

GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM ORGANIZAÇÕES: UMA ABORDAGEM CONCEITUAL¹

Heide Miranda da SILVA²

RESUMO

As exigências do mercado atual somadas aos avanços das tecnologias de informação e comunicação (TIC), levam as organizações a investirem e a buscarem vantagens competitivas em diversas frentes, entre elas o capital intelectual. A informação passa a ser condição básica de sobrevivência dos indivíduos nas organizações e o conhecimento é o grande diferencial e principal suporte à tomada de decisão. As pessoas são consideradas ativos importantes, pois geram conhecimento individual que ao ser devidamente sistematizado, socializado e gerenciado no âmbito da organização resulta no conhecimento coletivo ou corporativo, propiciando à organização mais competência e competitividade, essa prática denomina-se gestão do conhecimento (G.C.).

Palavras-Chave: gestão do conhecimento; inteligência competitiva; informação; conhecimento.

Introdução

As organizações são alicerçadas em informação e conhecimento com valor agregado e, uma vez contextualizados, resultam no desenvolvimento das atividades dos indivíduos da organização. A gestão do conhecimento (GC) além de auxiliar a organização em seu desempenho nas ações estratégicas, também, auxilia o processo de inteligência competitiva organizacional (ICO) subsidiando a geração de idéias, solucionando problemas e a tomada de decisão.

De acordo com Valentim (2002, p.1) a Sociedade da Informação traz paradigmas da economia, como a produtividade e a qualidade e cria novos caminhos para o desenvolvimento, bem como exige uma nova postura diante das mudanças sociais. Gerar, obter e aplicar conhecimento passa a ser item básico para enfrentar essas mudanças.

¹ Pesquisa apoiada pela FAPESP.

² Bolsista de iniciação científica FAPESP, aluna do 3º ano do Curso de Biblioteconomia, da Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC), da Universidade Estadual Paulista (UNESP), campus de Marília. Orientada pela Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim, docente do Departamento de Ciência da Informação, da Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC), da Universidade Estadual Paulista (UNESP), campus de Marília. E-mail: heide_biblio@marilia.unesp.br

As pessoas são consideradas ativos importantes, uma vez que geram conhecimento individual que ao ser compartilhado/socializado no âmbito organizacional, traz benefícios importantes e resulta em mais competência e efetividade organizacional.

Dado, Informação e Conhecimento

Um conjunto de dados somente se tornará informação no momento em que for atribuído algum significado por um sujeito cognoscente, de outro lado para que as informações gerem conhecimento é necessário, primeiramente, que um sujeito cognoscente se aproprie delas, em um segundo momento, é necessário que haja um determinado contexto e, portanto, um direcionamento para a construção de um novo conhecimento, portanto, o sujeito cognoscente passa a ser o elemento fundamental desse processo, qual seja, de transformar dados em informação e informação em conhecimento. Os dados são interpretados individualmente, por essa razão o que se torna informação para um determinado sujeito cognoscente, pode não ter nenhum sentido para outro sujeito cognoscente.

Tendemos a considerar que informação é um coletivo de dados. Não é. Um conjunto de dados somente irá constituir uma informação se, para o indivíduo que o recebe, possuir algum significado, o qual é determinado pelo próprio contexto em que aquela pessoa se insere. Se determinados dados não possuírem significado algum para o mesmo simplesmente são desprezados (CARVALHO; TAVARES, 2001, p.5).

A informação é matéria-prima para as organizações e a auxilia a sobreviver no mercado competitivo. A informação permite a interação entre diferentes departamentos e, também, possibilita aos gestores obter uma análise mais ampla da empresa. Cada indivíduo, no âmbito da organização, elabora um entendimento próprio sobre determinada informação, conforme afirma Choo (2003, p.83) “a informação é fabricada por indivíduos a partir de sua experiência passada e de acordo com as exigências de determinada situação na qual a informação deve ser usada”.

Dado, informação e conhecimento são matérias primas para o processo de inteligência competitiva. O profissional da informação, através dessa atividade, visa apoiar a organização e, através de sua atuação, possibilita maior flexibilidade de atuação no mercado, assim como maior capacidade de inovação. A inteligência competitiva precisa de profissionais qualificados para desenvolver as atividades inerentes a ela (VALENTIM et al., 2003, p.18).

Atualmente, há uma grande demanda de informações no espaço organizacional e, nesse contexto, seus colaboradores utilizam informações internas e externas para o desenvolvimento de qualquer atividade e/ou tarefa. A informação, portanto, necessita ser devidamente tratada e gerenciada, de forma que sejam de fato confiáveis, possuam qualidade e atendam as demandas existentes nesse âmbito. Para Choo (2003, p.119), a informação precisa possuir algumas características como, por exemplo: responder a uma questão, solucionar um problema, subsidiar uma decisão, auxiliar em uma negociação ou dar sentido a uma situação.

Sabemos [...] que o conhecimento é formado a partir da informação. Entretanto, existe uma variável bastante sutil que, por muitas vezes, esquecemos e que dá ao conhecimento uma característica de fruto ou de produto de uma associação de informações, dentro de um determinado contexto considerado. Isso significa que, assim como informação não é um coletivo de dados, conhecimento também não é um coletivo de informações. Dados carecem de um contexto para se transformar em informação. Da mesma forma, informações carecem de contexto para gerarem conhecimento. E carecem de alguma coisa mais: do talento humano. Uma pessoa pode ter acesso a inúmeras informações, mas se não souber colocá-las em um contexto, interpretá-la diante do mesmo e traduzi-las em uma realidade, não estará gerando conhecimento (CARVALHO; TAVARES, 2001, p.46).

As organizações estão começando a perceber a importância da informação. Atualmente, as pessoas em geral são expostas a uma grande quantidade de informação, sendo pressionadas a estar sempre bem informadas e, nesse contexto, torna-se necessário saber qual informação é relevante para determinada ação, seja simples ou complexa.

Trata-se de uma questão de “inteligência”, ou seja, da habilidade para transformar a imensa massa de dados operacionais que correm nas veias da empresa diariamente em informações consistentes que agreguem valor ao negócio (TEIXEIRA FILHO, 2000, p.57).

O conhecimento é fonte para se obter vantagem competitiva, visto que alimenta os processos de gestão que planejam e implementam as estratégias de sobrevivência, além disso, essa dinâmica não para, pois de outro modo podem ser adotadas pelos concorrentes rapidamente, e para sustentar essa competitividade, essas estratégias necessitam manter-se exclusivas ou inovadoras.

O conceito de conhecimento, que os teóricos da gestão do conhecimento trabalham, revela relações com a questão social e cultural da organização, isto é, existe um direcionamento às questões relacionadas ao comportamento, a

socialização e aos processos culturais, e que possibilitam, maior interação entre os indivíduos no espaço corporativo (WOIDA; VALENTIM, 2006, p.6).

As organizações, conforme já mencionado anteriormente, passam a prestar mais atenção às competências, habilidades e conhecimentos que seus colaboradores possuem e, assim, promovem uma cultura de aprendizagem contínua, cujo foco visa à valorização das pessoas pelo que conhecem. Nesse sentido, as pessoas passam a entender a importância de explicitar seus conhecimentos para haver um ambiente mais colaborativo, assim como para direcionar da melhor forma o desenvolvimento da organização.

As organizações que se baseiam no conhecimento entendem que os empregados não são úteis apenas pelo que sabem, mas pelo que continuam a aprender. Se a cultura aprova a aprendizagem contínua, em vez de fazer dela algo que os empregados são forçados a realizar no seu tempo livre, esses empregados tendem a oferecer o seu conhecimento pelo bem geral da organização (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.211).

A definição sobre dados, informação e conhecimento é mais compreensível, através do quadro a seguir:

Dados	Informação	Conhecimento
<p>Simple observações sobre o estado do mundo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilmente estruturado ▪ Facilmente obtido por máquinas ▪ Frequentemente quantificado ▪ Facilmente transferível 	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Requer unidade de análise ▪ Exige consenso em relação ao significado ▪ Exige necessariamente a mediação humana 	<p>Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ De difícil estruturação ▪ De difícil captura em máquinas ▪ Frequentemente tácito ▪ De difícil transferência

Quadro 1: Dados, Informação e Conhecimento.

Fonte: DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. – 1998 – p.18

Gestão do Conhecimento

Uma das maneiras de se enfrentar as constantes mudanças e evoluções que ocorrem no ambiente organizacional é gerar, obter e aplicar conhecimento continuamente. Para Bukowitz e Williams (2002, p.17) “A gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”.

Conforme Woida e Valentim (2006, p.10) a gestão do conhecimento é compreendida como um novo processo necessariamente social e organizacional provido de estratégias, objetivos e etapas simultâneas, que visa num primeiro momento, desenvolver nas pessoas a capacidade de percepção, de criação de significado e de construção de conhecimento e, num segundo momento, visa desenvolver nas pessoas a capacidade de transformar o conhecimento em informação, compartilhar informação e conhecimento e usar informação e conhecimento.

Atualmente, as organizações vêm a gestão do conhecimento como fonte de vantagem competitiva, buscando assim, suprir as necessidades dos atores organizacionais, atendendo as demandas de informação e conhecimento. É importante mencionar que para se obter algum resultado positivo é necessário um cuidadoso processamento das informações, assim como é importante focar os produtores de conhecimento no âmbito organizacional.

A organização pode fornecer muitos instrumentos para fortalecer o pensamento livre, mas é mais importante estabelecer um ambiente no qual são encorajadas a criatividade, a experimentação e a receptividade (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.107).

Conforme Valentim (2002) na gestão do conhecimento a complexidade está no reconhecimento e na inserção do conhecimento tácito e seu compartilhamento no espaço organizacional, ou seja, vários indivíduos da organização socializam seus conhecimentos, experiências, vivências, crenças, valores e sentimentos.

É necessário estabelecer uma cultura organizacional de forma que as pessoas possam compreender melhor o que se propõe a gestão do conhecimento, assim como possam compreender a importância do compartilhamento do conhecimento que, muitas vezes, é entendido como perda da propriedade intelectual ou do poder frente às outras pessoas da organização. No entanto, na realidade esse compartilhamento irá auxiliar substancialmente a interação entre as pessoas e o crescimento individual e da própria organização. Conforme Miller (2002, p.58) convencer as pessoas a compartilharem seus conhecimentos é um grande problema existente nas organizações, pois ao considerarem que informação é poder, não estão dispostas a cedê-la facilmente.

Gestão do Conhecimento é, em seu significado atual, um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitam dentro dela, quando isso se faça necessário, onde isso se faça

necessário e na forma como se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional (TERRA, 2000, p.219-220).

Para uma organização realizar/aplicar os métodos e técnicas voltados à gestão do conhecimento, todos os seus colaboradores devem ser estimulados, por meio da cultura organizacional, a uma mudança de comportamento, além disso, é necessário que sejam valorizados por suas idéias e contribuições, de modo que todos saibam a importância de produzir e explicitar conhecimento individual para benefício da empresa como um todo.

Com o crescimento da importância da Gestão do Conhecimento, as empresas passam a se preocupar com o que sabem, o que precisam saber e, não menos importante, com o que a concorrência sabe. Torna-se cada vez mais importante identificar o impacto e a consistência do conhecimento no setor específico da empresa. É, assim, fundamental criar condições e apoiar o desenvolvimento e a comunicação desse conhecimento. A empresa começa a perceber a importância de transformar seu conhecimento realmente em um ativo a serviço da organização, e não apenas em propriedade de indivíduos ou grupos internos (TEIXEIRA FILHO, 2000, p.41).

A gestão do conhecimento é um processo dinâmico, se a organização não estiver alerta a isso, poderá fazer uso de vários recursos disponíveis, mas não estará tratando e utilizando o conhecimento gerado internamente de maneira eficaz.

Portanto, a Gestão do Conhecimento é responsabilidade de todos, pois conhecimento produzido sem ser compartilhado não é conhecimento disponível para o crescimento da empresa. Então, tudo passará pelo querer pessoal de dividir o que se sabe. Pode existir, sim, uma pessoa que estimule a implementação desse estado de compartilhamento generalizado, mas cada um é, intrinsecamente, responsável por querer fazer acontecer (CARVALHO; TAVARES, 2001, p.63).

Na gestão do conhecimento não basta apenas conectar as pessoas à informação, mas também, conectá-las umas as outras, porquanto maior for este vínculo entre os indivíduos, maior será a probabilidade de que o conhecimento corporativo fluirá.

As principais atividades relacionadas à Gestão do Conhecimento, em geral, são: compartilhar o conhecimento internamente; atualizar, processar e aplicar o conhecimento para algum benefício organizacional; encontrar o conhecimento internamente, adquiri-lo externamente e reutilizá-lo; criar novos conhecimentos e compartilhá-los com a comunidade externa à empresa (TEIXEIRA FILHO, 2000, p.157).

A importância da gestão do conhecimento para a eficiência organizacional, ainda, não é do conhecimento de muitas empresas, contudo, aos poucos as empresas estão vendo a

necessidade de trabalhar melhor a informação e o conhecimento gerados na organização e, nesse contexto, implantar a gestão do conhecimento pode contribuir enormemente para que a empresa permaneça no mercado durante muitos anos, pois saberá dar valor às informações que possui e ao capital intelectual das pessoas que atuam na empresa, facilitando a geração de novos conhecimentos a partir de uma maior integração entre seus atores.

Inteligência Competitiva

O mercado consumidor está, cada vez mais, competitivo e é por meio do processo de inteligência competitiva, que as organizações podem criar condições para superar esse desafio, visto que recebem constantes influências de fatores internos e externos.

A inteligência competitiva é o processo que investiga o ambiente onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnostica o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo (VALENTIM et al., 2003, p.1).

De acordo com Valentim (2002) a inteligência competitiva está ligada ao conceito de processo contínuo, sua maior complexidade está no fato de estabelecer relações e conexões, de forma a gerar inteligência para a organização, na medida em que cria estratégias para atuar em cenários futuros, assim como possibilita ao processo decisório mais segurança e assertividade.

Para o processo de inteligência competitiva é importante que a organização esteja sempre atualizada com as informações referentes aos seus clientes e concorrentes. Miller (2002, p.35) afirma que “o processo de inteligência baseia-se no entendimento de que os gerentes precisam estar bem informados sobre questões fundamentais de negócio de maneira formal e sistemática”.

Segundo Valentim (2003) o processo de inteligência competitiva (IC) é aplicado em ambientes organizacionais, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir riscos, além de conhecer o ambiente interno e externo à organização, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo. O processo de ICO alimenta-se de dados, informação e

conhecimento constantemente. Com a crescente competitividade empresarial, saber trabalhar adequadamente com o conhecimento existente se torna um diferencial.

O recurso conhecimento tem como maior característica sua complexidade, por ser intangível, mas quanto mais esse recurso é utilizado e compartilhado, mais possibilitará a geração de novos conhecimentos. Para Miller (2002, p.81) a crescente demanda e necessidade de opiniões novas e criativas, capazes de ajudar as organizações na tomada de decisões, num mundo de negócios globalizados e em constante e veloz transformação, foi um dos fatores que mais influenciaram para este crescente reconhecimento da importância das atividades de inteligência.

Nas organizações, a inteligência competitiva verificará a validade dos dados, informações e conhecimento relacionados à consistência, confiabilidade, utilidade, obsolescência e confidencialidade, pois nem todas as informações que se obtém dos concorrentes serão importantes para se criar inteligência. Nesse contexto, é necessário ter em mente qual o real objetivo da organização para, assim, coletar e analisar somente as informações que forem relevantes.

A inteligência competitiva necessita ter o mapeamento e a prospecção de dados, informações e conhecimento produzidos internamente e externamente à organização, conhecer profundamente as pessoas chave da organização independentemente de cargos, assim como as pessoas estratégicas fora da organização, saber quais setores/instituições participam dos fluxos informacionais, formais e informais, tanto no ambiente interno quanto externo à organização, estar sensíveis as necessidades informacionais dos clientes internos e externos, visando elaborar produtos e serviços informacionais de qualidade e direcioná-los de forma adequada e, finalmente diminuir o stress informacional da organização. Todas essas ações visam, portanto, criar uma cultura informacional/intelectual na organização (VALENTIM, 2002, p.8).

Aplicar a inteligência competitiva na organização é saber agregar valor aos conhecimentos da empresa, bem como prospectar e monitorar constantemente o mercado competitivo. De acordo com Miller (2002, p.43) no processo de inteligência é necessária a utilização de recursos de informação internos e externos, porquanto as organizações que administram bem tais recursos permitirão rapidez no acesso e uso da informação.

Para adquirir vantagem competitiva, as organizações estão em constante desafio visando criar novos produtos e serviços, por meio de conhecimentos gerados através de iniciativas e esforços de pessoas que se inter-relacionam entre os vários setores da organização. Para Terra (2000, p.55) “as organizações interessadas em aumentar a criatividade deveriam focar

sua atenção na motivação”, assim será possível conhecer melhor os talentos, competências e habilidades dos indivíduos.

Segundo Valentim (2002) através da inteligência competitiva organizacional é possível estabelecer uma cultura organizacional baseada em informação e conhecimento, visando maior flexibilidade de atuação no mercado, assim como maior capacidade de criação e geração de tecnologias, ou seja, maior competitividade.

Considerações Finais

As organizações vivenciam um momento de grande competitividade, assim, possuir algum diferencial é de extrema relevância para se manter no mercado. Com a Sociedade da Informação dá-se maior valor à informação e ao conhecimento, que devidamente analisados e contextualizados, geram vantagem competitiva. Na gestão do conhecimento o conhecimento individual deve ser compartilhado/socializado, de forma que gere novos conhecimentos, e esses últimos possam subsidiar as atividades organizacionais. A gestão do conhecimento é importante, porquanto possibilita às organizações conhecerem o que possuem em termos de informação e conhecimento, o que é útil e o que pode ser descartado, além de criar uma dinâmica entre o tácito e o explícito, gerando um ambiente de conhecimento. Portanto, a gestão do conhecimento além de auxiliar a organização no desempenho de ações estratégicas, também, auxilia o processo de inteligência competitiva, subsidiando a geração de idéias, a solução de problemas e a tomada de decisão.

Referências

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. *Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CARVALHO, G. M. R.; TAVARES, M. S. *Informação & conhecimento: uma abordagem organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

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

MILLER, J. P. Qualificações e treinamento para a inteligência. In: _____. *O milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002. p.79-92.

_____. O nascimento e o crescimento do seu processo de inteligência: fatores comportamentais, culturais e estruturais. In: _____. *O milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002. p.53-66.

_____. O processo de inteligência: como funciona, seus benefícios e sua situação atual. In: _____. *O milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002. p.31-52.

TEIXEIRA FILHO, J. *Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios*. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio, 2000.

VALENTIM, M. L. P. *A construção de conhecimento em organizações (1)*. Londrina: Infohome, 2003. Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=75>.

_____. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. *DataGramaZero*, Rio de Janeiro, v.3, n.4, p.1-13, ago. 2002. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm>. Acesso em: 30 de ago. 2002.

_____ et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. *DataGramaZero*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-23, jun. 2003. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm>.

WOIDA, L. M.; VALENTIM, M. L. P. Gestão do Conhecimento e Ciência da Informação: apropriações conceituais. In: ENCUESTRO ASOCIACIÓN DE EDUCADORES E INVESTIGADORES DE BIBLIOTECOLOGÍA, ARCHIVOLOGÍA, CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE IBEROAMÉRICA Y EL CARIBE (VII EDIBCIC), 7, 2006. *Anais Eletrônicos...* Marília, UNESP/EDIBCIC, 2006. p.620-637. (CD-ROM). ISBN: 85-86738-35-2. Disponível em: <<http://www.edibcic.org/Encontros.htm>>.

ARTIGO RECEBIDO EM 2007