

GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: desafios para as organizações produtivas

artigo de revisão

*Francisco Antônio Cavalcanti Silva**

*Marcos José Costa Espínola***

*Rosângela Maria Vilar****

RESUMO

Para potencializar o alcance de novas conquistas, as organizações necessitam conduzir sua Gestão do Conhecimento e sua Inteligência Competitiva de forma sistemática e alinhada com o seu Posicionamento Estratégico. O conhecimento empresarial surge como um ativo de especial importância para qualquer trabalho produtivo a partir da progressiva constatação do papel fundamental que exerce nos processos de produção. Esta conscientização se cristaliza com o advento das Revoluções Industriais, em especial na Terceira Revolução Industrial que tem lugar nesta virada de século. Este trabalho procura mostrar, considerando um modelo que trata do conhecimento formal e informal e de suas transformações, que o conhecimento empresarial tem fundamental importância para o alcance e sustentação de uma vantagem competitiva. Além disso, propõe um modelo de gestão do conhecimento com base nas subfunções da administração aplicadas às fases de geração, codificação, disseminação e apropriação do conhecimento, que orienta as ações dirigidas à fundamentação da tomada de decisões gerenciais e de trabalho.

Palavras-chave

GESTÃO DO CONHECIMENTO
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA
CONHECIMENTO EMPRESARIAL

* Doutor em Engenharia de Produção pela UFPB.

E-mail: consultec8@uol.com.br

** Mestrando em Engenharia de Produção na UFPB.

E-mail: mjce@uol.com.br

*** Doutoranda em Engenharia de Produção na UFPB.

E-mail: romavil@uol.com.br

I INTRODUÇÃO

O artigo tem como tema fundamental a Gestão do Conhecimento e a Inteligência Competitiva. Tratar deste assunto implica a necessidade de se colocar em perspectiva a preocupação do homem com o conhecimento ao longo do processo civilizatório. Neste sentido, o primeiro tópico busca identificar os momentos em que a contribuição de grandes pensadores dirigiu-se para a organização e classificação do conhecimento de forma a condicionar os avanços posteriores. Trata-se ainda das revoluções

industriais como conseqüências dos avanços tecnológicos alcançados e como determinantes de transformações na sociedade que implicariam na emergência de novas formas de distribuição do saber.

O tópico seguinte aborda a transformação do conhecimento através de um modelo que considera as formas de conhecimento tácito e explícito e suas transformações. Trata ainda de caracterizar essas formas de conhecimento a fim de tornar possível sua distinção com maior clareza.

A seguir a questão do conhecimento empresarial é abordada de maneira que se consiga compreender a importância dele para o alcance e

sustentação de uma vantagem competitiva. Esta busca que se dá através de uma estratégia concorrencial é, necessariamente, realizada com a colaboração do conhecimento.

Os tópicos subseqüentes dedicam-se a propor um modelo de gestão do conhecimento fundamentado nas subfunções da administração aplicadas às fases de geração, codificação, disseminação e apropriação do conhecimento. A necessidade de captar informações internas e externas à empresa para alimentar a gestão do conhecimento e as decisões gerenciais e de trabalho conduz à sistematização de uma ação continuada de Inteligência Competitiva, aspecto que é abordado no último tópico do trabalho.

2 PERSPECTIVA HISTÓRICA DO CONHECIMENTO

A questão do conhecimento necessita ser colocada numa perspectiva histórica que permita identificar a preocupação do homem com este aspecto da sua vida enquanto ser social e produtivo.

Antes de o mundo presenciar o advento das transformações produtivas que vieram a se caracterizar pela sua dimensão como revoluções industriais, houve momentos na história da civilização em que o homem centrou fortemente a sua preocupação em processos de organização e classificação do conhecimento. Neste sentido, pode-se falar nas contribuições de Aristóteles, de Francis Bacon e de Diderot e d'Alembert.

Aristóteles em sua obra *Organon*, por volta de 344 a. C., propõe uma classificação do conhecimento tendo a lógica como ferramenta para a sua obtenção. Francis Bacon, em 1620, publicou sua mais célebre obra, *Instauratio Magna*, também conhecida como *Novum Organum*, onde tratou de uma abrangente organização e classificação do conhecimento. Denis Diderot e Jean le Rond d'Alembert publicaram, em 1772, a "Encyclopédie", ou "Dictionnaire Raisonné des Sciences, des Arts et des Métiers", a primeira enciclopédia que se preocupou em explicitar o conhecimento sobre as ciências, as artes e os ofícios, de maneira comentada e criticada.

Certamente o que teria motivado essas contribuições, foram preocupações com os avanços da sociedade em consequência da constatação da importância do conhecimento como fator determinante para tais avanços.

A contribuição de Diderot e d'Alembert é coincidente com esforços empreendidos no mundo

da produção industrial que viriam a determinar transformações de caráter revolucionário nas atividades produtivas, a exemplo da máquina a vapor que substituiu a energia animal e eólica em muitos de seus usos. Essas transformações resultariam em mudanças econômicas e sociais de vulto, no âmbito das sociedades que as lideraram e naquelas que lhes foram caudatárias. Novas mudanças de caráter revolucionário voltariam a ocorrer cem anos após, com o advento do gerador e do motor elétrico, entre muitas outras inovações tecnológicas. Estes dois momentos ficaram conhecidos como Primeira e Segunda Revoluções Industriais. Registre-se que as conquistas da Segunda Revolução Industrial, em grande medida, já incorporam conhecimentos tecnológicos e científicos alcançados no intervalo entre as duas revoluções. Exemplo disto são os avanços na área da eletricidade e do magnetismo proporcionados pelos estudos e respectivos registros escritos de Ohm, Ampère, Joule, e Volta (SILVA, 2002).

Este ciclo de transformações viria uma vez mais a ser observado no período coincidente com o final do século XX e início do século XXI quando já se fala na Terceira Revolução Industrial. Importa sublinhar que no caso da Terceira Revolução Industrial, as conquistas tecnológicas já são marcadamente resultantes de trabalhos de grupos de pesquisa organizados para esta finalidade e utilizando-se das contribuições científicas de muitos outros grupos de pesquisa. Modificações econômicas e sociais são, via de regra, determinantes dessas transformações e delas são também resultantes.

Do ponto de vista das mudanças econômicas é inegável, nesses três momentos, a extraordinária proliferação de unidades produtivas baseadas em novas tecnologias. Essas tecnologias têm sido capazes de proporcionar a emergência de novas linhas de produtos, produtividade mais elevada e maior volume de produção, atendendo à diversificação e aumento da demanda. Isto tem ocorrido no tocante a todos os tipos de empreendimentos, sejam eles extrativos, de cultivo, manufatureiros, de transporte, de suprimento e de serviços (SILVA, 2005).

Sob um outro ângulo é possível observar, com a emergência de cada uma dessas revoluções industriais, o surgimento de um vigoroso processo de substituição de mão-de-obra por máquinas e equipamentos, determinando o acirramento de conflitos insuperáveis entre o capital e o trabalho.

Há, todavia, que se observar que os postos de trabalho inaugurados nesses processos de transformação têm sinalizado no sentido de esforços serem direcionados para a preparação de trabalhadores capazes de lidar, cada vez mais, com atividades produtivas mais densamente impregnadas de conteúdos intelectuais. O ensino profissionalizante de nível médio surge imediatamente após a emergência da Primeira Revolução Industrial, como proposta do economista alemão Friedrich Litz, contribuindo fortemente para o engajamento de seu país no processo de transformação liderado pela Inglaterra (FREEMAN; SOETE, 1999).

Somente após a Segunda Revolução Industrial, na passagem do século XIX para o século XX, desta feita liderada pelos Estados Unidos da América, é que as sociedades dependentes, especialmente as latino-americanas, passam a se preocupar com o ensino profissionalizante de nível médio. Isto ocorre porque, como consequência daquela revolução, as economias desses países sofrem os maiores impactos das transformações tecnológicas, apesar de durante todo o século XIX algumas tecnologias geradas no âmbito da Primeira Revolução Industrial terem embasado tímidas conquistas industrializantes e de transporte nesses países.

O que se presencia hoje, no decurso da chamada Terceira Revolução Industrial, fundamentada nas vertentes da biotecnologia e da telemática (simbiose entre as telecomunicações e a informática), são transformações tão vigorosas que, a rigor, é praticamente impossível prever a extensão e profundidade de seu alcance. As conquistas relacionadas com a telemática originaram o que se convencionou chamar de "Nova Economia". Esta economia abrange empreendimentos relacionados com as telecomunicações e a informática, empreendimentos satélites desses segmentos, bem como outros que avançam em consequência da incorporação das novas tecnologias.

Evidentemente, tanto os novos postos de trabalho gerados por essas conquistas quanto as adaptações necessárias a praticamente todos os postos de trabalho, sinalizam para a imprescindibilidade de novas áreas de formação profissional, como para um novo tratamento de áreas anteriormente existentes.

A cada evolução de uma tecnologia a forma de realizar tarefas sofre modificações. As inovações tecnológicas afetam o indivíduo, a comunidade, a

sociedade e as nações, influenciando diretamente na economia, na cultura e na educação. Isto implica na necessidade de adaptação aos novos modelos, o que demanda um dispêndio de tempo e esforços até sua completa assimilação.

A amplitude e a profundidade das mudanças que ocorrem nos dias de hoje são tão importantes quanto às ocorridas com a revolução produtiva imposta pelo regadio, há cerca de 10 mil anos. Não menos importante terá sido a transformação da sociedade agrícola em sociedade industrial, há cerca de 300 anos. A primeira determinou a transformação das sociedades nômades em sociedades sedentárias, definindo um tipo de atividade voltada ao suprimento dos requisitos para a subsistência totalmente distinta da lógica extrativista anterior. A segunda é definida pela mudança da sociedade feudal com o desenvolvimento dos burgos e a conseqüente emergência das atividades artesanais, que viriam a definir o surgimento das guildas que, mais adiante com a divisão do trabalho, transformar-se-iam em fábricas, determinando o surgimento da sociedade industrial. É esta sociedade que sofre o impacto das três revoluções industriais referidas anteriormente, bem como de todas as suas conseqüências. A seqüência dos ciclos relativos às três revoluções industriais corresponde também a um processo paulatino de enriquecimento do conteúdo intelectual do trabalho.

A Sociedade do Conhecimento é a primeira sociedade humana onde o crescimento é potencialmente ilimitado. O conhecimento difere de todos os outros meios de produção, uma vez que não pode ser herdado ou concedido. Ele tem de ser adquirido por cada indivíduo e todos começam com a mesma e total ignorância (DRUCKER, 2001, p. 18, tradução nossa).

Quando este autor se refere à Sociedade do Conhecimento (DRUCKER, 1999), certamente busca distingui-la das sociedades anteriores onde o crescimento dependeu fundamentalmente dos clássicos fatores de produção considerados pela economia. O conhecimento, na verdade, potencializa esses meios de produção porquanto expande o valor dos recursos naturais, do capital e do trabalho humano. Essa expansão ocorre sem que se possam antever os seus limites, o que teria levado o autor a referir-se ao potencial ilimitado desse processo. Ele ainda se refere à aquisição do conhecimento como algo resultante do esforço de cada indivíduo.

Esse quadro também encerra novos problemas de caráter social, educacional, cultural, tecnológico, econômico e político. Entre estes podem ser destacados:

- exclusão social pela falta de acesso ao conhecimento;
- modelos inadequados de educação;
- dificuldades inerentes à gestão do conhecimento;
- poder econômico das classes detentoras do conhecimento;
- e a grande dificuldade em lidar com a alta taxa de transformação do conhecimento.

Esta última reflete a principal característica da Sociedade do Conhecimento: a mudança constante.

O ritmo acelerado da produção e a renovação dos saberes os tornam passíveis de serem considerados obsoletos em um curto espaço de tempo. Isto acaba por se refletir na natureza do trabalho do ator produtivo da nova sociedade que, segundo Pierre Lévy, passa a ser entendida como: aprender, transmitir saberes e produzir conhecimentos (LÉVY, 1993).

Todos os esforços em classificar o conhecimento ao longo da história foram auxiliados por métodos e tecnologias que facilitam o tratamento dos dados, das informações e dos próprios conhecimentos. Assim aconteceu antes mesmo do advento da imprensa, do telégrafo, do telégrafo sem fio e das bases que fundamentam a Internet, a grande tecnologia que se apresenta atualmente como potencializadora desse esforço.

3 TRANSFORMAÇÃO DO CONHECIMENTO

É fundamental que de início se possa dedicar a atenção à distinção entre os conceitos de dado, informação e conhecimento. Embora existam várias definições formuladas por diferentes autores, provenientes de diversas áreas, sobre os conceitos de dado, informação e conhecimento, a abordagem adotada neste artigo foi elaborada a partir de conceitos prevalentes na área de Tecnologia enriquecidos com uma perspectiva da Administração.

Assim, conhecimento corresponde a um estado de domínio do saber que propicia a boa tomada de decisão ou a execução correta de um determinado trabalho. Trabalho, nesse contexto, entendido no sentido mais amplo possível, todavia atividade produtiva que encerre conteúdos de

caráter intelectual. Este caráter pressupõe avaliações de ordem relativizante das informações disponíveis, o que sugere que o conhecimento possa ser conceituado de maneira muito simples como: conjunto de informações relativizadas que orientam à tomada de decisões e às ações empreendidas na concretização de um trabalho.

As informações para serem relativizadas necessitam portar algum significado ou inserção contextual. Condição esta que as caracterizam como informações e as distinguem do simples dado, obtido a partir da contagem, medição ou registro de qualquer ordem acerca de algum evento, objeto de estudo.

O conhecimento apresenta-se em duas formas distintas: explícito (formal) e tácito (informal). O conhecimento formal encontra-se armazenado em alguma base física e pode ser recuperado quando necessário. O conhecimento informal consiste em idéias, opiniões e pressupostos de posse dos indivíduos e serve de fundamento para a construção do conhecimento formal.

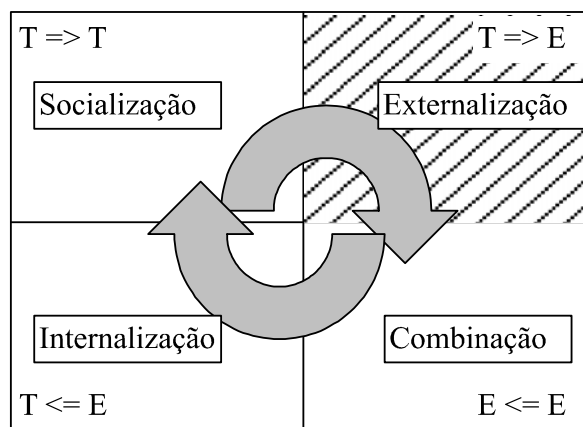


Figura 1: Espiral do Conhecimento
Fonte: Adaptação de Nonaka e Takeuchi (1995)

O conhecimento tácito, dominado por um indivíduo, pode ser convertido em conhecimento explícito desde que seja registrado de maneira assimilável por outros. Este conhecimento explícito, ao ser comparado e combinado com outros conhecimentos explícitos, pode ser ampliado num processo de conversão explícito para explícito. Quando internalizado por alguém, este conhecimento volta a se converter em conhecimento tácito que, uma vez socializado com outras pessoas, converte-se de tácito para tácito (NONAKA;

TAKEUCHI, 1995). Todo este processo evolui num ciclo que se comporta como uma espiral ascendente, repetindo-se em patamares cada vez mais elevados. O ideal é que este processo seja planejado, organizado, dirigido e controlado, especialmente em se tratando da transformação do conhecimento em organizações, de tal forma que cada volta da espiral efetivamente conduza ao aumento do ganho do conhecimento detido (VILAR, 2004).

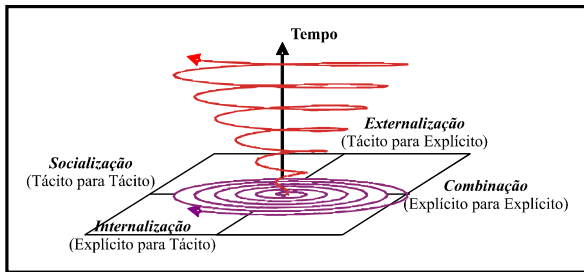


Figura 2: Espiral da Transformação do Conhecimento ao longo do tempo

Essas formas em que o conhecimento se apresenta distinguem-se por características que lhes são muito próprias. Assim, é indispensável que se consiga identificá-las de modo a aclarar a distinção entre elas. O conhecimento tácito tem caráter subjetivo, na medida em que ele se encontra no indivíduo como produto da sua observação, ainda não mediatizado por qualquer registro. Resultando da capacidade intuitiva ao ser submetido a experimentos que o testam este conhecimento adquire o caráter empírico.

O aspecto concomitante do conhecimento tácito vem da característica humana de tratar as informações resultantes das observações de forma simultânea utilizando-se de múltiplos talentos. Assim, o indivíduo observa um evento utilizando aptidões que lhes são próprias e é por essa razão que os conhecimentos tácitos são distintos. A evolução do conhecimento ao nível do indivíduo, como resultante de contribuições intuitivas e empíricas ininterruptas, ocorre de maneira contínua.

Em contraposição a essas propriedades, o conhecimento explícito é eminentemente objetivo, claro e armazenado em bases de registro, recuperável quando necessário. Resultante de uma ação mental analítica, avaliadora, comparadora, conclusiva e formalizada, ele se reveste do caráter racional. Contrariamente ao conhecimento tácito, o explícito, por se submeter a regras de codificação,

subordina-se ao seu caráter seqüencial. Finalmente, o caráter discreto do conhecimento explícito deriva da necessidade de que seus avanços ocorram por etapas na medida em que novos conhecimentos vão sendo acrescidos.

Conhecimento Tácito	Conhecimento Explícito
Subjetivo	Objetivo
Intuitivo / Empírico	Racional
Concomitante	Seqüencial
Evolução contínua	Evolução discreta

Quadro 1: Propriedades do Conhecimento Tácito vs. Explícito

4 CONHECIMENTO EMPRESARIAL

A taxa de geração do conhecimento e sua velocidade de transformação devem-se a processos sinérgicos envolvendo três elementos: pessoas, ambientes de discussão e meios de armazenamento. Isso resulta em novos conhecimentos cujo volume pode se elevar exponencialmente à medida que são aplicados.

No ambiente empresarial é indispensável que se aprenda a lidar com o impacto do conhecimento nos processos decisórios e de trabalho. A capacidade produtiva de uma empresa depende do conhecimento tácito e do conhecimento explícito que ela detém, muito mais que simplesmente de seus ativos materiais. Isto ocorre porque, para a oportuna e boa tomada de decisão bem como para a orientação da produção, são utilizados métodos, instalações, máquinas, equipamentos, ferramentas e insumos. Tudo isso encerra conteúdos de conhecimento.

Na Sociedade do Conhecimento, os efeitos das novas tecnologias, a globalização e as mudanças constantes fazem do conhecimento o único diferencial competitivo sustentável, a longo prazo, para qualquer empresa. Em conseqüência, é indispensável que as organizações empresariais busquem gerenciar o conhecimento com o maior desempenho possível, isto é, elevando permanentemente a eficiência e a eficácia desse gerenciamento. É digno de nota o fato de que a elevação de desempenho na gestão do conhecimento possibilitará à empresa manter a sustentabilidade de suas estratégias competitivas que, por natureza, são tanto mais sustentáveis

quanto mais se fundarem em conhecimentos dominados pela organização e não acessíveis a seus concorrentes.

As empresas que desejarem manter a vanguarda no processo de competição terão que assumir um comportamento evolutivo. Para sobreviverem em ambientes de mercados dinâmicos, faz-se necessária uma estruturação adequada dos seus processos de negócio e, como se viu anteriormente, a manutenção da sustentabilidade de suas estratégias concorrenciais.

Cada vez mais, solicita-se rapidez no desenvolvimento de soluções e estas, quase sempre, exigem cooperação entre equipes de trabalho. As pessoas e empresas devem estar efetivamente organizadas para melhor construírem soluções voltadas aos novos desafios. A soma dos conhecimentos individuais da equipe constitui o capital intelectual, ou conhecimento empresarial (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Este conhecimento encontra-se distribuído nas pessoas, em reuniões, em capacidade de P&D, projetos, instruções, manuais, regras, normas e bancos de dados, na Internet, na rede de relacionamentos, no ambiente operacional e no macroambiente.

5 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Neste tópico o que se pretende é compreender como a Gestão do Conhecimento (GC) deve ser conduzida no âmbito da empresa, importando notar que esta função se processa ao nível de cada cargo da estrutura decisória e de trabalho diretamente produtivo. Isso equivale a dizer que a GC há que ser processada ao nível de cada indivíduo que colabora para o alcance dos resultados organizacionais. Todavia, esse processo não pode ser encarado como espontâneo e não coordenado. Importa que a empresa invista na mudança cultural e aquisição de ferramentas apropriadas, bem como nos esforços de coordenação desse processo.

A compreensão volta-se para o detalhamento desse fenômeno de gestão de modo que se possa identificar tanto a estrutura de subfunções que o suporta, como a seqüência em que essas mesmas subfunções ganham existência no quadro da referida gestão. Esse processo de gestão ao nível de cada cargo não é necessariamente formal, o que não o invalida como prática permanente de colaboração para a construção do conhecimento organizacional.

Em sua tese doutoral "Estratégia Competitiva e Gestão de Tecnologia em Empresas Manufatureiras", Silva (2002) propõe um modelo de gestão de tecnologia fundamentado nas quatro subfunções da Administração: planejamento, organização, direção e controle. Com esta mesma inspiração propõe-se, aqui, uma metodologia para a gestão do conhecimento.

O planejamento envolve a decisão antecipada sobre o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer. Desse modo, assume-se que um plano é eficiente quando, ao ser posto em ação, consegue que os objetivos se materializem com um mínimo de conseqüências indesejáveis.

Evidentemente, a implementação do planejamento implica, como função a ele conseqüente, numa organização que se traduz na própria concepção estrutural e orgânica do setor responsável pela condução das ações, definindo as relações de autoridade, competências, atribuições, fluxos de informação e recursos de toda ordem a serem utilizados.

A condução das ações concebidas por oportunidade do planejamento, com vistas ao alcance dos objetivos fixados no marco de um sistema organizado, pode ser entendida como direção. A função controle, que sucede as três funções anteriormente explicitadas, é responsável pelo fechamento do processo administrativo constituindo-se, portanto, na última etapa desse ciclo. Evidentemente, seus resultados irão nutrir as funções anteriores, visto que eventuais discrepâncias entre o atingido e o esperado podem ser atribuídas tanto ao planejamento, quanto à organização como à direção.

A GC se processa fundamentalmente nas fases de geração, codificação, disseminação e apropriação numa circularidade que se repete continuamente.

Na fase de geração do conhecimento as informações são relativizadas ou conhecimentos anteriores são combinados de forma a possibilitar as tomadas de decisão, tanto relacionadas com o processo de gerenciamento da empresa quanto com os processos de trabalho.

Durante a codificação, conhecimentos são registrados em símbolos, fórmulas, textos e outras mídias que possibilitem sua classificação e armazenamento. Isto é realizado com o propósito tanto de organizar o conhecimento como de torná-lo acessível.

Na disseminação os conhecimentos codificados, classificados e armazenados são seletivamente distribuídos através de meios adequados possibilitando a fundamentação das ações decisórias e produtivas dos usuários.

A apropriação de conhecimentos ocorre quando estes são absorvidos pelos indivíduos de maneira a capacitá-los a realizar as combinações

necessárias à geração de novos conhecimentos potencializando a tomada consciente de decisão gerencial ou de trabalho.

Compreendido o significado das subfunções da gestão, bem como o significado das fases do ciclo da transformação do conhecimento, é perfeitamente possível, mediante um exercício de superposição, perceber que todas aquelas subfunções se aplicam a cada uma das fases do ciclo.

- ❖ Subfunção Planejamento (aplicada à geração, codificação, disseminação e apropriação)
 - ◆ Definição de objetivos e metas;
 - ◆ Formulação de ações;
 - ◆ Agendamento das ações
 - Cronograma;
 - Recursos envolvidos
 - Humanos;
 - Tecnológicos;
 - Financeiros;

- ❖ Subfunção Organização (aplicada à geração, codificação, disseminação e apropriação)
 - ◆ Definição de instâncias decisórias;
 - ◆ Definição de estrutura, sistema de informação e tecnologia de suporte;
 - ◆ Identificação de relacionamentos
 - Verticais;
 - Horizontais;
 - ◆ Estabelecimento de normas e procedimentos;

- ❖ Subfunção Direção (aplicada à geração, codificação, disseminação e apropriação)
 - ◆ Condução das ações previstas no planejamento;
 - ◆ Tomada de decisões pelas instâncias previstas na subfunção organização;
 - ◆ Retroalimentação do planejamento;

- ❖ Subfunção Controle (aplicada à geração, codificação, disseminação e apropriação)
 - ◆ Acompanhamento das ações e aferição do grau de alcance das metas especificadas no planejamento;
 - ◆ Retroalimentação do planejamento.

Quadro 2: As Subfunções da Administração aplicadas à GC

Importa observar que a GC em uma organização produtiva há que se orientar pela estratégia adotada por essa organização. No caso de uma organização privada fala-se naturalmente em estratégia competitiva. Esta se volta para a implementação e sustentação de uma vantagem competitiva. É por esta via que as empresas buscam conquistar parcelas de mercado cada vez mais amplas.

No caso de organizações públicas, prefere-se falar numa estratégia voltada à busca e sustentação de um estado de excelência, paralelamente à elevação do desempenho operacional. O estado de excelência aqui referido deve ser representado pela exploração de atributos da qualidade aplicáveis ou pertinentes ao tipo de produto oferecido pela organização.

Embora se compreendendo que a grande orientação para a GC deva ser a estratégia adotada pela organização, cabe chamar a atenção para o fato de que muitas vezes a implementação de uma determinada estratégia depende do alcance de objetivos parciais que podem, por sua vez, orientar um esforço de gestão do conhecimento. Exemplo disto é o caso de uma estratégia competitiva de liderança no custo depender de inovações tecnológicas que mantenham a empresa naquela condição. Evidentemente grande parte do esforço de gestão do conhecimento deverá estar voltada para este fim.

De uma maneira geral, a GC funda-se na competência e na motivação de todos os colaboradores da empresa, pois é neles que o conhecimento se origina e é através deles que este se desenvolve. Assim, a função gerencial de recursos humanos avulta em importância na medida em que cada uma de suas subfunções pode estar orientada para o desenvolvimento de competências e motivação, elementos imprescindíveis à gestão do conhecimento. O recrutamento pode prever mecanismos voltados à sensibilização de pessoas com características adequadas ao trato com novos conhecimentos. A seleção, por sua vez pode identificar essas características nos candidatos recrutados. A integração é responsável pela socialização do indivíduo na organização, providência que facilita os processos de captação e de disseminação. O treinamento, por seu turno, pode desenvolver as habilidades necessárias para que o indivíduo no cargo empreenda a gestão do conhecimento. A avaliação de desempenho pode aferir o grau de eficiência e

eficácia com que o mesmo indivíduo desempenha essa gestão, apontando para as recompensas ao indivíduo em forma de créditos que o habilitem a avanços na carreira profissional e em forma de remuneração como prêmio ao seu desempenho elevado.

Cumprido ressaltar que o desempenho gerencial das fases do ciclo de transformação do conhecimento não depende apenas dos dados, informações e conhecimentos coletados internamente na empresa. A captação externa é indispensável e contribui permanentemente para a sintonia da empresa com as transformações que se operam no ambiente competitivo e no macroambiente. Entende-se ambiente competitivo como aquele onde se encontram os rivais, os responsáveis por produtos substitutos, os fornecedores, os consumidores e os potenciais entrantes no setor de atividades da empresa (PORTER, 1986). O macroambiente encerra as decisões governamentais relacionadas com as políticas infra-estruturais, econômicas e sociais, com a demografia, além dos avanços científicos e tecnológicos, da disponibilidade de recursos naturais, de barreiras alfandegárias, regulamentações do comércio internacional, desastres naturais, fenômenos climáticos, conflitos internacionais, entre outros.

A captação de informações internas e externas referida acima consubstancia uma atividade sistemática hoje empreendida pelas organizações e chamada de Inteligência Competitiva (IC). Essa atividade condiciona a boa escolha estratégica das organizações bem como a sustentação das estratégias adotadas.

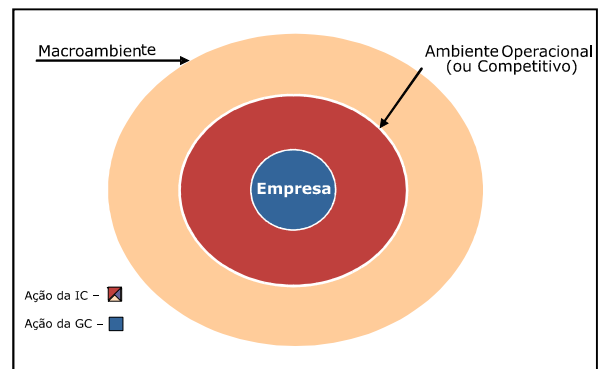


Figura 3: Ações da Gestão do Conhecimento e da Inteligência Competitiva no contexto empresarial

6 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A expressão Inteligência Competitiva pode ser definida como um conjunto de ações coordenadas de busca, seleção, análise e interpretação de informações externas e internas e sua posterior divulgação às pessoas responsáveis pelos processos de tomada de decisão.

De forma simplificada, a IC pode ser entendida como sendo uma ferramenta de gestão que permite à empresa reduzir riscos em suas decisões.

Com efeito, torna-se necessária a existência de um sistema organizado de observação e análise do ambiente, seguido de uma correta circulação interna e utilização das informações na empresa. O funcionamento desse sistema deve ter caráter permanente, permitindo o ajustamento do caminho para a consecução dos objetivos estabelecidos.

Assim, a IC é colocada como a observação e a análise do ambiente, seguidos pela difusão, bem direcionada, das informações selecionadas e tratadas, úteis à tomada de decisão estratégica.

No processo de coleta de informações as principais fontes devem ser destacadas: universidades, centros de pesquisa, fornecedores de equipamentos, matérias-primas, materiais secundários, partes complementares e insumos, clientes, catálogos técnicos, publicações, relatórios de governo e de empresas, banco de dados, banco de patentes, contratos de assessoria, empresas de consultoria, Internet, extranet, intranet, feiras, congressos e teleconferências entre outros.

Vê-se que o objetivo da IC é coletar informações e disponibilizá-las para a organização, que identificará o que poderá ser considerado como pontos fortes e pontos fracos em seu ambiente interno, e como oportunidades e ameaças no ambiente externo, composto por ambiente operacional e macroambiente. Só então é possível à organização conceber sua estratégia com vistas à obtenção da vantagem competitiva. Tal concepção conduz à formulação de ações estratégicas, ou seja, aquelas conducentes às metas e objetivos da empresa.

A IC é necessariamente exercida *ex-ante* e *ex-post* à definição estratégica, porquanto se, de um lado, esta definição orienta o esforço da IC, esta, por sua vez, mediante um processo de retroalimentação condiciona o aperfeiçoamento da decisão estratégica.

Cumpra observar que a IC deve ser conduzida de maneira institucionalizada com

atribuições e responsabilidades cometidas a um setor que cuide especialmente do seu gerenciamento. Este gerenciamento, por sua vez, deve se expressar também através das subfunções planejamento, organização, direção e controle. Essas subfunções do gerenciamento encontram-se detalhadas no início do tópico anterior.

7 CONCLUSÕES

Alinham-se adiante as principais conclusões do presente trabalho que, espera-se, possam contribuir para o fortalecimento da convicção sobre a absoluta necessidade de se conduzirem a GC e IC no âmbito das organizações produtivas de forma a potencializar-lhes o alcance de novas conquistas.

- A GC dá-se predominantemente ao nível do indivíduo e, por via de consequência, na empresa ela ocorre ao nível do cargo.
- As subfunções da administração de recursos humanos podem contribuir para a GC na medida em que através delas é que se buscam perfis adequados, se treinam e se motivam os agentes do conhecimento.
- Apesar da GC se operar ao nível do indivíduo é necessário um esforço coordenado na empresa que oriente os agentes do conhecimento, proporcionando-lhes, ademais, os recursos imprescindíveis à sua atuação.
- A GC deve ser conduzida nas fases de geração, codificação, disseminação e apropriação do conhecimento (ciclo de transformação).
- As subfunções da administração, planejamento, organização, direção e controle se aplicam em todas as fases do ciclo de transformação do conhecimento.
- A estratégia concorrencial de uma empresa depende fortemente da GC, que é tanto determinante da sua escolha quanto do seu alcance e sustentação.
- A GC depende de uma ação sistemática interna e externa à empresa voltada à captação, análise, tratamento e distribuição da informação. Esta ação é denominada Inteligência Competitiva.

Pelo caráter de que se reveste, entende-se que a captação de informações necessárias aos estudos de viabilidade de qualquer empreendimento produtivo já se configura como uma ação de Inteligência Competitiva.

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND COMPETITIVE INTELLIGENCE: challenges to productive organizations

Abstract

To enhance the capability of reaching new achievements, organizations need to systematically perform their Knowledge Management and Competitive Intelligence towards their Strategic Positioning. The enterprise knowledge appears as a especially important asset to any productive work from the progressive realization of the fundamental role it plays in production processes. Such consciousness is established with the advent of the Industrial Revolutions, in particular with the Third Industrial Revolution that takes place in the turn of the last Century. This paper aims to reveal that, through a model that deals with formal and informal knowledge and with their transformations, the enterprise knowledge is of fundamental importance to the achievement and to the support of competitive advantages. Furthermore, a knowledge management model, based on the four principles of administration, planning, organization, direction and control, is proposed to guide actions aimed at the rationale of management and work decision making.

Keywords

KNOWLEDGE MANAGEMENT
COMPETITIVE INTELLIGENCE
ENTERPRISE KNOWLEDGE

Artigo recebido em 15.03.2006 e aceito para publicação em 18.06.2006

REFERÊNCIAS

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter. *Inovação e Espírito Empreendedor*. Pioneira, 1999.

DRUCKER, Peter. The New Workforce. *Economist.com Library Surveys, from The Economist print edition*, Nov. 2001 (p. 13-19). Disponível em:

<http://homepage.mac.com/bobembry/studio/biz/conceptual_resources/authors/peter_drucker/next_society.pdf>. Acesso em: 25 out. 2005.

FREEMAN, Chris; SOETE, Luc. *The Economics of Industrial Innovation*. 3rd. ed. Cambridge: The MIT Press, Nov. 2001.

LÉVY, Pierre. *As Tecnologias da Inteligência: o futuro do pensamento na era da informática*. Editora 34. Rio de Janeiro, 1993.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, 1995.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro, Campus, 1986.

SILVA, Francisco Antonio Cavalcanti. *Estratégia Competitiva e Gestão de Tecnologia em Empresas Manufatureiras*. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba, 2002.

_____. *Estratégia Empresarial e Planejamento como Ferramenta de Concepção, Implementação e Controle de Estratégias*. 2005 (no prelo).

VILAR, Rosângela M. *A Importância da Gestão do Conhecimento Integrada para a Estratégia Empresarial*. Artigo para a Disciplina Estratégia Empresarial, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFPB, 2004.