



O CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Emeide Nóbrega Duarte

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Paraíba, Brasil; Professora da Universidade Federal da Paraíba, Brasil
E-mail: emeide@hotmail.com

Maria Luiza da Costa Santos

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Paraíba, Brasil; Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, Brasil.
E-mail: mluizacs@gmail.com

Resumo

No panorama da “Sociedade da Informação e do Conhecimento”, entende-se que as estratégias das organizações devem estar voltadas para o foco humano, pois o homem é o verdadeiro detentor do potencial de conhecimento que determina a gestão estratégica. Nessa perspectiva, surge o interesse em buscar, na literatura, subsídios para contextualizar o conhecimento na administração estratégica ao focalizar esse processo por meio da abordagem das Escolas do Pensamento Estratégico. Com as leituras, foi possível perceber a presença do conhecimento que permeia cada uma das abordagens. Na compreensão de abordar o uso do conhecimento como vantagem competitiva, está mais refletida nas premissas da escola de aprendizado, que compreende a estratégia como um processo de aprendizagem, tanto individual quanto coletivo. A vantagem competitiva do conhecimento consiste na exploração das competências distintas, difíceis de serem imitadas. Competência, tanto individual como organizacional, só se adquire com conhecimento viabilizado pelo processo de aprendizagem contínua à luz da gestão do conhecimento.

Palavras-chave: Administração estratégica. Gestão do conhecimento estratégico. Escolas do pensamento estratégico.

1 INTRODUÇÃO

No panorama da “Sociedade da Informação e do Conhecimento”, entende-se que as estratégias das organizações devem estar voltadas para o foco humano, pois o homem é o verdadeiro detentor do potencial de conhecimento que determina a gestão estratégica. Nessa perspectiva, surge o interesse em buscar, na literatura, subsídios para contextualizar o conhecimento na administração estratégica.

A estratégia é uma ferramenta gerencial imprescindível para as empresas. Ela se apresenta com definições variadas, de acordo com a abordagem de diversos autores. Ansoff (1977) considera a estratégia, em termos amplos, como um conjunto de regras de decisão e diretrizes que delimitam o campo de atuação da empresa. Essas regras e diretrizes estabelecidas indicam os objetivos e as metas que a empresa busca realizar, os quais podem ser caracterizados como sendo de expansão ou de diversificação organizacional.

A partir da década de 1980, os trabalhos de Michael Porter começaram a ser publicados e se destacaram pelo enfoque na descrição do conteúdo da estratégia. Porter (1986) enfatiza que uma estratégia competitiva deve permitir que uma empresa encontre uma posição que seja, ao mesmo tempo, lucrativa e sustentável frente às forças competitivas que atuam na estrutura da indústria onde está inserida. Essa afirmativa deriva do entendimento de que empregar estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa que envolva um diferente conjunto de atividades.

Hamel e Prahalad (1995) desenvolveram seus estudos em torno de estratégia empresarial com vistas a inovar e a criar mercados futuros. Para esses autores, a empresa precisa competir, construindo a própria visão e criando perspectivas que lhe possibilitem chegar, de modo pioneiro, ao futuro do seu setor. Consideram que a fonte de vantagem competitiva está na capacidade de uma empresa criar produtos e negócios fundamentalmente novos, utilizando a estratégia para reinventar seu setor.

Quanto ao comportamento estratégico, Bueno et al. (2004) complementam que, na visão estratégica, procura-se eliminar a improvisação e promover um processo de aprendizagem contínua, buscando, desse modo, vantagens competitivas. Para Chiavenato (2001), ter visão estratégica significa pensar e raciocinar em relação ao futuro, destacando metas e objetivos em longo prazo. Trata-se de uma maneira diferente de ver partes internas e externas do mercado, a partir de uma visão do todo, uma visão holística e, não, apenas das partes integrantes, procurando coordenar ações futuras que solucionem os problemas da empresa.

Segundo Mintzberg et al. (2000), a maioria das estratégias que fracassa é fruto da adoção de uma única abordagem. Portanto, na busca do sucesso, recomendam que as estratégias devem combinar características de diferentes escolas de pensamento estratégico.

2 AS ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Em seu livro, "Safari de estratégia", Mintzberg et al. (2000) apresentam, através de dez escolas, a trajetória do pensamento estratégico desenvolvida para a prática empresarial, e cujos pressupostos focalizam a formulação de estratégias e os aspectos importantes do processo de gestão estratégica. Os autores denominam as escolas de: **Escola do design, Escola do planejamento, Escola do posicionamento, Escola empreendedora, Escola cognitiva, Escola do aprendizado, Escola do poder, Escola cultural, Escola ambiental e Escola da configuração.**

Essas dez escolas estão agrupadas, de acordo com suas características, em três categorias - **prescritivas, descritivas e integrativas**. O primeiro grupo reúne as escolas de natureza **prescritiva**, onde estão as mais preocupadas com o modo como as estratégias são formuladas. Entre elas, estão a Escola do design, a Escola do planejamento e a Escola do posicionamento. O segundo grupo reúne as escolas de natureza **descritiva**, assim chamadas porque se interessam mais pela descrição do modo como as estratégias são, de fato, formadas e muito pouco pela prescrição do comportamento estratégico ideal. Esse grupo é composto pelas escolas: empreendedora, cognitiva, do aprendizado, do poder, cultural e ambiental. O terceiro grupo, de natureza **integrativa**, é formado, apenas, pela Escola da configuração, cuja abordagem consiste em integrar vários aspectos das demais escolas.

Cada uma dessas abordagens de pensamento, surgida em estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica, define estratégia e finalidades e aborda os principais problemas do seu desenvolvimento. De modo geral, admitem a estratégia sob cinco diferentes definições: **planejamento, modelo, posicionamento, perspectiva e armadilha**. Como **planejamento**, a estratégia orienta a trajetória da empresa; como **modelo**, assume a ideia de padrão, mantendo a coerência das ações ao longo do tempo; como **posicionamento**, localiza a empresa em seu mercado, numa posição única e geradora de valor que implica o desenvolvimento de um conjunto particular de atividades; como **perspectiva**, a estratégia torna-se o meio fundamental para que uma empresa realize suas ações, focalizando a grande visão da empresa; como **armadilha ou truque**, assume a função de manobra específica para enganar um concorrente, apresentando-se assim como uma ameaça (SANTOS, 2003).

Todas as escolas apresentam importantes contribuições teóricas para a área da administração estratégica e cobrem, praticamente, toda a literatura sobre o desenvolvimento

de estratégias. Suas estruturas permitem perceber como o pensamento estratégico se desenvolve em direções múltiplas e incorpora conteúdos e abordagens advindas de outras ciências para formar sua própria base teórica.

2.1 Formação de estratégias

Quanto à formação de estratégias, em sua tese de Doutorado, em que aborda Mintzberg et al. (2000), Santos (2003) tece algumas considerações sobre as diferentes escolas de acordo com o grupo ao qual pertencem.

No **primeiro grupo**, encontramos as posições da **escola do design**, que considera a formação da estratégia como um processo de concepção e propõe a formulação de estratégia como fins para atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. Essa escola utiliza a noção de SWOT, a avaliação dos pontos fortes (*strengths*) e dos pontos fracos (*weaknesses*) da organização, à luz das oportunidades (*opportunities*) e das ameaças (*threats*) em seu ambiente, e focaliza a formulação de estratégia como um processo de desenho informal, essencialmente de concepção; da **escola do planejamento**, que defende a formação da estratégia como um processo formal, apresenta suas ideias enraizadas no modelo básico da escola do design e acrescenta a formalidade do planejamento. Parte do entendimento de que a formação de estratégia seria mais eficaz se decorresse de um processo de planejamento formal, separado, sistemático. Seu modelo constitui-se de estágios claramente delineados, que envolvem a fixação de objetivos, a avaliação das condições interna e externa à organização; a avaliação das alternativas estratégicas e a implementação da estratégia selecionada; e a **escola do posicionamento**, que trata a formação de estratégia como um processo analítico, enfatiza a importância do conteúdo das estratégias e trata de técnicas para análise competitiva das indústrias.

No **segundo grupo**, encontramos as posições da **escola empreendedora**, segundo a qual a formação de estratégia é um processo visionário, cujo conceito central é a visão, uma representação mental de estratégia criada, ou ao menos, expressa na mente do líder. Ressalta a importância do líder empreendedor para desenvolver novos negócios ou para inovar os negócios existentes; a **escola cognitiva** busca compreender a visão do estrategista e chegar ao que o processo de formulação de estratégia significa na esfera da ação humana. Considera, assim, a formulação de estratégia como um processo mental; a **escola do aprendizado** considera o mundo demasiadamente complexo para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez, com planos e visões claros. Por isso, essa escola defende a formação de estratégia como um processo emergente e acredita que ela emerge quando as pessoas, atuando individualmente, mas na maioria dos casos, coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade de sua organização de lidar com ela. Desse modo, a escola procura abrir o processo de formulação estratégica para além do indivíduo, porquanto considera que a estratégia deve emergir em passos curtos, à medida que a organização se adapta ou “aprende”.

Ainda no **segundo grupo**, encontra-se a **escola do poder**, que caracteriza a formação de estratégia como um processo de negociação, tanto entre grupos conflitantes, dentro de uma organização, quanto entre as organizações, enquanto confrontam seus ambientes externos. Assim, considera a formulação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e a política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses; a **escola cultural** compreende o processo de formação de estratégia como enraizada na cultura da organização e que esse processo é, fundamentalmente, coletivo e cooperativo. Relaciona a influência da cultura à manutenção da estabilidade estratégica e, em alguns casos, à sua resistência ativa às mudanças estratégicas.

A cultura é basicamente composta de interpretações de um mundo e das atividades e dos artefatos que as refletem. Em se tratando de cultura organizacional, ela representa as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis da organização; finalmente, a **escola ambiental**, que concebe a formação de estratégia como um processo reativo e posiciona o ambiente como uma das três forças centrais no processo de formação de estratégia, ao lado de liderança e organização. Essa escola ajuda a descrever diferentes dimensões dos ambientes que os estrategistas têm diante de si e a sugerir seus possíveis efeitos sobre a formação de estratégia. Seus defensores defendem a ideia de que o ambiente impõe pressões sobre a organização, à qual cabe apenas a condição reativa.

No **terceiro grupo**, tem-se a **escola da configuração**, que entende a formação de estratégia como um processo de transformação e descreve a estabilidade relativa das estratégias dentro de determinados estados, interrompidos por saltos para novos estados. Essa escola se divide em duas vertentes: uma descreve estados da organização e de seu contexto como sendo "configurações", enquanto a outra direção descreve o processo de geração de estratégias como "transformações". As "configurações" tendem a ser pesquisadas e descritas por pesquisadores, ao passo que as "transformações" são praticadas por executivos e prescritas por consultores. Essas vertentes se apoiam na ideia de que, se uma organização desenvolve estados de ser, a geração de estratégia é um processo de saltar de um estado para outro.

Nesse sentido, a formação da estratégia organizacional é o resultado da adaptação das intenções gerenciais à nova compreensão sobre o ambiente organizacional ou sobre as tendências futuras do setor. Sua importância está relacionada à sua possibilidade de obter resultados que contribuam para elevar a capacidade competitiva das empresas e, por isso, reveste-se de relevância na administração dos recursos humanos - especificamente relacionadas ao conhecimento - uma vez que são as pessoas que alcançam os resultados da organização. Por essa razão, é fundamental que as práticas de recursos humanos estejam relacionadas à estratégia adotada pela empresa para que, efetivamente, transformem-se em vantagem e garantam seu sucesso.

3 O CONHECIMENTO NAS ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Ao apreciar as escolas de forma individual, para contextualizar o tema estudado, Duarte (2004), tendo como base o compêndio de Mintzberg et al. (2000), que cobre, praticamente, contribuições de toda a literatura teórica sobre estratégias e posiciona as organizações num ambiente competitivo, verifica que a **escola de aprendizagem** é a que mais se identifica, além dos subsídios das **escolas cognitiva, cultural e ambiental**, conforme o texto a seguir

A **escola cognitiva** admite que a compreensão dos mapas cognitivos dos responsáveis pela geração de estratégia é fundamental para se entender o processo de formação de estratégias. A **escola cultural** considera que o processo de formação de estratégia está enraizado na cultura da organização, e esse processo deve ser, fundamentalmente, coletivo e cooperativo e se preocupar com a influência da cultura na manutenção da estabilidade e, em alguns casos, na sua resistência ativa às mudanças estratégicas.

Os defensores da **escola ambiental**, por seu turno, consideram que o ambiente impõe pressões sobre a organização, à qual cabe, apenas, a condição reativa. Ela ajuda a descrever diferentes dimensões dos ambientes que os estrategistas têm diante de si e a sugerir seus possíveis efeitos sobre a formação de estratégia.

Já na **escola de aprendizagem**, os teóricos defendem que as estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes, atuando individualmente, mas na maioria dos casos,

coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade de sua organização de lidar com ela. Essa escola procura abrir o processo de formulação estratégica para além do indivíduo, considerando que a estratégia deve emergir em passos curtos, à medida que a organização se adapta ou “aprende”.

Com as leituras, é possível perceber a presença do conhecimento através das **pessoas** que permeiam cada uma das abordagens. No entanto, para abordar o uso do conhecimento como vantagem competitiva, está mais refletida nas premissas da escola de aprendizado, que compreende a estratégia como um processo de aprendizagem, tanto individual quanto coletivo. A vantagem competitiva consiste na exploração das competências distintivas, difíceis de serem imitadas. A competência, tanto individual quanto organizacional, só se adquire com **conhecimento** viabilizado pelo processo de aprendizagem contínua.

Para Levy (1992), o conceito de vantagem competitiva vem se modificando com a certeza de que, como o capital, os recursos e a tecnologia têm uma mobilidade internacional impressionante, por meio da qual o ativo competitivo mais importante de um país são a habilidade e **a aprendizagem acumuladas** de sua gente. Em uma era em que quase todos dispõem basicamente da mesma informação, no mesmo momento, a vantagem será daqueles que conseguirem tomar essa informação e puserem-na rapidamente em prática. Isso quer dizer que é preciso ter gente com “mente estrategista” e que possa criar uma vantagem competitiva a partir **do conhecimento comum**.

Na literatura sobre estratégias competitivas, destacam-se autores como Ansoff (1977), Porter (1986) e Hamel e Prahalad (1995). O modelo de estratégia competitiva proposto por Ansoff (1977) é baseado na prática do planejamento estratégico, como suporte para o processo de formulação de estratégia. A partir daí, são desenvolvidas estratégias administrativas e financeiras e gerados orçamentos estratégicos que culminam com o plano estratégico, dando início à implementação da estratégia competitiva. O modelo proposto por Hamel e Prahalad (1995) concebe a estratégia empresarial com vistas à inovação de forma que consideram que a fonte de vantagem competitiva está na capacidade de uma empresa criar produtos e negócios novos, utilizando a estratégia para reinventar seu setor.

Porter (1999) propôs uma metodologia analítica para se compreenderem os ramos de negócio e a competição. Nela são descritas cinco forças competitivas que determinam a atratividade de um ramo de negócio e suas causas, bem como o modo como essas forças se modificam com o tempo e como podem ser influenciadas pela estratégia de uma empresa. Essas forças competitivas são: a ameaça de entrada de novos concorrentes; a ameaça de produtos substitutos; a rivalidade entre as empresas existentes; o poder de negociação do cliente e o poder de negociação dos fornecedores. Elas devem ser monitoradas, para que a empresa possa antecipar as mudanças no ambiente onde atua, no sentido de revisar sua estratégia e manter ou melhorar seu posicionamento competitivo.

Por meio de suas estratégias, as empresas deverão influenciar as cinco forças, neutralizando-as ao seu favor. Ao se referir à informação, considerando o monitoramento dessas forças propostas pelo mesmo autor, elas enfatizam que as empresas têm uma enorme necessidade de dados sobre a concorrência e o ambiente, considerando que a informação é a matéria-prima básica para a idealização de modelos competitivos, surgindo. Assim, surge **a Gestão do Conhecimento** como suporte para formulação estratégica competitiva. Segundo Choo (2003), o conhecimento tácito – o foco deste estudo - embora pessoal e difícil de se codificar formalmente, pode ser compartilhado e transmitido informalmente por meio dos recursos de comunicação ricos, como metáforas, analogias, modelos e histórias.

Nesse sentido, Paiva e Duarte (2006) embasam-se em Nonaka e Takeuchi (1997), que desenvolveram a teoria da criação do conhecimento, partindo da classificação do conhecimento humano como explícito e tácito, definida por Michael Polanyi (1966). O conhecimento explícito é aquele que pode ser expresso em linguagem formal e ser transmitido

de maneira mais fácil entre as pessoas. Esse conhecimento pode ser armazenado de várias formas em relatórios, manuais, documentos, audiovisuais, *CD-ROM*, entre outros. O conhecimento tácito é mais difícil de ser formatado e expresso em linguagem formal sendo, portanto, de difícil transmissão. Corresponde ao conhecimento pessoal, à experiência individual e envolve elementos subjetivos, tais como crenças, valores e intuições.

Segundo Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), os assuntos de conhecimento tendem a tornar-se atribuição das áreas de recursos humanos, de tecnologia de informação ou de P&D no âmbito corporativo; por vezes, é apenas parte de programas isolados de Gestão do Conhecimento de diferentes unidades de negócios isolados. Além disso, alguns teóricos, com raras exceções notáveis, prestam pouca atenção à visão estratégica geral.

Continuando, os autores sugerem a existência de dois tipos básicos de estratégia: a de sobrevivência e a de avanço. Ao conceber estratégias de sobrevivência, a gerência conta com uma imagem bastante clara do ambiente de negócios conhecido. Elas (as estratégias) procuram reduzir o poder de negociação dos atuais fornecedores e clientes baseando-se no posicionamento bem sucedido, em termos de produto-mercado, em comparação com os concorrentes, e atendem às expectativas de vários *stakeholders* (detentores de interesses) da empresa, como a sociedade em geral, a comunidade local, os empregados e o governo.

As estratégias de avanço constroem a rentabilidade da empresa no futuro, reforçam os pontos fortes e tentam eliminar os pontos fracos na futura base de recursos e **conhecimentos** da empresa. O propósito delas é tirar proveito de futuras oportunidades de negócios e neutralizar os efeitos de futuras ameaças do ambiente de negócios. As estratégias de avanço são típicas de setores emergentes, como tecnologia da informação, serviços financeiros e telecomunicações. As estratégias de sobrevivência e de avanço proporcionam vantagens competitivas distintas, baseiam-se em pontos específicos de vantagem competitiva, impõem diferentes demandas em termos de **conhecimento** e estão associadas a determinados processos de **conhecimento**. Portanto, o equilíbrio adequado entre elas é fundamental, e ambas requerem igual atenção gerencial.

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) apresentam, num quadro referencial, o papel do **conhecimento** concebido como estratégia de sobrevivência e de avanço.

ESTRATÉGIAS	SOBREVIVÊNCIA	AVANÇO
Vantagem competitiva	Rentabilidade corrente; Não implementada pelos concorrentes; Os que tentam não conseguem reproduzir as vantagens originais.	Rentabilidade futura; Não implementada pelos concorrentes; Os que tentam não conseguem reproduzir as vantagens originais.
Papel do conhecimento	Valioso difícil de substituir; Exclusivo ou público; Capacidade de transferência às vezes é mais importante do que o conteúdo.	Novos conhecimentos para a inovação dos processos /produtos; Novos conhecimentos transferidos
Importantes processos de conhecimento	Transferência de conhecimento; Melhoria contínua	Criação de conhecimento; Inovação radical

Quadro 1- Referencial estratégico para o conhecimento

Fonte: Adaptado de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001)

A vantagem competitiva sustentável decorre da implementação, pela empresa, de uma estratégia de criação de valor que permaneça exclusiva, apesar das tentativas de imitação por concorrentes.

As **estratégias de sobrevivência** exploram as atuais fontes de vantagem competitiva: custos de fabricação inferiores aos dos concorrentes, devido a exigir mais experiência; custos de qualidade mais baixos, por força de colaboração mais estreita com os fornecedores; investimentos compartilhados em P&D para um amplo conjunto de produtos; serviços comuns e várias unidades de negócios, propriedade de patentes, direito do autor, segredos comerciais ou exclusividade de projetos de produtos. Já as **estratégias de avanço** exploram as futuras fontes de vantagem competitiva; novos processos de fabricação de baixo custo; novos produtos e serviços com características únicas e alavancagem de experiências adquiridas nos negócios.

As estratégias de **sobrevivência e de avanço** geram processos de **conhecimento** que, como as estratégias em si, são de dois tipos básicos: os que criam **conhecimento** (e geralmente contribuem para o avanço) e aquelas que transferem conhecimentos (e geralmente reforçam as condições de sobrevivência). Assim, desenvolvem futuras vantagens competitivas sustentáveis.

Davenport e Prusak (1998) fazem a seguinte colocação a respeito do conhecimento como vantagem competitiva sustentável:

A vantagem do conhecimento é sustentável porque gera retornos crescentes e dianteiras continuadas. Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso: idéias geram novas idéias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo em que enriquece o receptor (p. 20).

Portanto, são as pessoas que fornecem às organizações o conhecimento como vantagem competitiva, através de um processo de aprendizagem contínua, tanto individual quanto coletivo, e tendo como base a identificação das competências distintivas, difíceis de serem imitadas. Essas competências, quando bem delineadas, garantem a sobrevivência e a competitividade organizacional.

Essa abordagem conduz à visão da Gestão estratégica do conhecimento, entendida como “a integração dos processos existentes às ferramentas estratégicas, tendo o negócio da empresa como foco principal. Isso inclui a identificação dos ativos do conhecimento” (BUENO et al., 2004, p.94). O autor propõe a adoção da Gestão do Conhecimento como solução para maior utilização do seu capital humano, visando ao aumento da competência organizacional e, ao citar Garvin (2000), lembra que, quando uma organização é baseada no conhecimento, é uma organização de aprendizagem, que reconhece o conhecimento como recurso estratégico. Recomenda que a empresa precisa tirar o máximo proveito de seus bens intangíveis,

identificando e mapeando seus ativos intelectuais, facilitando o acesso a informações corporativas, compartilhando experiências e tecnologia, investindo em treinamento, incentivando a criatividade e a inovação, e criando, desse modo, novos conhecimentos. Esses bens repousam em diferentes locais, tais como: base de dados, arquivos físicos e, principalmente, na cabeça de seus funcionários. Para atingirmos a aplicação efetiva da gestão do conhecimento precisamos obter condições organizacionais através de mudanças nos processos que governam a criação, disseminação, armazenamento, atualização e utilização do conhecimento. A utilização da gestão do conhecimento nas empresas pode desencadear melhores decisões e ações em *marketing*, vendas, produção, logística, recursos humanos, entre outras áreas, que ajudarão a atingir plenamente os objetivos estratégicos da organização, sendo uma área nova

na confluência entre tecnologia da informação e administração. Assim, as empresas têm como propulsor para o futuro o seu “capital intelectual”, diferenciando-se, no mercado, pelo que sabem, e tendo o conhecimento como sua maior vantagem competitiva. (BUENO et al., 2004, p.91-92).

Ponchirolli e Fialho (2005) ratificam a adoção da Gestão do Conhecimento para maximizar e alavancar o potencial das pessoas. Entendem que é a estratégia que converte os bens intelectuais das organizações – tanto informações quanto talentos dos membros – em maior produtividade, novo valor e aumento da competitividade. Chama a atenção das empresas no sentido de despertarem para o fato de que, se tiverem consciência do que sabem, se souberem gerenciar estrategicamente o conhecimento e buscar formas eficazes de transferi-lo, certamente aumentarão muito seus lucros. Citando Sveiby (1998), argumentam que uma estratégia orientada para o conhecimento gera lucros cada vez maiores, basicamente, a partir de ativos intangíveis, que convertam receitas invisíveis geradas por um grande número de atividades em receitas tangíveis.

Apesar de a literatura continuar insistindo em orientar as organizações para a adoção da Gestão estratégica do conhecimento, as perspectivas não são desanimadoras. O fato de já haver um lugar para esse debate na internet e a atenção que tem recebido por meio de substancial produção científica são sinais de que mais setores, na sociedade, ganharam consciência de que a produção e a difusão do conhecimento representam uma chave para o desenvolvimento sustentável.

As reflexões trazidas à tona, ao revisitar a literatura pertinente, permitem fazer as considerações finais que, certamente, provocarão o fluxo dinâmico de geração de outras pesquisas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As ideias concebidas pelas diferentes escolas do pensamento estratégico reconhecem que é importante as pessoas atuarem, individualmente e em grupo, no processo de formação da estratégia organizacional. A partir da produção do conhecimento individual e coletivo, é possível identificar as forças e as fraquezas organizacionais, assim como as ameaças e as oportunidades do ambiente.

A aprendizagem individual ou coletiva, a capacidade de a organização lidar com o processo de aprendizagem contínua, a influência da cultura, no que tange à manutenção da estabilidade estratégica e suas resistências às mudanças estratégicas, são aspectos que precisam ser gerenciados, a fim de que gerem novos **conhecimentos capazes** de reforçar as condições de sobrevivência ou que contribuam para o crescimento da organização e, assim, desenvolvam futuras vantagens competitivas sustentáveis.

Em uma era em que quase todos dispõem basicamente da mesma informação, no mesmo momento, a vantagem será daqueles que conseguirem usá-la de forma rápida e que traga resultados capazes de agregar valores ao comportamento organizacional. Isso quer dizer que é preciso ter gente com “mente estrategista”, que possa criar uma vantagem competitiva a partir **do conhecimento comum**.

Pensar estrategicamente significa buscar a valorização das pessoas como uma forma de ajudar a organização a ganhar uma vantagem auto-sustentada ou mantê-la, em relação aos concorrentes que disputam no mercado; implica constituir uma estratégia, um plano global, que a organização deverá adotar para assegurar que as pessoas possam cumprir adequadamente a missão organizacional.

Ao estabelecer um caminho para os próximos anos, as organizações devem definir estratégias que sejam capazes de mobilizar e dinamizar os talentos e as competências

necessárias para se concretizarem como elementos de integração e de sinergia, agindo como um fio condutor da ação organizacional para garantir, em curto prazo, lucratividade empresarial. Gerenciar o conhecimento, considerando os interesses da organização e das pessoas, utilizando-se de estratégias, que satisfaçam a ambas as necessidades, deve ser uma preocupação estratégica para toda a organização que almeja e persegue o sucesso.

Knowledge in the strategic management

Abstract

In view of the "Information Society and Knowledge" means that the strategies of organizations should be directed to the human focus, because man is the true keeper of the knowledge potential that determine the strategic management. From this perspective, it is intriguing to look at literature, subsidies to contextualize the knowledge in strategic management to focus on the this process by addressing the Schools of Strategic Thinking. With the readings, it was possible to perceive the presence of knowledge that permeate each approach. Approach in understanding the use of knowledge as a competitive advantage, is more reflected in the premises of school learning, which includes the strategy as a learning process, both individually and collectively. The competitive advantage of knowledge consists in the exploitation of distinctive competencies, not easily imitated. Competence, both individual and organizational knowledge are acquired only possible by continuous learning process in the light of knowledge management.

Keywords: Strategic management. Knowledge management strategy. Schools of strategic thinking.

Artigo recebido em 30/03/2011 e aceito para publicação em 09/05/2011

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1997. 250p.
- BUENO, Giovatan de Souza et al. Gestão estratégica do conhecimento. **Revista FAE**, Curitiba, v.7, n.1, p.101-102, jan./jun. 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.
- DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 319p.
- DUARTE, Emeide Nóbrega. **Análise da produção científica em gestão do conhecimento**: estratégias metodológicas e estratégias organizacionais. João Pessoa: 2003. 300f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, 2004.
- GARVIN, David A. Construindo a organização que aprende. In: **Harvard Business Review**. Gestão do conhecimento. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 205p. p. 50- 81.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 249p.

LEVY, Alberto C. **Competitividade organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1992. 287p.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia**: um roteiro para a selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299p.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358p.

PAIVA, S. B.; DUARTE, E. N. Da gestão do conhecimento organizacional à gestão do conhecimento científico: estratégias aplicáveis ao ambiente acadêmico. **Conceitos**, João Pessoa, v. 6, n.14, p. 28-35. nov. 2006.

PONCHIROLLI, Osmar; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. **Revista FAE**, Curitiba, v.8, n.1, p.127-138, jan./jun. 2005.

PORTER, Michael E. **Estratégias competitivas**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 280p.

_____. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 250p.

SANTOS, Maria Luiza da Costa. **Papel da função recursos humanos na formulação e implementação da estratégia organizacional**. João Pessoa: 2003. 316 f. Tese (Doutorado em Administração) Universidade Federal da Paraíba, 2003.

VON KROGH, Georg; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a criação de conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.