

# **GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO PARTE DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ORGANIZACIONAL**

## *KNOWLEDGE MANAGEMENT AS PART OF THE ORGANIZATIONAL COMPETITIVE INTELLIGENCE PROCESS*

**Marta Lúgia Pomim Valentim\***  
**João Vítor Vieira Gelinski\*\***

### **Resumo**

A gestão do conhecimento (GC) é entendida como um importante recurso no processo de inteligência competitiva, porque trabalha os fluxos informais do processo. As estratégias usadas no âmbito da gestão do conhecimento possibilitam a construção de conhecimento de forma mais eficaz, assim como criam um contexto positivo para o compartilhamento dos ativos de conhecimento gerados pelas pessoas da organização. Finalmente, por meio de métodos e técnicas específicas da GC é possível criar uma cultura organizacional positiva

---

\* Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo. Líder do Grupo de Pesquisa Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional. Assessora da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Estadual de Londrina. Professora do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Estadual de Londrina. [valentim@uel.br](mailto:valentim@uel.br)

\*\* Bolsista de Iniciação Científica. Membro do Grupo de Pesquisa Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional. Graduando do Curso de Biblioteconomia da Universidade Estadual de Londrina. [jvitor@uel.br](mailto:jvitor@uel.br)

em relação ao processo de inteligência competitiva, gerando vantagem competitiva organizacional.

## **Palavras-chave**

# **GESTÃO DO CONHECIMENTO INTELIGÊNCIA COMPETITIVA CULTURA ORGANIZACIONAL CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO**

## **1 INTRODUÇÃO**

A visão das abordagens gerenciais voltadas ao conhecimento começou a ser explorada pelas organizações, a partir do momento em que, no contexto organizacional, valorizou-se a inteligência. Essa inteligência é resultado de características próprias de cada organização, ou seja, é única.

A inteligência competitiva (IC) é entendida como um processo organizacional, que tem o propósito de descobrir oportunidades e reduzir riscos, bem como conhecer o ambiente interno e externo à organização, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo (VALENTIM et al., 2003, p.2).

Kahaner citado por Miller (2002, p.34), afirma a necessidade de se desenvolver um processo de inteligência como consequência da velocidade dos processos de negócios, da sobrecarga de informações, do crescimento global da competitividade, da agressividade da concorrência e das rápidas mudanças tecnológicas.

O aproveitamento efetivo dos fluxos informacionais, formais (gestão da informação) e informais (gestão do conhecimento), subsidiaram a inteligência competitiva, permitindo segurança no processo de tomada de decisão, bem como auxilia o desenvolvimento e a melhoria dos processos corporativos.

O processo de inteligência prospera no âmbito das empresas que são transparentes com relação a elas

próprias. Na verdade, se a maioria das empresas soubessem o que já sabem, seriam todas inteligentes (MILLER, 2002, p.43).

O conhecimento humano é fundamental para o processo de IC. É importante, nesse momento, conceituar o termo conhecimento: “informação valiosa da mente humana, que inclui reflexão, síntese e contexto, é de difícil estruturação, transferência e captura em máquinas, bem como é freqüentemente tácito” (DAVENPORT, 1998, p.18).

Entende-se gestão do conhecimento como um

conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de idéias, solução de problemas e tomada de decisão (VALENTIM, 2003, p.1).

No processo de inteligência competitiva, a gestão do conhecimento é responsável pelo gerenciamento do conhecimento produzido na organização. Atua junto aos fluxos informais, e tem como foco o capital intelectual ou capital humano da organização.

De acordo com Choo (2003, p.30), o conhecimento reside na mente dos indivíduos. No entanto, exige uma conversão e um compartilhamento a fim de se consolidar como conhecimento.

Choo (2003, p.33) enfatiza que a criação de significado se dá a partir da interpretação do ambiente, permitindo aos membros da corporação compreender melhor as mudanças e seu significado, com isso conquistam uma maior segurança e visão estratégica.

Construir conhecimento é uma atividade inerente ao ser humano. Todos os indivíduos, no âmbito organizacional, têm diferentes necessidades de informação e conhecimento para desenvolverem suas atividades. Para compreender essas necessidades resgatamos os cinco anéis de Wurman (1995, p.48):

- a) **Informação interna** - são as mensagens que governam nossos sistemas internos e possibilitam o funcionamento do nosso corpo. Aqui, a informação toma a forma de mensagens cerebrais;
- b) **Informação conversacional** - são as trocas formais e informais, as conversas que mantemos com as pessoas à nossa volta, sejam amigos, parentes, colegas de trabalho, estranhos na fila de embarque ou clientes em reuniões de negócios. A conversa – talvez por sua natureza informal – constitui uma importante fonte de informação;
- c) **Informação de referência** - aqui nos voltamos para a informação que opera os sistemas do nosso mundo – ciência e tecnologia – e, mais imediatamente, para os materiais de referência que usamos em nossa vida. A informação de referência pode ser qualquer coisa, desde um manual de física quântica até a lista telefônica ou o dicionário;
- d) **Informação noticiosa** - ela abrange os ventos da atualidade – a informação transmitida pela mídia sobre pessoas, lugares e acontecimentos que talvez não afetem diretamente a nossa vida, mas podem influenciar nossa visão de mundo;
- e) **Informação cultural** - esta é a forma menos quantificável. Abrange história, filosofia e artes, qualquer expressão de uma tentativa de compreender e acompanhar nossa civilização. Informações colhidas nos outros anéis são incorporadas aqui para construir o conjunto que determina nossas atitudes e crenças, bem como a natureza de nossa sociedade como um todo.

O indivíduo absorve informações visando atender as suas necessidades de informação e conhecimento, que necessariamente precisam ser atendidas, sob pena de causar stress ou ansiedade informacional. Para Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 105):

O processo de criação de conhecimento compreende cinco fases – compartilhamento do conhecimento tácito, criação e conceitos, justificação de

conceitos, construção de protótipos, e nivelção do conhecimento.

Para compreender melhor a construção de conhecimento realizada pelos indivíduos é necessário entender a dinâmica que a envolve. Nesse sentido, divide-se o conhecimento em dois momentos: tácito e explícito. O ‘conhecimento tácito’ está na mente humana, caracteriza-se pelo conhecimento de mundo, pelas experiências vivenciadas, pelo *know-how* adquirido e pelas competências essenciais consolidadas. Qualifica-se ‘conhecimento explícito’ como aquele que está sistematizado em algum tipo de suporte, seja impresso, eletrônico ou digital, por isso mesmo, é de fácil acesso e compartilhamento.

A construção de conhecimento exige do indivíduo algumas competências, como: saber pensar; saber observar; saber estabelecer relações; saber questionar; saber aproveitar o conhecimento acumulado através das experiências vivenciadas ao longo da vida; ter capacidade de apreender; ter consciência da própria ignorância. Além disso, precisa de condições cerebrais mínimas para exercitar as situações lógico-sistêmicas. A partir dessas competências o indivíduo tem condições de construir conhecimento, e a partir dessa construção, construir outro e mais outro... em um movimento sem fim.

Pode-se afirmar que o processo mental é dialógico em todos os níveis, utiliza-se de funções, como por exemplo: associa/dissocia, isola/relaciona, analisa/sintetiza, problematiza/soluciona, diversifica/unifica, individualiza/coletiviza, percebe/representa etc. Essas funções são realizadas de forma complexa e utilizam estratégias cognitivas de modo a filtrar, compreender e criar conhecimento.

Morin (1999, p.97), falando sobre o cérebro, sintetizou: “Eis uma máquina totalmente físico-química nas suas interações; totalmente biológica na sua organização; totalmente humana nas suas atividades pensantes e conscientes”.

O cérebro humano, mais especificamente o encéfalo é constituído por dois hemisférios, o esquerdo e o direito que se complementam, mas ao mesmo tempo em que se complementam, se caracterizam de forma diferenciada e privilegiam diferentes funções:

<b>Hemisfério Esquerdo</b>	<b>Hemisfério Direito</b>
Lógico	Intuitivo
Abstrato	Concret o
Analítico	Holístico
Explicativo	Compreensivo
Linearidade	Simultaneidade
Masculino	Feminino
Técnico	Artístico
Racional	Emocional
Seqüencial	Espacial
Objetividade	Subjetividade

Quadro 1: Hemisférios do cérebro humano e suas funções

É importante mencionar que a sociedade/cultura na qual o indivíduo está inserido é influenciadora no uso dos hemisférios. Na sociedade/cultura ocidental, por exemplo, existe uma tendência em privilegiar o lado lógico, racional da criança. Essa condição sócio-cultural será determinante quanto à maneira que o indivíduo fará suas 'leituras' de mundo, bem como a forma que encaminhará suas ações.

O conhecimento recebe também, uma influência direta da linguagem, aqui entendida de forma lato, isto é, para criar conhecimento é necessário reconhecer o significado (signo) e a representação (símbolo) das coisas. A criação de conhecimento precisa necessariamente utilizar a linguagem, pois de outro modo ela se perderá na mente humana. Por isso, na gestão de conhecimento utiliza-se do jargão tácito/explicito, ou seja, sem o explícito não é possível acessar o conhecimento do outro, mas muitas vezes não é possível conhecer o próprio conhecimento.

## **2 CULTURA ORGANIZACIONAL VISANDO A GESTÃO DE CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES**

A cultura organizacional entendida por Terra (2000), como reflexo das normas, padrões e valores que ajudam a interpretar o que é apropriado e inapropriado no âmbito organizacional, permite-nos conhe-

cer quais são os valores agregados aos procedimentos da organização, assim possibilita-nos explorar os ativos de forma expressiva.

Com o desenvolvimento de uma cultura voltada ao processo de gestão do conhecimento, facilita-se a superação dos obstáculos caracterizados por modelos hierárquico-burocráticos.

Desse modo, evidencia-se que os sistemas tradicionais estão cada vez mais obsoletos, e que na era da informação e do conhecimento será agregado valor com base nas competências compartilhadas, fazendo-se também necessário um maior controle sobre os fluxos dos ativos desse processo.

Através dos quatro modos de conversão propostos por Nonaka e Takeuchi (1997), pode-se criar um novo conhecimento com base em um conhecimento já existente.

Na socialização ocorre a transformação de conhecimento tácito em outro do mesmo caráter. Nesse momento, o compartilhamento de informações, conhecimento, experiências e modelos mentais, viabilizam-se, por exemplo, por meio de seminários, treinamentos e *brainstormings*.

Por meio da conversão de modelos mentais em conceitos, metáforas e analogias transformam-se o conhecimento tácito em explícito, esta fase denomina-se ‘externalização’.

A combinação trata da troca de informações já explicitadas, com o auxílio das tecnologias da informação e diversas mídias, resultando em protótipos e modelos reais.

Por fim, a internalização baseada na prática dos membros da organização permite aos indivíduos apreender, transformando a organização num espaço de saber, mais conhecida como ‘*learning organization*’.

Os quatro modelos de conversão do conhecimento apresentados visam à construção do chamado conhecimento organizacional, que se traduz no capital intelectual da organização.

A construção de conhecimento pressupõe uma cultura organizacional favorável. Para exemplificar a importância disso, observa-se uma situação muito comum em organizações: quando os executivos chegam ao local de trabalho, geralmente, buscam um café e um jornal. Naturalmente começam a ler as notícias, às vezes de forma aleatória, às vezes focados em questões ligadas à organização. No entanto,

se nesse momento, o chefe direto ou algum executivo de maior nível, entrar no local em que essa ação está ocorrendo, certamente a pessoa encerrará imediatamente a leitura e, provavelmente, será tomada por um sentimento de vergonha, culpa ou de incômodo por estar lendo jornal, mesmo que a leitura se referisse ao negócio da organização.

Esta situação exemplifica bem a importância da cultura favorável à construção de conhecimento, porque mesmo que a organização fomente uma atitude e um comportamento positivo em relação a isso, as pessoas precisam realmente apropriar-se desse sentimento, ou seja, se a pessoa acreditasse de fato que a leitura de jornal é importante para que ela possa estabelecer relações entre as suas atividades e o negócio da organização, não sentiria vergonha, culpa ou se incomodaria por estar lendo. Ao contrário, estaria absolutamente tranqüila em relação à ação ‘ler jornal’.

Além da cultura organizacional favorável, a organização também precisa de um ambiente físico favorável, isto é, organizações com muitas paredes/divisórias, mesas/armários etc., sem perceber bloqueiam a socialização do conhecimento. Por exemplo, um setor de trabalho composto por quatro pessoas, com uma única mesa de reunião é mais favorável à construção de conhecimento, do que cada indivíduo possuir uma mesa de trabalho própria.

Socializar conhecimento é fundamental para o processo de construção de conhecimento. Somente é possível socializar conhecimento, quando o indivíduo se apropria de informação (conhecimento explícito), estabelece relações com seu próprio conhecimento (conhecimento tácito) e novamente o socializa ao grupo. Esse movimento é que possibilita a construção do conhecimento organizacional, uma vez que ele ocorre no espaço corporativo.

Algumas organizações preocupadas com o dinamismo desse movimento criaram ambientes/espacos físicos que propiciam as pessoas a interagirem entre si. Espacos próprios são criados, visando a integração entre as pessoas e o desenvolvimento da criatividade individual e do grupo. Esses espacos dependem essencialmente do tipo de negócio da organização. Por exemplo, se uma organização atua na área de jogos eletrônicos, será necessário criar espacos que fomentem a criatividade das pessoas. Além disso, o contato com crianças e adoles-



centes é fundamental, pois serão os consumidores dos produtos gerados, por isso será necessário criar espaços tanto dentro, como fora da organização que possibilitem o contato de forma efetiva e, mais do que isso, possibilitem a troca de informações úteis a criação e construção de novos conhecimentos.

Além da cultura e de espaços físicos favoráveis à construção de conhecimento, a organização precisa incentivar de forma efetiva o comportamento positivo das pessoas em relação à socialização de conhecimento. Isso significa, que as pessoas que de fato atuam nesse paradigma, devem de alguma forma ser premiadas pela organização. O tipo de premiação é uma escolha da própria organização, e deve estar de acordo com a cultura organizacional daquele contexto corporativo. Pode-se citar como exemplos: viagens nacionais e internacionais, equipamentos eletrônicos, cursos de capacitação, objetos de consumo, aumentos salariais, participação nos lucros, recebimento de ações da empresa etc.

A construção de conhecimento pressupõe atitudes voltadas a: ‘aprender a aprender’, ‘aprender a pensar’ e ‘aprender a questionar’. Por outro lado, a socialização do conhecimento pressupõe atitudes voltadas a: ‘aprender a compartilhar’, ‘aprender a compreender’ e ‘aprender a diversidade intelectual’ (MORIN, 2002, p.75-78).

O homem é um ser social, por isso, a construção de conhecimento ocorre na mente humana, a partir de uma cultura/sociedade. Portanto, a construção de conhecimento será sempre uma construção advinda do conhecimento de mundo próprio, mas repleto de signos e símbolos de uma determinada cultura/sociedade. A organização também influenciará na construção de conhecimento, uma vez que ela possui sua própria cultura, naturalmente recortada da sociedade na qual está inserida.

O homem somente constrói conhecimento, porque é capaz de consolidá-lo através da linguagem (signos e símbolos), ou seja, a construção de conhecimento necessita do movimento tácito/explicito, pois é através dele que é possível a geração de um novo conhecimento. Maturana e Varela (2001, p.270) sintetizam muito bem esses aspectos:

Não é o conhecimento, mas sim o conhecimento do conhecimento, que cria o comprometimento.

Não é saber que a bomba mata, e sim saber o que queremos fazer com ela que determina se a faremos explodir ou não. Em geral, ignoramos ou fingimos desconhecer isso, para evitar a responsabilidade que nos cabe em todos os nossos atos cotidianos, já que todos estes – sem exceção – contribuem para formar o mundo em que existimos [...].

### 3 O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO

A informação matéria-prima fundamental para o processo de inteligência competitiva, também é a base para a construção de conhecimento nos indivíduos. Nesse sentido, é importante resgatar os conceitos, sobre os termos dados, informação e conhecimento:

**dados** são simples observações sobre o estado do mundo, são facilmente estruturados, obtidos por máquinas, freqüentemente quantificados e facilmente transferidos; **informação** são dados dotados de relevância e propósito, requer unidade de análise, exige consenso em relação ao significado e necessariamente exige a mediação humana; **conhecimento** é a informação valiosa da mente humana, inclui reflexão, síntese e contexto, além disso é de difícil estruturação, transferência e captura em máquinas, bem como é freqüentemente tácito (DAVENPORT, 1998, p.18).

A informação é entendida, portanto, como algo que deve ser compreendida pelo indivíduo, para que de fato seja considerada informação. Os dados apenas contribuem para a construção do conhecimento, quando por algum motivo, o indivíduo armazena-os em sua memória, caso contrário os dados serão usados naquele momento e, em seguida, descartados.

O conhecimento construído pelos indivíduos, requer necessariamente de uma estruturação e, posterior, gravação na estrutura cerebral. Carter (2003, p.314) afirma que

Cada fragmento é despachado para uma parte diferente de nossa vasta biblioteca interna. Mas, à noite, quando o corpo descansa, esses fragmentos são tirados para fora do armazém, remontados e reprisados. Cada repassagem as grava mais fundo na estrutura neural até chegar um momento em que as memórias e a pessoa que as guarda são efetivamente a mesma coisa.

Assim sendo, a informação necessariamente precisa ser compreendida, de modo que seja possível estabelecer relações/conexões entre o que se está absorvendo e o que existe acumulado na estrutura neural de um determinado indivíduo. Isso funciona do ponto de vista que aquela nova informação apreendida pelo indivíduo, será relacionada a outras existentes, assim, propiciará uma reação em cadeia, permitindo ao cérebro ações químicas que possibilitem a gravação daquela informação de forma eficiente, tornando-a parte da memória.

Carter (2003, p.316-317) também afirma que esse processo denomina-se de “potencialização de longo prazo”, explica que isso ocorre porque

a cada vez que um grupo de neurônios dispara junto, a tendência de o fazer novamente é aumentada [...] Quanto mais rápido um neurônio disparar, maior a carga elétrica que atira para fora e maior a probabilidade de deflagrar seu vizinho. Uma vez que o vizinho tiver sido incitado a disparar, ocorre uma alteração química na sua superfície que o deixa mais sensível à estimulação pelo mesmo vizinho [...] Se a célula vizinha não for novamente estimulada, ela permanecerá nesse estado de prontidão por horas, talvez dias. Se a primeira célula voltar a disparar durante o período, o vizinho poderá responder mesmo se a taxa de disparos da célula ‘número um’ for relativamente baixa. Um segundo disparo a torna ainda mais receptiva, e assim por diante. Finalmente, a disparada sincrônica repetida une os neurônios de tal maneira que uma mínima

atividade em um fará com que todos aqueles que se tornaram associados a ele também disparem. Formou-se a memória.

A informação, conforme mencionado anteriormente, deve obrigatoriamente ser significativa para ser absorvida. Um indivíduo que não lê japonês, certamente, não conseguirá entender do que se trata um documento redigido nesta língua, portanto, não compreenderá seu conteúdo. O cérebro humano possui uma área cortical para cada sentido. Ela

É formada por uma colcha de retalhos de regiões menores, cada uma das quais lida com uma faceta específica da percepção sensorial [...] Uma vez que as informações de entrada tiverem sido reunidas nessas áreas, elas serão retransmitidas para frente para grandes regiões corticais conhecidas como áreas de associação. Aqui, as percepções sensoriais são casadas com associações cognitivas apropriadas – a percepção de uma faca, por exemplo, é juntada aos conceitos de esfaquear, comer, fatiar e assim sucessivamente. É somente nesse estágio que as informações de entrada se tornam uma percepção plenamente desenvolvida, significativa (CARTER, 2003, p.213).

Por esse motivo, cada indivíduo constrói o conhecimento de maneira única, uma vez que a informação, mesmo quando recebida por várias pessoas, em um mesmo momento/contexto, será associada diferentemente por cada indivíduo. Portanto, o conhecimento é construído individualmente. No entanto, é importante lembrar que a linguagem (escrita e falada) é um mecanismo importantíssimo para a construção de conhecimento, pois por meio dela ocorre a retroalimentação das estruturas informacionais do mundo, se a informação é a matéria-prima do conhecimento, o ciclo sempre se renova.

O paradoxo existe pelo fato de que, apesar do conhecimento ser construído individualmente, ele somente será conhecimento, se e quan-

do o indivíduo sistematizá-lo para si próprio e para os outros, pois é a partir da sistematização por meio da linguagem (escrita e falada) que de fato o conhecimento será criado. Esse fato é o que nos diferencia das outras raças, pois somente o homem é capaz de fazê-lo, com tamanha competência.

A linguagem é fundamental para a construção do conhecimento, uma vez que “o significado de uma palavra representa um amálgama tão estreito do pensamento e da linguagem, que fica difícil dizer se se trata de um fenômeno da fala ou de um fenômeno do pensamento” (VIGOTSKY, 1998, p.150).

A construção do conhecimento é entendida como um processo dinâmico, sem fim, do qual a linguagem faz parte. É a linguagem que consolida, de fato, o novo conhecimento. “O pensamento não é simplesmente expresso em palavras; é por meio delas que ele passa a existir” (VIGOTSKY, 1998, p.156).

As associações são feitas individualmente, por isso mesmo, o conhecimento construído é individual e único. Como exemplo, pode-se citar que dois indivíduos, nascidos na mesma família, com a mesma educação, o mesmo meio social e econômico, a mesma trajetória de vida, com experiências vivenciadas conjuntamente, não produzirão o mesmo conhecimento.

Nesse sentido, as organizações devem adotar modelos de gestão, como por exemplo, a gestão do conhecimento, visando apoiar o compartilhamento de conhecimento gerado por cada indivíduo, no espaço corporativo, de forma a possibilitar maior socialização e integração, buscando obviamente obter resultados positivos para o negócio da organização.

Alguns acreditam que isso é extorquir o bem mais valioso dos indivíduos, a inteligência. No entanto, uma cultura voltada para o compartilhamento e socialização do conhecimento, beneficia a todos, uma vez que a troca possibilita também o acesso ao conhecimento gerado por outros indivíduos. Nesse caso, todos ganham. Se analisarmos que a ciência é construída dessa forma, qual seja, o acesso ao conhecimento gerado por diferentes indivíduos, e que somente por esse motivo, foi possível a humanidade avançar tanto, podemos entender o quanto isso representa para uma organização.

## 4 CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO E MEDIAÇÃO

O processo de inteligência competitiva apóia-se na gestão da informação e na gestão do conhecimento para desenvolver sua atividades. Existem correntes teóricas que não acreditam na gestão do conhecimento, simplesmente pelo fato de que o conhecimento está na cabeça das pessoas. No entanto, se entendermos gestão do conhecimento como um conjunto de estratégias de ação que visam fomentar a criação, o compartilhamento/socialização e a retroalimentação do conhecimento humano, em um determinado espaço organizacional, sem dúvida nenhuma a gestão do conhecimento é possível.

“A transmissão racional e intencional de experiência e pensamento a outros requer um sistema mediador, cujo protótipo é a fala humana, oriunda da necessidade de intercâmbio durante o trabalho” (VIGOTSKY, 1998, p.7).

Partindo-se desse pressuposto, pode-se afirmar que o conhecimento gerado por meio de experiências vivenciadas, bem como as reflexões advindas dessa experiência vivenciada, possibilitam uma necessidade humana de expô-las a outro. Certamente, em muitos casos, a fala será o canal de distribuição utilizado. Contudo, outras vezes, a escrita será o canal utilizado. Se isso é verdade, várias ações estratégicas podem ser desenvolvidas buscando atingir esse objetivo.

No espaço organizacional o conhecimento de cada indivíduo é extremamente importante e requer ser comunicado. A comunicação por sua vez, requer uma mediação eficiente, caso contrário, a comunicação será realizada, mas sem um resultado eficaz.

Isso significa que a mediação tem importante papel na gestão do conhecimento, pois uma pessoa ou equipe terá de ser responsável pela organicidade e logicidade do conhecimento gerado pelos indivíduos da organização, visando sua distribuição aos demais. Se fizermos uma analogia com o que ocorre no cérebro humano, em relação aos dados e informações apreendidos durante o dia, sabemos que a organização desses dados e informações ocorre enquanto o indivíduo dorme. No dia seguinte, todos os dados e

informações apreendidos no dia anterior, estarão catalogados e classificados, de modo que poderão ser acessados quando necessário pelo indivíduo. Nesse caso, o próprio organismo realizou a mediação entre o conhecimento existente e o novo conhecimento apreendido/assimilado, conferindo, organizando, sistematizando, estabelecendo relações etc.

Voltando ao espaço organizacional, a mediação exige, sem dúvida alguma, uma linguagem que possa ser compreendida por todos os indivíduos da organização, assim como deve ter consistência quanto ao seu significado, caso contrário o conhecimento não será compreendido e assimilado por todos.

O conhecimento gerado por cada indivíduo carrega suas crenças, seus valores etc., por esse motivo é necessário realizar uma releitura do significado das falas/palavras, buscando dar consistência antes de efetuar o compartilhamento/socialização.

Desenvolver a fala e a escrita dos indivíduos da organização é uma ação concreta que pode fomentar o compartilhamento/socialização do conhecimento. É claro que neste caso, estamos nos referindo a capacidade de expor com clareza as idéias e as reflexões, tanto oralmente quanto por meio da escrita. É importante mencionar que a escrita exige do indivíduo, maior capacidade analítica, pois precisa traduzir de forma clara a situação que se quer informar.

Outra ação concreta que pode ser desenvolvida se refere as estruturas de comunicação disponibilizadas aos indivíduos da organização. Exatamente, por esse motivo, as tecnologias de informação e comunicação são tão importantes para a gestão do conhecimento, pois ajudam enormemente seu gerenciamento.

A construção de terminologias de especialidade voltadas ao negócio da organização é outra ação concreta, que auxilia a gestão do conhecimento, propiciando maior consistência à linguagem utilizada pelas pessoas da organização e, por conseqüência, maior compreensão e assimilação.

Enfim, as ações concretas que podem ser desencadeadas, objetivando a gestão do conhecimento são inúmeras, e o mais importante é entender o significado da mediação nesse processo.

## 5 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão implica necessariamente no comprometimento com o desenvolvimento da ação. Sendo assim, exige racionalidade a fim de buscar segurança e diminuição de riscos.

Nesse momento, verificam-se duas possibilidades: a opção por uma solução satisfatória e a opção pela melhor solução. Choo (2003) afirma que a primeira alternativa se caracteriza por atender aos critérios mínimos de satisfação. Por outro lado, a segunda, mostra-se superior a todas as outras, quando comparadas aos critérios de satisfação.

Sob esse aspecto também entram em questão as simplificações cognitivas, que de forma sintética tratam da generalização de crenças e expectativas com a finalidade de baixar a incerteza e aumentar a probabilidade.

Choo (2003), expõe o perigo de se adotar esses procedimentos quando da tomada de decisão, pois apesar de diminuir o esforço mental necessário para se fazer uma escolha, podem levar a erros de julgamento.

Para que de fato isso aconteça, as intenções da organização devem ser bem definidas quanto ao favorecimento de uma autonomia aos indivíduos. O caos criativo pode ser favorável, na medida em que propicia a formulação de novos conceitos, e a redundância que deve ser encarada como a disponibilização da informação, mesmo onde ela não é requisitada, deve ser implementada com equilíbrio evitando assim sobrecarregar as tarefas e prejudicar as operações organizacionais.

É importante ressaltar que o processo de criação de conhecimento é fundamentado na criatividade e estimulação do caráter imaginativo nos indivíduos, para tanto, deve-se fomentar um ambiente corporativo capacitante.

Percebe-se que a maioria das empresas ainda tem uma estrutura baseada no modelo hierárquico-burocrático, com acentuadas funções técnicas e grande controle por parte da alta administração.



## 6 CONCLUSÃO

A gestão do conhecimento é extremamente importante para a dinâmica do processo de inteligência competitiva. Por meio dela, os fluxos informais são trabalhados e permitem as pessoas da organização uma interação e um compartilhamento de informação e conhecimento.

A organização deve se valer de modelos de gestão do conhecimento, de modo a propiciar um contexto corporativo capacitante, e criador de conhecimento organizacional, resultando no crescimento individual e coletivo.

Além disso, a organização que atuar nesse paradigma, estará criando um ambiente colaborativo voltado ao sucesso do negócio, capacitando a própria organização para a competitividade internacional.

É importante mencionar também, que esse modelo de gestão não será um diferencial, mas sim uma exigência para a sobrevivência da organização.

A gestão do conhecimento necessita de variáveis e contextos que somente são possíveis a partir do comprometimento da alta administração. No entanto, cada ator desse processo é tão importante quanto as variáveis e contextos adequados, ou seja, é um processo complexo que deve considerar todos os elementos fundamentais, de maneira equilibrada, para o seu sucesso.

### ***Abstract***

*The Knowledge Management (KM) is taken as an important tool in the process of competitive intelligence, for it works with the informal stream of the process. The strategies used in the area of knowledge management make the formation of a well supported knowledge possible and create a positive environment to the sharing of knowledge actives generated by the people involved in the organization. Finally, through specific methods and*

*techniques from the KM it is possible to create a positive organizational culture towards the competitive intelligence process generating organizational competitive advantages.*

## **Keywords**

**KNOWLEDGE MANAGEMENT  
COMPETITIVE INTELLIGENCE  
ORGANIZATIONAL CULTURE  
KNOWLEDGE FORMATION**

## **REFERÊNCIAS**

CARTER, R. *O livro de ouro da mente*: o funcionamento e os mistérios do cérebro humano. Rio de Janeiro: Ediouro, 2003. 431p.

CHOO, C. W. *A organização do conhecimento*: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003. 425p.

DAVENPORT, T. *Ecologia da informação*: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316p.

MATURANA, H. R; VARELA, F. J. *A árvore do conhecimento*: as bases da compreensão humana. São Paulo: Palas Athena, 2001. 283p.

MILLER, J. P. *O milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002. 293p.

MORIN, E. *O método 3*: o conhecimento do conhecimento. Porto Alegre: Sulina, 1999. 288p.

\_\_\_\_\_. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. 6.ed. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 2002. 118p.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 376p.

TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio, 2000. 283p.

VALENTIM, M. L. P. *Cultura organizacional e gestão do conhecimento*. InfoHome, Londrina, 2003. 2p. Disponível em: <[http://www.ofaj.com.br/colunaicgc\\_mv\\_0303.html](http://www.ofaj.com.br/colunaicgc_mv_0303.html)>. Acesso em: 29 set. 2004.

VALENTIM, M. L. P. et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. *DataGramZero*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-23, jun. 2003. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/jun03/Art\\_03.htm](http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm)>. Acesso em: 03 de jul. 2003.

VIGOTSKY, L. S. *Pensamento e linguagem*. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998. 194p.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. *Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 350p.

WURMAN, R. S. *Ansiedade de informação: como transformar informação em compreensão*. 5.ed. São Paulo: Cultura Editores, 1995. 380p.