ajudam o indivíduo a definir seu mundo: valores, preconceitos, crenças e paradigmas. Por outro lado, o conhecimento tácito compreende o elemento técnico do conhecimento que inclui know-how concreto, técnicas e habilidades.

O conhecimento explícito refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática.

Há semelhanças entre as abordagens de Nonaka e Takeuchi e Schön quanto à dinâmica da apropriação do conhecimento pelo indivíduo, ainda que tal dinâmica seja distinta nos dois modos de pensar. Enquanto Schön observa o desenvolvimento intelectual do indivíduo a partir da etapa *conhecer-na-ação* para aprofundar-se e estender-se em uma etapa posterior que ele

denomina *reflexão-na-ação*, Nonaka e Takeuchi privilegiam a aquisição de conhecimento, apropriação e a conversão do conhecimento através de movimentos sociais, embora o conhecimento seja nascido no íntimo do indivíduo.

Nonaka e Takeuchi (1997), habilmente situam a expansão do conhecimento organizacional em duas dimensões: epistemológica e ontológica. Ora, considerando que o conhecimento é atributo natural do indivíduo, o conhecimento de uma organização não pode iniciar-se senão em mentes humanas. Os autores japoneses entendem que a organização deve prover todos os suportes aos indivíduos criativos ou proporcionar “contextos para a criação do conhecimento.” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, pg. 65). E o conhecimento se expande quando o indivíduo, tal como um vórtice, amplia a rede de conhecimento formal e/ou informalmente na organização até que ela se cristaliza através da conversão em um movimento espiralado, que se agiganta em duas dimensões: epistemológica e ontológica.

Conforme a orientação de Nonaka e Takeuchi (1997) seguirá, de forma concisa, a descrição da conversão do conhecimento em quatro modos, partindo do indivíduo – dimensão epistemológica. A este movimento circular de conversão do conhecimento tácito em explícito os autores japoneses denominam “Espiral do Conhecimento” e o situam na dimensão epistemológica, conforme sintetizado na Figura 1.

1- conhecimento tácito em conhecimento tácito, denominado pelos autores de socialização. Um bom exemplo é o conhecimento que se forma nos aprendizes, quando há a observação atenta aos movimentos dos veteranos que provê nos iniciantes a capacidade de produzir através da prática, da imitação

2- conhecimento tácito em conhecimento explícito, denominado pelos autores de externalização. A articulação do conhecimento tácito em explícito surge no amadurecimento do conhecimento do indivíduo e do coletivo na empresa. Trata-se do domínio do objeto alvo do conhecimento a ponto de capacitar àqueles possuidores deste conhecimento a faculdade de descrevê-lo sob algum tipo de linguagem.

3- conhecimento explícito em conhecimento explícito, ou combinação. Os autores japoneses caracterizam esta etapa do desenvolvimento do conhecimento considerando que, a partir de sua organização como explícito, o conhecimento tende a interagir com outros conhecimentos explícitos pré-existentes nos outros indivíduos ou em registros presentes na empresa.

4- conhecimento explícito para conhecimento tácito ou internalização. Trata-se do conhecimento após plenamente absorvido e diligentemente explicitado é observado a ser tal como inerente ao indivíduo

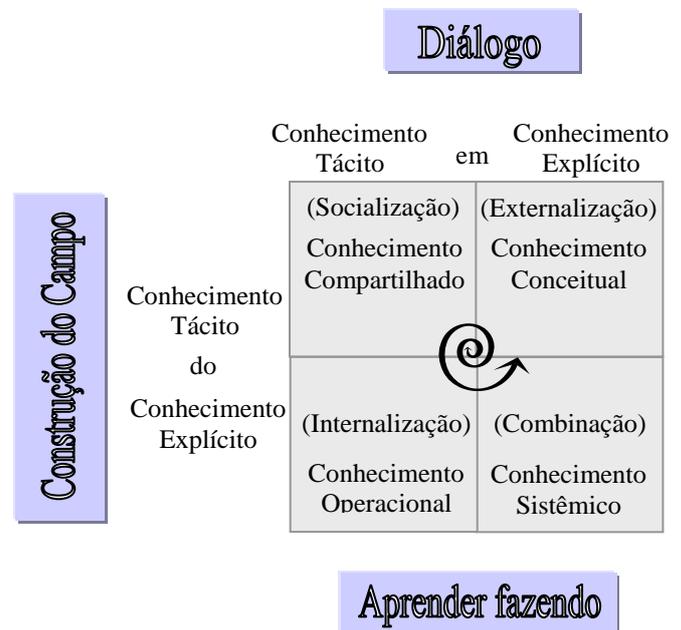


Figura 1: Espiral do Conhecimento, inspirada em modelo de Nonaka e Takeuchi, 1997.

A espiral alcança sua dimensão ontológica quando se expande e alcança outros níveis dentro da organização: indivíduo, grupo, organização, interorganização.

Neste ponto, é natural pensar que a espiral do conhecimento, nas duas dimensões, possa se configurar também como inteligência coletiva, suportada pelo conforto e agilidade dos recursos tecnológicos da informação.

### 2.3 Conhecimento em rede: inteligência coletiva

Os recursos da Tecnologia da Informação do mundo atual fornecem uma multiplicidade de possibilidades de conexões individuais e entre grupos através do acesso às bases de dados a distancia que possibilitam a consulta a bibliotecas virtuais, leitura de clássicos, discussões em grupo e a criação das comunidades em rede. Pierre Levy (1999), um dos maiores pensadores sobre o advento do conhecimento em rede, a Inteligência Coletiva, caracterizou a Internet como um novo marco da comunicação humana. Trata-se da constatação sobre um novo meio de interação do ser humano onde muitos falam para muitos, em escala planetária.

Cavalcanti e Nepomuceno (2007) alertam que a simples utilização da rede não é garantia da eficácia no tocante à disseminação do conhecimento ou quanto ao sucesso dos negócios apregoados através

dela. “Colocar um usuário diante de um computador conectado não o deixará mais integrado ao mundo moderno – como aliás, temos visto em diversos projetos de Inclusão Digital no Brasil e no mundo. (CAVALCANTI e NEPOMUCENO, 2007, pg. 9). Os atuais gestores, além dos alertas acima, tem que observar que não basta participar da rede para compartilhar da inteligência coletiva. É preciso haver ações e atitudes voltadas para a ampliação do conhecimento. Tem que haver a **intenção**.

## **2.4 Ambiência organizacional adequada para a criação do conhecimento**

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), há que se criar uma ambiência adequada para a criação do conhecimento. A seguir são discriminadas cinco condições que a empresa deve abrigar, seguindo a orientação dos autores acima citados.

1. A intenção, como “aspiração de uma organização às suas metas.
2. A autonomia dos funcionários de forma a ampliar as chances de introduzir oportunidades e concomitantemente aumentar a automotivação para a criação de novo conhecimento.
3. Flutuação e caos criativo, que significa proporcionar aos membros da organização um colapso de suas rotinas, hábitos e estruturas cognitivas que estimulam a interação entre a organização e o ambiente externo.
4. A redundância, pois é necessário fazer reverberar as informações pela organização para que haja o compartilhamento do conhecimento tácito e no compartilhar, impulsiona-se a espiral do conhecimento a se movimentar.
5. Variedade de requisitos: a organização deve fazer frente à complexidade do ambiente para permitir enfrentamento a desafios impostos por um ambiente dinâmico e mutável.

Além das condições acima extraídas das orientações de Nonaka e Takeuchi (1997), estes pesquisadores percebem mais duas condições que consideram importantes para que haja o florescimento de um ambiente propício à expansão do conhecimento: liderança e reformulação do sistema de méritos e recompensas.

## **3 Resultados**

### **3.1 Situando os conceitos da gestão do conhecimento no ambiente organizacional**

A articulação dos conceitos sobre a criação do conhecimento empresarial deve forjar as diretrizes sobre as quais a organização poderá estruturar um modelo fundamentado na GC. E estas diretrizes

incluem a preocupação com a coleta, organização, análise, disseminação, uso e feedback da informação com o propósito de fornecer elementos de suporte à tomada de decisão e permitir que a organização continue a prosperar, participando do mercado de forma competitiva, mesmo que tenha que suportar as mudanças bruscas no ambiente geral. A compreensão do ambiente onde a organização se insere é a lente através da qual o gestor pode planejar as diretrizes a serem seguidas. Alvarenga (2008) retoma os fundamentos da literatura da administração e extrai condições do ambiente geral e outras do ambiente de tarefa. A seguir as condições gerais que compõem o ambiente geral onde a empresa se insere: Tecnológicas, Legais, Políticas, Econômicas, Demográficas, Ecológicas e as Culturais, que refletem nas expectativas dos participantes e consumidores.

Alvarenga (2008) discrimina as seguintes condições que compõem o ambiente de tarefa:

- Fornecedores de entrada: intermediários de todos os tipos de recursos, tais como matérias-primas, recursos financeiros, humanos e outros.
- Clientes e usuários: todos a quem os produtos de uma empresa se destina.
- Concorrentes: disputam o mesmo espaço no mercado.
- Entidades reguladoras – sindicatos, associações de classe, órgãos de proteção ao consumidor.

Alvarenga (2008) cita os trabalhos de Porter (1986, 1990, apud ALVARENGA, 2008) citando a definição clássica de forças competitivas que ameaçam – ou criam oportunidades para crescimento – da organização: a ameaça de novos entrantes no mesmo segmento de mercado; a rivalidade entre firmas existentes; ameaça de produtos substitutos; o poder de barganha dos compradores; o poder de barganha dos fornecedores.

Ora, as mesmas forças e condições, se bem definidas, ainda que fundamentais para delinear a compreensão do ambiente competitivo, podem ser vistas como elementos relevantes responsáveis por impelir as relações de conhecimento da organização do seu mundo interno e externo. Conforme Sabbag (2007), é possível refletir sobre a rede de relacionamentos relevantes para o conhecimento de uma organização considerando outras classes além das 5 forças de Porter, tais como Universidade, Consultores, Comunidades de Prática e Governo.

A classe dos CLIENTES se constitui como a primeira na atenção da organização, pois os clientes se multiplicam e requerem adaptação dinâmica a

necessidades e expectativas. O objetivo da GC é fornecer elementos para tomada de decisões para que a organização seja capaz de sustentar a adaptação dinâmica frente às flutuações do mercado. Ainda considerando a classe dos Clientes, a organização também pode fazer o papel educativo, ao ensinar e incentivar o uso ecológico e adequado de seus produtos ou ao promover a responsabilidade social na comunidade. Além disso, existem outras possibilidades de conhecimento nesta classe como prospectar fluxos de saber que ocorrem por meio da participação de clientes nas etapas de desenvolvimento e pesquisa, do seu mapeamento dinâmico em sistema de *Customer Relationship Management (CRM)*.

A sempre preocupante classe dos CONCORRENTES tem grande importância como fator de equilíbrio no mercado, haja vista que quando o ambiente não é competitivo, há cartéis e conluíus reunindo organizações, em prejuízo do mercado e da clientela. A verdade é que nenhuma organização fica imune às práticas de seus concorrentes: basta um deles estabelecer uma nova política comercial vitoriosa que todos tendem a segui-la. A organização é vitoriosa quando promove uma inovação: produto ou prestação de serviços e o disponibiliza no mercado antes dos concorrentes. Uma das ferramentas atualmente mais utilizada é o *Benchmarking*, para que a organização compare seus processos e seu desempenho com seus concorrentes e promova a revisão de suas políticas. A classe dos Concorrentes produz um fenômeno importante na GC que é o Sistema de Inteligência Competitiva: coleta de toda a informação possível junto a fornecedores comuns, clientes comuns, ex-funcionários e, obviamente, pelas fontes públicas de informação.

Segundo Sabbag (2007) na classe dos FORNECEDORES é comum observar-se mútuo interesse no compartilhamento de saber e na redução dos custos de transação. A troca de saber ocorre para assegurar a produção de ambos.

“Há um aprendizado conjunto sobre logística, montagem, gestão em geral e custos de transação (custos com prospecção, negociação e contratação) que precisam ser minimizados(...) Enganam-se aqueles que adquirem de seus fornecedores apenas

produtos / serviços e desprezam a perícia e o saber específico que eles detêm e oferecem. Ambos, organização e fornecedor são beneficiados quando há efetiva transparência e união de esforços, mesmo se há diferenças significativas de porte e de poder entre organizações.”  
(SABBAG, 2007, pg. 288/289).

Sabbag (2007) denomina a classe PARCEIROS em substituição do conceito de Porter de *produto substituto*. Nesta classe, a complementaridade de saber agrega valor mutuamente;

A classe referente a UNIVERSIDADES, tal como a de CONSULTORES tem semelhanças, conforme identifica Sabbag (2007). Ambas desempenham os papéis de crítica, pesquisa e apoio ao aprendizado, legitimam experiências (casos registrados). O relacionamento da universidade com a organização promove a crítica e validação de práticas organizacionais, assim como também promove a pesquisa científica e dá suporte à organização ao prestar serviços de educação continuada, consultoria, produção de casos e publicações. Entretanto, existem dificuldades para que este relacionamento vigore: são raras as organizações brasileiras que aceitam publicar casos reais nos quais retratam suas práticas. Somente algumas ousam fazê-lo por perceberem o papel legitimador de tal iniciativa e, conseqüentemente, o reconhecimento público.

A classe de CONSULTORES interage com a organização de forma semelhante à de UNIVERSIDADES. Consultores fornecem o conhecimento criado e desenvolvido em outras organizações, legitimam outros conhecimentos, eliminam dúvidas, emprestam um “olhar” externo sobre a organização. E esta relação também os beneficia, pois a organização lhes dá acesso ao campo adequado para testar proposições e os mantém conectados com a realidade do mundo do trabalho.

A classe das COMUNIDADES DE PRÁTICA é bastante curiosa: fornece perícia e apoio sem fronteiras; entretanto, devido ao caráter informal da maioria dos casos, permanece invisível aos olhos dos gestores. O relacionamento desta classe com a organização promove benefícios relevantes: é observado que frequentemente idéias e projetos são

validados pelas comunidades de prática; casos de sucesso e insucesso são compartilhados; nenhum pedido de apoio fica sem resposta e a perícia e a confiabilidade são desenvolvidas entre pares através de uma real aprendizagem comunitária.

Por último, a importante classe do GOVERNO promove mediação de interesses na sociedade e regulamentos; aprender com o Governo não é apenas sensato, é essencial. Desempenhando o papel obrigatório na representação dos interesses da sociedade, seus setores pesquisam, diagnosticam problemas, tornam públicas informações valiosas, projetam tendências e formulam políticas.

### **3.2 Elaboração de Diretrizes e respectivas ferramentas para sustentar a gestão do conhecimento**

Após considerar todos os aspectos levantados sobre o conhecimento organizacional, é possível estabelecer, com sensatez, diretrizes para aconselhamento às organizações que planejam mudanças organizacionais com o benefício da aplicação dos conceitos e sistemáticas da GC. As diretrizes serão sucintamente descritas observando-se que os componentes do ferramental de cada uma podem ser compartilhados pelas outras. Assim como os resultados obtidos em uma delas, necessariamente irão nutrir as outras.

#### **3.2.1 Compartilhamento de idéias**

Quando Schön discorre sobre o conhecer-na-ação, é possível pensar na trilha a ser percorrida pela organização que deseja que o conhecimento possa ser capturado, validado, mantido e disponibilizado pelo seu corpo de funcionários, principalmente os dois últimos estágios. Esta diretriz é identificada como o Compartilhamento de idéias, onde a organização parte do princípio de que seus funcionários devem ter acesso ao conhecimento existente, assim como às melhores práticas e lições aprendidas pertinentes ao cabedal da organização. As lições de Nonaka e Takeuchi (1997) também devem nortear a empresa ao promover as ferramentas para sustentar esta diretriz. Da mesma forma, será determinante a participação do departamento de Recursos Humanos a prover informações sobre o desenho organizacional principalmente no tocante a quadros de cargos e funções e respectivas competências essenciais para a manutenção e desenvolvimento da organização.

**Ferramentas: Seguir a Espiral do Conhecimento como método:** Sistemas de avaliação de competências, bases de competências; treinamento e desenvolvimento; *Learning Centers*; educação corporativa; reuniões periódicas, convenções, seminários e palestras; comunidades de prática: legitimadas, resultados recompensados; programas

de estágios, trainees ou integração de novos funcionários; bibliotecas; intranet, e-mail e, um item muito importante: lições aprendidas: bom exemplo do que teorizou Schön sobre a reflexão-sobre-a-ação, este recurso possibilita à organização manter o foco sobre suas metas reutilizando ferramentas e recursos bem sucedidos em experiências passadas e alertando a corpo de colaboradores a não repetir passagens malsucedidas do passado.

#### **3.2.2 – Inovação**

Nonaka e Takeuchi (1997), assim como muitos outros estudiosos da GC, privilegiam o indivíduo criativo como elemento chave para o desenvolvimento do conhecimento na organização. O resultado principal da criatividade do indivíduo, aperfeiçoado pelo grupo e posteriormente por toda a empresa, é a inovação; é o produto inovador que tende a surpreender o mercado catapultando a organização para posição destacada de competitividade no seu segmento de mercado.

**Ferramentas: Seguir a Espiral do Conhecimento como método:** banco de idéias – motivação da criação individual; participação do criador na implantação e avaliação final dos projetos para consumir o aprendizado coletivo; programas de estágios, trainees ou contratação de novos funcionários e novas competências; *Learning centers*; reuniões periódicas; equipes multidisciplinares; benchmarking; sistema de inteligência competitiva; recrutamento de especialistas; contexto capacitador e lições aprendidas.

#### **3.2.3 Inteligência competitiva**

Fundamental para os responsáveis por tomar decisões, a base sistêmica de inteligência competitiva funciona como um observatório, visando investigar o ambiente da organização com o propósito de descobrir oportunidades, reduzir riscos, diagnosticar o ambiente interno organizacional para o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo.

A seguir os elementos para estruturação da Inteligência Competitiva conforme identificados por Valentim (2002).

- a) **ESTRATÉGICOS:** respaldam a tomada de decisão da alta administração e possibilitam aos analistas estratégicos a elaboração de novas definições para a organização, as políticas, os programas, as linhas de atuação, as prioridades, os indicadores de desempenho, os planos e planejamentos, ou seja, os cenários futuros, a missão e as metas, a atuação na sociedade e a imagem institucional;

- b) **MERCADO:** possibilitam à alta administração, bem como à área comercial perceber oportunidades de negócios tanto no mercado nacional quanto no mercado internacional;
- c) **FINANCEIROS:** possibilitam aos profissionais da área financeira estabelecer estudos de custos, lucros, riscos e controles;
- d) **COMERCIAIS:** provisão de fundamentos para a área comercial na exportação e/ou importação de materiais, produtos e serviços, abrangendo os conhecimentos na área jurídica sobre a legislação do país no qual se estabelece a transação comercial;
- e) **ESTATÍSTICOS:** fundamentais para as áreas estratégica, financeira, comercial e de P&D, pois identificando em termos percentuais e/ou numéricos questões ligadas à organização como um todo, por exemplo: índices de exportação, importação, demandas e restrições de mercado, índices econômicos, poder aquisitivo, PIB, índice de desemprego, balança comercial, índices de investimentos etc.;
- f) **DE GESTÃO:** suporte às necessidades dos gerentes e executivos da organização no planejamento e gerenciamento de projetos, no gerenciamento de pessoas e situações diversas;
- g) **TECNOLÓGICOS:** suporte para a área de P&D no desenvolvimento de produtos, materiais e processos tecnológicos, fornecendo também o monitoramento sobre a concorrência quanto às inovações de produtos, materiais e processos;
- h) **GERAIS:** disseminados a todas as áreas da organização, possibilitando aos profissionais uma atualização constante, como por exemplo: notícias, fatos e acontecimentos etc.;
- i) **CINZENTAS:** de qualquer natureza, para qualquer área e com qualquer finalidade de uso, que **não** são detectados em buscas formais de informação, como por exemplo: colégio invisível, memória de pessoas, documentos confidenciais de difícil acesso, corredores informais eletrônicos (Internet), etc.

**Ferramentas:** a seguir estão citados os sete passos identificados por Valentim (2002) que provêm o funcionamento contínuo do processo de inteligência competitiva organizacional:

1. Identificar os "nichos" de inteligência internos e externos à organização;
2. Prospectar, Acessar e Coletar os dados, informações e conhecimento produzidos internamente e externamente à organização;

3. Selecionar e Filtrar os dados, informações e conhecimento relevantes para as pessoas e para a organização;
4. Tratar e Agregar Valor aos dados, informações e conhecimento mapeados e filtrados, buscando linguagens de interação usuário / sistema;
5. Armazenar através de Tecnologias de Informação os dados, informações e conhecimento tratados, buscando qualidade e segurança;
6. Disseminar e transferir os dados, informações e conhecimento através de serviços e produtos de alto valor agregado para o desenvolvimento competitivo e inteligente das pessoas e da organização;
7. Criar mecanismos de feedback da geração de novos dados, informações e conhecimento para a retroalimentação do sistema.

Estes pesquisadores também observam valor na utilização do recurso das "Lições aprendidas" visando retroalimentar o funcionamento do processo de inteligência competitiva em todos os passos brilhantemente definidos por Valentim (2002).

### 3.2.4 A importância da inteligência coletiva

É importante ressaltar que a prática e os benefícios dos mecanismos da Inteligência Coletiva, respaldada pelos recursos tecnológicos, permeiam todas as diretrizes. O que se observa é que, mesmo se não houver um sistema de controle e direcionamento na rede – e aí compreendendo Internet e intranets – ela gera conhecimento e informações relevantes. Entretanto, deve ser considerada como uma ferramenta poderosa, passível de ser controlada, planejada e conduzida com firmeza, até mesmo em diferença de níveis de conteúdo de informação e sigilo dentro da organização.

### 4 Conclusão

A distinção das diretrizes foi determinada sob o enfoque pedagógico, pretendendo fornecer orientação segura para aqueles que querem se beneficiar a aplicação de conceitos da GC, sistematizada de forma a respaldar as mudanças organizacionais. É fundamental, entretanto, que a organização, antes de iniciar o planejamento do modelo da estrutura da GC e escolha do ferramental mais adequado, tenha definido com clareza qual o feixe de conhecimentos mais importantes para sua sobrevivência e qual o rumo que deseja ao planejar a mudança.

Da mesma forma, é necessário haver a definição de competências necessárias para condução das linhas de produção de uma empresa. A partir desta

definição, haverá clareza maior sobre quais as classes de profissionais devem ser mantidas para que a produção típica da organização se perpetue. Assim, haverá também a clareza sobre a necessidade de profissionais oriundos de outros campos de conhecimento, para que a organização possa promover mudanças e inovações.

Uma vez definidos com exatidão os fundamentos acima, é necessário abordar sob enfoque didático os conhecimentos envolvidos na produção de uma organização. Sugere-se, como caminho natural, a orientação do conhecimento através das disciplinas / setores existentes na organização. A partir deste ponto, será mais fácil organizar procedimentos escritos e disseminá-los apontando os setores e funcionários que deverão estar cientes deste conhecimento. E, como condição *sine qua non* para a disseminação de conhecimento organizacional sob qualquer forma, há que se colocar em prática elementos de segurança sobre os meios de transmissão de conhecimento das competências essenciais da empresa, para que ele não venha a chegar a mãos erradas: a concorrência.

Das três diretrizes, estes pesquisadores, contudo, percebem que a primeira delas pode prevalecer sobre as outras com a finalidade de manter o compartilhamento da visão e missão da empresa, seus objetivos e diretrizes e outros procedimentos existentes em prática nas rotinas de trabalho, validados pelas autoridades internas da organização. Além disto, esta diretriz deve ser mantida e atualizada com cuidado visando a adaptação de funcionários logo após o processo de admissão e também a dos funcionários transferidos internamente.

A verdade é que as três diretrizes têm interfaces uma com as outras, nutrem-se mutuamente e suas ferramentas podem e devem ser compartilhadas, até porque o conhecimento pode ser criado em qualquer lugar. Da mesma forma, uma informação relevante pode vir de fontes inesperadas, vide as facilidades trazidas pelos recursos da Inteligência Competitiva e da Inteligência Coletiva. A estrutura da GC sustentada pelas condições expostas neste artigo poderá ser eficiente nas três diretrizes, promovendo um ambiente interno sadio e pleno de confiança, mantendo a organização competitiva em seu segmento de mercado e alvo de procura pelos profissionais cuja expertise os faz cobiçados no mercado de trabalho.

### 5 Referências Bibliográficas

ALVARENGA NETO, Rivadavia C. Drummond de. **Gestão do Conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008;

BOOTH, Wayne C. COLOMB, Gregory G., WILLIAMS Joseph M. **A arte da pesquisa**, Tradução de Henrique A. Rego Monteiro. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

CAVALCANTI, Marcos; NEPOMUCENO, Carlos. **O conhecimento em rede: como implantar projetos de inteligência coletiva** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DAVENPORT, Thomas, PRUSAK, Lawrence. **Conhecimento Empresarial**. São Paulo: Ed. Campus, 1999.

DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. Tradução autorizada do idioma inglês da edição publicada por Harper/Collins, New York, N.Y. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Publifolha, 1999.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital Intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FULD, Leonard. **Inteligência Competitiva**. Trad. Janaína Ruffoni. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007.

GARVIN, David A. **Construindo a Organização que Aprende**. Harvard Business Review, Julho-Agosto 1993 *in* Gestão do Conhecimento – Harvard Business Review, Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência competitiva – Como transformar informação em um negócio lucrativo**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KLEIN, David A. **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. Tradução de Carlos Irineu da Costa. – São Paulo: Ed. 34, 1999.

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro, TOYAMA, Ryoko, NAGATA, Akiya – **A firm as a Knowledge-creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm – Industrial and Corporate Change**, Volume 9 Number 1, 2000. Oxford University Press 2000.

OLIVEIRA JÚNIOR, M.M. **Competitividade Baseada no Conhecimento**. In CAVALCANTI, M. Gestão Estratégica de Negócios evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira, 2001.

PROBST, Gilbert. RAUB, Steffen e ROMHARDT, Kai – **Gestão do Conhecimento: os elementos**

**construtivos do sucesso**, Porto Alegre, Bookman, 2002.

RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y. FERRANTE, Agustín J. **Tecnologia de Informação e Gestão Empresarial**. Rio de Janeiro: E-papers, 2000.

\_\_\_\_\_; LOUREIRO, Juliano; VIEIRA, Rita. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark: PETROBRAS, 2005.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Espirais do Conhecimento – Ativando indivíduos, grupos e organizações**. São Paulo: Saraiva, 2007.

SCHÖN, Donald A. **Educando o Profissional Reflexivo – um novo design para o ensino e a aprendizagem**. Trad. Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina**. 3.ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

\_\_\_\_\_. **A Dança da Mudança**. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SVEIBY, Karl-Erik. **Gestão do Conhecimento – A lição dos Pioneiros**. Janeiro, 2001. Disponível em <http://www.jrbrands.com.br/PDFs/KnowledgeManagementPort> Acesso em: dezembro/2004.

STEWART, Thomas A. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do Século XXI**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. **Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento**. DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação - v.3 n.4 ago/02 ARTIGO 02. Disponível em [http://www.dgz.org.br/ago02/Art\\_02.htm](http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm) acesso em agosto 2007.

\_\_\_\_\_. **O Processo de Inteligência Competitiva em Organizações**. DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação - v.4 n.3 jun/03 ARTIGO 03. [http://www.dgz.org.br/jun03/Art\\_03.htm](http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm) acesso em agosto 2007

VON KROGH; George, ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a Criação de Conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. – Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WENGER, Etienne. **Communities of Practice: Learning as a Social System**. Publicado em "*The Systems Thinker*", Vol. 9, No. 5 Junho 1998.

Disponível em [http://www.ewenger.com/pub/pub\\_systems\\_thinker\\_wrd.doc](http://www.ewenger.com/pub/pub_systems_thinker_wrd.doc) Acesso em: março/2006