

A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL CONSUBSTANCIADA À GESTÃO DO CONHECIMENTO E À INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ENQUANTO FATOR DE COMPETITIVIDADE EM ORGANIZAÇÕES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Denise de Cuffa¹
Paulo Roberto Nogueira Chavarria²

Área de conhecimento: Gestão do Conhecimento
Eixo Temático: Administração

RESUMO

Atualmente, devido ao crescimento alavancado do segmento de tecnologia da informação e conseqüentemente à competitividade intensa resultante deste contexto, faz-se necessário às organizações que elas consigam trabalhar de maneira eficiente o ativo mais importante que elas possuem, o conhecimento. A partir do exposto, o presente trabalho teve como objetivo verificar a influência da inteligência competitiva e da gestão do conhecimento em organizações de tecnologia da informação enquanto fator de competitividade. De modo que, para o alcance de tal propósito utilizou-se de uma abordagem qualitativa e de procedimentos técnicos como as pesquisas bibliográfica, descritiva e *survey*. Para a coleta dos dados, o instrumento de coleta utilizado foi o questionário estruturado e baseado na escala *Likert*, mais especificamente a de dez pontos. Este foi aplicado às organizações que compõem o APL de TI do Sudoeste do Paraná, obtendo-se como amostra 17 organizações (37% de retorno), sendo que houve a necessidade de desconsiderar 6 organizações de um universo de 52. Assim, considera-se que as organizações que utilizam a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva como alicerces em seus processos conseguem qualificá-los, além de gerar e disseminar o conhecimento de modo eficiente, o que acaba resultando em seu excelente posicionamento no mercado em que atuam, atualmente.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional. Gestão do conhecimento. Inteligência competitiva.

INTRODUÇÃO

A competitividade está cada vez mais presente na realidade das organizações, fato que acaba impulsionando as mesmas a buscarem constantemente por um diferencial, visando principalmente à sobrevivência na área em que atuam.

Por este fato, as organizações estão dando maior enfoque à questões relacionadas ao processo de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento, uma vez que a partir do momento em que as mesmas conseguem

¹ Mestranda do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão e Desenvolvimento Regional da Unioeste *campus* Francisco Beltrão/PR. denise_cuffa@hotmail.com

² Docente do curso de Administração da Unioeste *campus* Francisco Beltrão/PR. chavarria48@yahoo.com.br



aprender mais rápido que sua concorrência, elas conseguem obter vantagens competitivas futuras.

Para que isso aconteça o conhecimento que é gerado dentro dessas organizações precisa estar acessível a todos das mesmas e formalizado para que o processo de compartilhamento deste ativo possa ocorrer.

No entanto, antes que o processo de gestão do conhecimento seja adotado pelas organizações, faz-se necessário que seja realizada uma gestão de mudança para que as mesmas adaptem sua estrutura física ao processo de gestão do conhecimento, caso contrário, o mesmo será inviável às organizações ou não terá êxito.

Outro fator que influencia no processo de geração do conhecimento refere-se à inteligência competitiva. Esta visa identificar as oportunidades e minimizar os riscos existentes para a organização, além de conhecer os ambientes interno e externo à organização, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazos.

Portanto, considerando o exposto, o presente estudo busca responder à seguinte problemática: Quanto a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva influenciam no processo de aprendizagem organizacional enquanto fator de competitividade em organizações de tecnologia da informação? Desta forma, estabeleceu-se como objetivo, verificar a influência da gestão do conhecimento e da inteligência competitiva no processo de aprendizagem organizacional em organizações de tecnologia da informação enquanto fator de competitividade.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: introdução, composta pela problemática do estudo e objetivo; referencial teórico, que aborda o papel da cultura organizacional no processo de aprendizagem, o conceito de aprendizagem organizacional e seus diferentes processos (individual e organizacional), conceituar gestão do conhecimento e os modos de criação e conversão do conhecimento que contribuem para o processo de aprendizagem, além da definição de competitividade, inteligência competitiva, e organização de TI. Após, apresenta-se a metodologia adotada para a realização desta pesquisa, seguida da apresentação e análise dos dados, considerações finais e referências.



1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura é um conceito que abrange diversas definições, sendo uma delas, no entendimento de Srour (2005), um sistema de referências simbólicas que exercem influência no comportamento dos indivíduos, moldando as ações dos mesmos. É ela a responsável por especificar a identidade de uma organização, sendo construída ao longo do tempo, além possuir papel central na distinção de diferentes coletividades.

Valentim e Woida (2004) corroboram que a cultura organizacional é a base para que ocorra o processo de inteligência competitiva nas organizações. Isto quer dizer que, sem uma cultura organizacional positiva no que tange à construção, socialização e compartilhamento de dados, informação e conhecimento, dificilmente a implementação da IC será possível.

Portanto, de modo geral, a cultura organizacional refere-se à forma expressiva de repasse de um projeto a ser realizado, da missão a que os membros da organização devem/quêrem adotar. É por meio dela que ocorre a comunicação dos comportamentos, prioridades e ações que sustentarão à construção de um projeto, sendo ela também a responsável por informar os valores que são ou não compatíveis a essa construção e a que crenças os membros da organização devem basear-se, e estabelecer os modelos que devem ser seguidos e reconhecidos (FREITAS, 1997).

Lembrando que, de acordo com Davenport e Prusak (1998), há diversos fatores culturais que impedem o compartilhamento do conhecimento nas organizações, sendo alguns deles a ausência de confiança mútua, resultante da falta de comunicação clara e da construção de relacionamentos duradouros; a existência de diferentes vocabulários; a ausência de locais de encontro e tempo para realizar a comunicação de conhecimentos; *status* e recompensa resultantes da posse de conhecimento, entre outros fatores.

1.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL



Devido às transformações ocorridas, tais como a globalização, a disseminação da tecnologia da informação, o surgimento das redes mundiais etc., veio à tona a era do conhecimento, consistindo em um fator essencial de riqueza.

As organizações passam a moldar ou adequar seus processos organizacionais à era do conhecimento, surgindo então a chamada organização do conhecimento, formada por diversas variáveis, dentre elas a aprendizagem organizacional (AYAS, 2001).

O termo Aprendizagem por si só refere-se ao processo de mudança resultante de prática ou experiência anterior, podendo esta manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento ou não (FLEURY, A; FLEURY, M., 1997).

Angeloni (2008) explica que todas as organizações aprendem naturalmente, no entanto, somente aquelas que conseguem estabelecer meios sistemáticos de gerenciamento do aprendizado são as que realmente conseguem atingir a alavancagem do conhecimento.

A autora explica também que a aprendizagem ocorre como processo individual e organizacional. A *aprendizagem individual* consiste no processo em que o indivíduo traz experiências do passado relacionando-as às reações do ambiente atual, chegando a algumas conclusões sobre as novas informações, e em seguida as armazena em seus modelos mentais³ individuais, resultando na geração ou não de um novo aprendizado. Enquanto que a *aprendizagem organizacional* refere-se à forma como as organizações constroem, mantem, melhoram e organizam o conhecimento e a rotina em torno de suas atividades e culturas, buscando utilizar as aptidões e habilidades de seus colaboradores de maneira cada vez mais eficiente (SENGE, 2006).

Portanto, o grande desafio para as organizações consiste em compreender o significado de aprendizagem, como esta ocorre no indivíduo e como se processa a transferência da aprendizagem individual para a organizacional, visando a obtenção da capacidade de gerenciar e maximizar esse processo, direcionando-o para as estratégias organizacionais e criando uma cultura organizacional que a favoreça (ANGELONI, 2008)

³ Modelos mentais consistem em ativos que auxiliam os indivíduos na maneira como entendem o mundo, moldam suas percepções e conseqüentemente o seu modo de agir (SENGE, 2006).



1.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Um dos grandes obstáculos ao compartilhamento de conhecimento é a questão dos indivíduos, de modo geral, apresentarem um comportamento natural de querer guardar seus conhecimentos, fato que acaba dificultando muito o processo de compartilhamento. Portanto, necessita-se do gerenciamento estratégico apropriado para que a reversão dessa dificuldade se torne um diferencial competitivo (CRUZ, 2007).

Além de que, os ativos intangíveis (conhecimento, por exemplo) são um dos principais fatores determinantes da capacidade de inovar das organizações e da sua capacidade de aprendizagem organizacional. Mais que isso, os recursos intangíveis tornam-se, cada vez mais, fonte de valorização e credibilidade para as organizações (TEECE, 1986).

A melhoria da qualidade dos produtos e/ou serviços é vista como um fator relevante para a formulação de estratégia de negócios das organizações, sendo o conhecimento organizacional considerado um ativo fundamental para a distinção entre as organizações. Isto quer dizer que, produtos e serviços que apresentam melhor qualidade são resultados de um processo de desenvolvimento adequado, focado na criação e na internalização do conhecimento, relacionados à aplicação de ferramentas e metodologias de qualidade (FUTAMI; VALENTINA; POSSAMAI, 2012).

Terra (2000) complementa que, no Brasil, o “conhecimento” é visto como um recurso que vem aumentando sua importância por influenciar no desempenho organizacional, pois a gestão do conhecimento consiste em uma estratégia central que visa o desenvolvimento da competitividade de organizações e países, discussão do investimento em pesquisa e desenvolvimento, além de possibilitar avanços na área de tecnologia gerencial, da informática e telecomunicações.

De modo que, a criação e transferência de conhecimento em comum mantem-se da vontade e necessidade de compartilhar. Sendo que, atualmente, o estímulo ao compartilhamento de conhecimento está cada vez mais presente nas organizações, exigindo uma postura gerencial diferente (PIMENTA, 2006).

Ressalta-se também que a gestão do conhecimento possui duas vantagens de grande relevância a nível organizacional. A primeira refere-se ao fato de que o aumento do desempenho organizacional deve-se ao aumento da eficiência,



qualidade, produtividade e inovação. E a segunda vantagem diz respeito ao fato de que a tomada de decisão da melhor forma resulta na integração de dados, melhoramento de processos e ampla colaboração (CONG; PANDYA, 2003).

1.3.1 Criação e conversão do conhecimento na organização

O conhecimento é o ativo criado somente pelos indivíduos, de forma que uma organização não pode criar conhecimento sem a presença dos mesmos. Portanto, a organização tem como função dar apoio às pessoas criativas ou propiciar contextos para que os indivíduos criem o conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Os autores ainda explicam que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o explícito. O primeiro é pessoal, específico ao contexto, sendo difícil sua formalização. Enquanto que o segundo corresponde ao conhecimento que é transmissível na linguagem formal, sistemática.

Nonaka e Takeuchi (2008) apresentam quatro modos diferentes em que ocorre a conversão do conhecimento: (i) de conhecimento tácito para conhecimento tácito, denominado de socialização; (ii) de conhecimento tácito para conhecimento explícito, ou externalização; (iii) de conhecimento explícito para conhecimento explícito, também conhecido como combinação; e (iv) de conhecimento explícito para conhecimento tácito, ou internalização.

	Conhecimento tácito <i>em</i> Conhecimento explícito	
Conhecimento tácito <i>do</i>	Socialização	Externalização
Conhecimento explícito	Internalização	Combinação

FIGURA 1 – MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO.
FONTE: NONAKA E TAKEUCHI (2008, p. 60).

A *socialização* consiste no processo de compartilhamento de experiências e, conseqüentemente da criação do conhecimento tácito, fazendo com que o indivíduo possa adquirir conhecimento tácito diretamente de outros indivíduos sem a utilização da linguagem formalizada. Na *externalização* ocorre o processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, sendo este modo de conversão de conhecimento desencadeado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva.



A *combinação* refere-se ao processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, de maneira que os indivíduos trocam e combinam o conhecimento por meio de documentos, reuniões, redes de comunicação computadorizadas, etc. E a *internalização* remete ao processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito, estando diretamente ligada ao “aprender fazendo”.

Ressalta, então, que o conhecimento torna-se patrimônio valioso para a organização a partir do momento em que as experiências oriundas da socialização, externalização e combinação são internalizadas nas bases de conhecimento tácito do indivíduo, na forma de modelos mentais compartilhados ou *know-how* técnico (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

1.4 COMPETITIVIDADE

A competitividade consiste em um conceito ainda muito discutido devido a sua abrangência em diversos aspectos, não havendo assim um conceito realmente definido para tal assunto. Dentre os diversos conceitos existentes sobre competitividade, Haguenuer (1989) divide o conceito em dois grupos: competitividade como desempenho e competitividade como eficiência.

Competitividade como desempenho refere-se à competitividade que de algum modo é divulgada no mercado, ou seja, a competitividade é avaliada por meio de seus efeitos sobre o comércio externo. Já a *competitividade como eficiência* objetiva, de alguma forma, faz com que a competitividade resulte da capacidade da organização em transformar os insumos em produtos finais obtendo o máximo de rendimento.

A vantagem competitiva surge do modo pelo qual as organizações organizam-se e realizam suas atividades de forma separada, fazendo com que, a partir disso, as mesmas tenham condições de criar um valor na visão de seus clientes pelo desempenho dessas atividades (PORTER, 1989).

O autor explica ainda que esse valor, final, criado por uma organização é mensurado por meio do que os consumidores se dispõem a pagar pelo produto ou serviço. No entanto, as organizações também conseguem obter vantagem



competitiva ao conceber novas formas de realizar suas atividades, empregando novos procedimentos, utilizando novas tecnologias ou diferentes insumos.

Vasconcelos e Cyriono (2000) complementam que a fonte da vantagem competitiva reside na aplicação do conhecimento da organização, de modo que a identificação e a adoção das melhores práticas indicam que está sendo construído o caminho para um desempenho organizacional melhor, maximizado. Isso ocorre devido ao processo competitivo caracterizar-se por processo interativo de descoberta, no qual novos conhecimentos são gerados (LEITE; PORSSE, 2003).

1.5 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (IC)

A criação de círculos virtuosos de geração de conhecimento é vista como uma grande oportunidade para organizações que buscam vantagens competitivas. Este processo ocorre no momento em que as organizações cientes da necessidade de se reinventarem, desenvolverem suas competências, testarem diferentes ideias, aprenderem com o ambiente e estarem buscando permanentemente grandes desafios, adotam estilos, estruturas e processos gerenciais que geram processos semelhantes tanto no nível individual como no coletivo (TERRA, 2000).

O autor explica também que apesar do grande impacto provocado pelos sistemas de informação no processo de codificação, no armazenamento e na distribuição de informação, nota-se que a criação do conhecimento organizacional depende, em grande parte, do contato humano, da intuição, do conhecimento tácito, da cooperação, da explicitação de modelos mentais, da diversidade de opiniões e do pensamento sistêmico.

A partir disso, o autor apresenta conjuntos de práticas gerenciais, tais como: (i) a definição dos cargos ocorre de modo cada vez mais amplo, além de a rotação entre diferentes áreas ser estimulada; e (ii) os sistemas de recompensa abrangem incentivos ao autodesenvolvimento tanto individual como coletivo, sendo multidimensionais e procurando aumentar o compromisso com o desempenho geral e de longo prazo da organização, de forma que não são exclusivamente monetários.

A inovação, de um modo geral, refere-se a um processo no qual são geradas ideias, que podem levar à criação de conhecimento. Este processo envolve, também, a execução ou exploração dessas ideias, isto é, a aplicação ou uso efetivo



do conhecimento, visto que a partir do momento em que o conhecimento pode ser criado com cada projeto de inovação, é identificado um potencial para aprendizagem (SMITH; BURGOYNE; ARAUJO, 2001).

A partir deste contexto, entende-se como inteligência competitiva a arte de visualizar o todo de forma diferente e estratégica. Em outras palavras, a IC tem a capacidade de ver detalhes, reciclar e formatar as ideias (SUAVE⁴, 2013, *apud* LANA, 2011).

Além disso, a IC está mais direcionada para a produção do conhecimento referente ao ambiente externo à organização. Porém, com a adoção da gestão do conhecimento, a atuação da área de inteligência competitiva é mais facilitada, sendo o contrário verdadeiro também (ABRAIC⁵, 2013, *apud* LANA, 2011).

Portanto, o capital intelectual corresponde, na percepção dos autores, a um fator essencial para o processo da inteligência competitiva, sendo a gestão do conhecimento vista como a responsável por gerenciar este ativo produzido na organização. Ou seja, a GC exerce função de grande importância na dinâmica do processo de IC, pois, por meio dela, os fluxos informais são trabalhados, possibilitando às pessoas da organização uma maior interação e um compartilhamento de informação e conhecimento.

1.6 ORGANIZAÇÃO DE TI

Entende-se como organização um arranjo sistemático composto por um conjunto de pessoas que trabalham juntas, cumprindo suas funções, em prol do alcance de um objetivo comum (ROBBINS, 2000; SCHERMERHORN JR., 2007).

Corroborando, Stoner e Freeman (2010) explicam que as organizações são necessárias devido a motivos como o fato delas preservarem o conhecimento, afinal são elas as responsáveis por fazer do conhecimento uma ponte contínua entre gerações passadas, presentes e futuras, permitindo que os indivíduos aumentem seus conhecimentos ao desenvolver meios novos e mais eficientes de realizar coisas; e proporcionam carreiras.

⁴ SUAVE, I. **Inteligência competitiva**: A arte de enxergar primeiro. 2013. Disponível em: <<http://sites.netsite.com.br/recall/edicao26/artigo.htm>>. Acesso em: 24/06/2013.

⁵ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA - ABRAIC. **Inteligência competitiva**. 2012. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br/site/faqs.asp>>. Acesso em: 24/06/2013.



Assim, organizações de TI ou organizações profissionais são aquelas em que seu funcionamento está baseado nas capacidades e no conhecimento de seus profissionais operacionais, de forma que tudo gera produtos e serviços padronizados. Lembrando que, de modo geral, o núcleo operacional consiste na parte principal de uma organização profissional (MINTZBERG, 2006).

2 METODOLOGIA

O presente trabalho consistiu em um estudo de abordagem qualitativa, sendo utilizados como procedimentos técnicos as pesquisas bibliográfica, descritiva e *survey*.

Este estudo abrangeu um universo de 52 organizações que compõem o APL de TI do Sudoeste do Paraná, de maneira que a amostra foi de 17 organizações (37% de retorno), sendo que houve a necessidade de desconsiderar 6 pela indisponibilidade e/ou falta de acesso à algum meio de comunicação para o envio do questionário. Este foi direcionado ao responsável pela direção ou departamento de recursos humanos de cada uma das organizações e que não houve identificação das mesmas neste trabalho, sendo representadas com as letras de A a Q.

O APL (Arranjo Produtivo Local) de TI do Sudoeste do Paraná está localizado na cidade de Pato Branco/PR, abrangendo as organizações do ramo de Tecnologia da Informação pertencentes às cidades de Dois Vizinhos, Francisco Beltrão e Pato Branco, sendo que o Arranjo organiza-se, por meio de uma mesa diretora, Câmaras temáticas e Grupos de Trabalho (NTIPR, 2013).

Para a obtenção dos dados para este estudo foi utilizado como instrumento de coleta de dados, o questionário. Este, por sua vez, era estruturado e baseado na escala *Likert*, mais especificamente a de dez pontos, abrangendo de ‘discordo total’ (1 – 2) a ‘concordo totalmente’ (9 - 10). De modo que o questionário será enviado, via e-mail, para a direção ou o responsável pelo departamento de recursos humanos de cada uma das 52 organizações pesquisadas.

Lembrando que, o questionário que foi adotado para a coleta dos dados foi adaptado, em partes, de estudos realizados por Terra (2000), Castanha (2004), Pimenta (2006), Zamberlan (2006) e Cruz (2007).



No que diz respeito ao tratamento e análise dos dados, primeiramente, foi determinada a pontuação total da atitude de cada organização respondente referente a adoção da gestão do conhecimento em seus processos e, o mesmo procedimento será feito no que diz respeito a utilização da inteligência competitiva por parte das organizações pesquisadas. Sendo que, a pontuação total será resultante da somatória das pontuações obtidas, para cada afirmação correspondente a cada assunto, dividida pela pontuação total, 250 (25 afirmações x 10 pontos – grau considerado ideal).

Após, esta primeira etapa, foi determinada a pontuação total das organizações, visando verificar a visão/atitude das organizações sobre a utilização conjunta da gestão do conhecimento e da inteligência competitiva em seus processos.

Por final, foi realizada a classificação quanto ao grau de influência da GC e principalmente da IC na competitividade das organizações, buscando-se desta forma analisar se estes dois fatores possuem representatividade no que tange a competitividade. Sendo esta terceira etapa de análise baseada na tabela abaixo.

TABELA 2 – PONTUAÇÃO DA CATEGORIA REDIRECIONAMENTO

NÍVEL	SCORE	ABORDAGEM/DISTRIBUIÇÃO: BAIXO, MÉDIO, ELEVADO, IDEAL
B A I X O	1 --- 89	Quando o processo de gestão do conhecimento e inteligência competitiva da organização encontra-se de forma prospectiva.
		Encontra-se a evidência do processo de gestão do conhecimento e inteligência competitiva da organização na forma prospectiva.
		Evidência de mobilização do processo de gestão do conhecimento e inteligência competitiva da organização na forma prospectiva.
M É D I O	90 --- 169	Quando o processo de gestão do conhecimento e Inteligência competitiva da organização preocupa-se com mudanças de forma adaptativa.
		Encontra-se evidência do processo de gestão do conhecimento e inteligência competitiva da organização preocupado com mudanças de forma adaptativa.
		Evidência do processo de gestão do conhecimento e inteligência competitiva da organização preocupado com mudanças de forma adaptativa.
E L E V A D O	170 --- 249	O processo de gestão do conhecimento e inteligência competitiva da organização está preocupado com o futuro de forma prospectiva.
		Encontra-se em evidência do processo de gestão do conhecimento e inteligência competitiva da organização voltado para o futuro de forma prospectiva.
		Evidência do processo de gestão do conhecimento e inteligência competitiva voltado para o futuro de forma prospectiva.
I D E A	250	Evidência do processo de gestão do conhecimento e inteligência competitiva da organização voltado para o futuro de forma prospectiva que é o modelo ideal.



L		
---	--	--

FONTE: ADAPTADO DE NOGUEIRA (2006).

3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

A partir dos objetivos estabelecidos para a realização deste estudo, são apresentados nesta seção os resultados obtidos.

Primeiramente, buscou-se analisar a utilização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais, de modo que se observou determinada disparidade entre as organizações pesquisadas quanto ao presente aspecto analisado.

Isso se deve ao fato ao resultado obtido que demonstrou que, dentre as 17 respondentes, apenas 5 delas demonstraram utilizar a GC, apresentando grau de concordância entre 92% a 96% em relação a este aspecto.

Esse desempenho resulta, mais especificamente, da abertura de novos meios que auxiliam na adoção da GC como a existência de uma cultura organizacional mais flexível que, conseqüentemente, faz com que as organizações que a possuem trabalhem a favor da ideia de que a aprendizagem de seus profissionais corresponde à uma prioridade máxima. De maneira que, fatores como este refletem em um maior comprometimento dos colaboradores para com a missão e visão da organização onde trabalham, por exemplo.

Contribui ainda para o bom desempenho dessas organizações a utilização tanto de redes de comunicação (sistema de informação) que acaba viabilizando a comunicação, como também a troca de informações entre os colaboradores, o que acaba gerando novos conhecimentos. Ambos os meios de comunicação gera e/ou fortalece a integração entre os colaboradores de cada organização.

Outro fato perceptível nesse estudo é que 7 das respondentes afirmaram adotar alguns mecanismos presentes no processo da GC como o fato de as informações serem compartilhadas, por meio de amplo acesso, por todos os colaboradores, à base de dados e conhecimento das organizações; a aprendizagem ser vista como uma característica básica para que as organizações consigam garantir sua sobrevivência e possíveis melhorias em seus processos; além do reconhecimento por parte das organizações de que o tempo é um recurso de grande importância para o processo de inovação.



Isso significa que uma parcela relativamente significativa de organizações, devido ao ambiente crescentemente competitivo em que atuam, estão buscando por novos caminhos para se trabalhar no sentido de que, a partir da valorização do conhecimento de seus colaboradores as mesmas conseguem conquistar mercado de modo mais facilitado.

No entanto, verificou-se também 5 organizações apresentaram grau de concordância relativamente baixo quanto ao presente aspecto analisado, ou seja, obtiveram desempenho entre 59% a 69%, sendo percebido que não é dada grande ênfase em características importantes como as apresentadas acima, o que acaba fazendo com essas organizações não consigam se desenvolver em um ritmo com as demais pela falta de um dos grandes alicerces para a sua evolução/crescimento, a gestão do conhecimento, correspondendo esta à um processo de suma importância para a alavancagem do conhecimento, que é o ativo fundamental para o funcionamento de uma organização.

Em seguida, analisou-se a utilização da Inteligência Competitiva por parte das organizações pesquisadas, podendo perceber que não houve tanta disparidade entre o desempenho das organizações, como foi verificado na primeira etapa da análise.

Assim, pode-se afirmar que, de modo geral, considerado bom. Ou seja, pode-se observar que das 17 organizações, 14 afirmaram utilizar a IC predominantemente, o que pode ser confirmado por meio de pequenas reorganizações que ocorrem frequentemente, de maneira natural nessas organizações, a fim de buscarem se adaptar às demandas do ambiente competitivo, além das mesmas encararem a habilidade de aprender como a chave para a obtenção de vantagem competitiva, o que é essencial principalmente pelo segmento de TI ser uma área com crescimento alavancado, atualmente.

No que diz respeito às 3 organizações, notou-se que estas também adotam a IC, no entanto não focam tanto neste aspecto devido ao baixo grau de concordância quanto à busca pelo estabelecimento de parcerias com outras organizações corresponde esta atitude à um dos fatores essenciais para a busca pela alavancagem do conhecimento organizacional, por exemplo. Sendo que esta ação, se maior foco tivesse, poderia proporcionar às essas organizações a possibilidade



de maior troca de informações o que, conseqüentemente, alavancaria o conhecimento de ambas as partes que compunham a parceria.

Levando em consideração as duas primeiras análises apresentadas, as organizações foram classificadas em três níveis de desempenho: verde, alto desempenho; azul, médio grau de desempenho; e vermelho, resultado considerado baixo, comparando as organizações pertencentes à este nível com as demais.

De modo que, observou-se que dentre as 17 organizações respondentes, 5 apresentaram resultado entre 92% a 96% no que diz respeito ao grau de concordância da adoção da Gestão do Conhecimento e da Inteligência competitiva em seus processos. Isto quer dizer que estas respondentes demonstram ter uma visão voltada para a utilização da Gestão do Conhecimento e da Inteligência Competitiva em seus processos, buscando trabalhar de modo diferenciado e valorizando seu principal ativo, o conhecimento.

Estas organizações também afirmaram ter uma comunicação eficiente entre os níveis hierárquicos; reconhecer o tempo como um de seus recursos mais relevantes para que possam inovar; buscar se adaptar às demandas do ambiente competitivo por meio de pequenas reorganizações; compartilhar informações, por meio de amplo acesso à todos seus *stakeholders*, a partir de uma base de dados e conhecimento dessas organizações.

Pode-se citar ainda que as organizações buscam valorizar novas ideias, dando liberdade aos colaboradores para tentar e falhar, sendo que características como estas acabam gerando o sentimento de motivação, incentivo nos colaboradores, o que faz com que estes ‘voluntariamente’ tragam para a organização sugestões de possíveis melhorias e ideias inovadoras, criando assim, um ambiente mais saudável, agradável para se trabalhar.

Além de que estão presentes nessas organizações o estabelecimento de parcerias com outras organizações, fato que acaba alavancando o conhecimento existente nas mesmas; e o modo como ocorre o compartilhamento de informação do conhecimento, ou seja, a partir de diálogo, reflexo coletivo, reuniões, redes de comunicação computadorizadas e/ou “aprender fazendo”.

Notou-se ainda que outras 5 organizações encontram-se entre 75% a 84% no que tange a adoção da GC e da IC, de maneira que, elas demonstraram que não



há tanto enfoque em características como as apresentadas anteriormente, em comparação com as organizações que apresentam resultado elevado.

No entanto, 7 organizações apresentaram resultado entre 60% a 74%, desempenho considerado relativamente baixo. Isto quer dizer que, essas não utilizam muito dos mecanismos da GC e da IC, podendo-se perceber ainda que em determinados processos há certa ausência/carência destes mecanismos, o que acaba prejudicando a ocorrência da GC e conseqüentemente da IC, já que estes dois fatores buscam “trabalhar” conjuntamente, refletindo em um melhor reflexo nas organizações.

Esta ausência/carência diz respeito a fatores como a existência de liberdade para que os colaboradores possam tentar e falhar; estímulo a rotação e/ou integração entre diferentes áreas, o que viabilizaria muito a ocorrência do compartilhamento de conhecimentos entre os indivíduos; e o estabelecimento de metas desafiadoras, sendo esta um modo que eleva muito o conhecimento dos colaboradores por se tratar de um processo de novas descobertas.

No entanto, vale ressaltar que o fator que as organizações deste nível afirmaram existir somente em parte, por exemplo, refere-se ao modo como ocorre o compartilhamento de informação e conhecimento, ou seja, este ocorre a partir de meios como o diálogo, reuniões ou redes computadorizadas. De modo que a adoção de todos os fatores ou de grande parte deles geraria um resultado bem mais perceptível no que diz respeito ao desempenho organizacional.

Outro fato analisado neste estudo refere-se à análise voltada mais para o macroambiente onde as respondentes atuam, buscando verificar os níveis de influência da Gestão do Conhecimento e principalmente da Inteligência Competitiva na competitividade das organizações.

Assim, notou-se que todas as organizações estão entre os níveis médio e elevado de influência. Isto é, todas apresentaram *score* acima de 149 e abaixo de 240, sendo a pontuação máxima 250 (nível ideal). Como pode ser observado no gráfico abaixo.



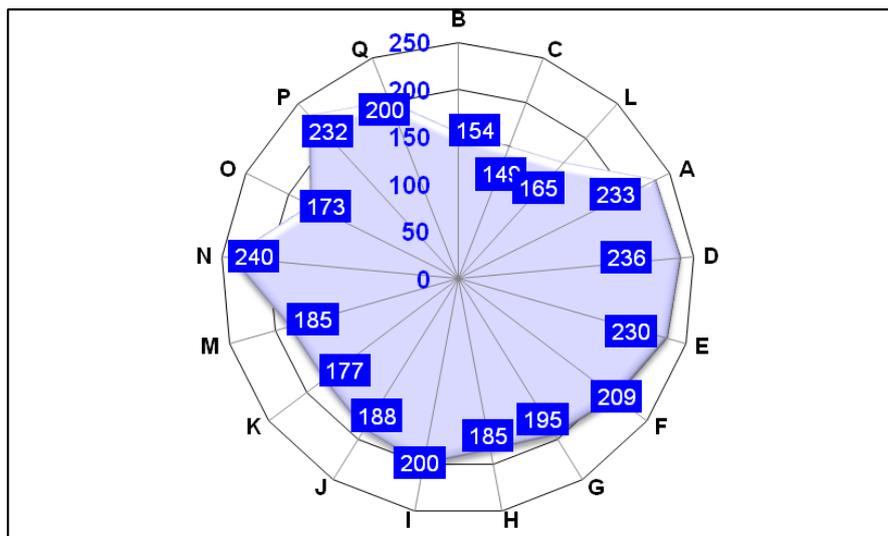


GRÁFICO 4 – GRAU DE CONCORDÂNCIA QUANTO À UTILIZAÇÃO DA GC E DA IC
FONTE: QUESTIONÁRIOS APLICADOS PELA AUTORA (2012)

No que tange às organizações localizadas no nível médio, percebeu-se que as mesmas apresentaram seus processos de Gestão de Conhecimento e Inteligência Competitiva voltados para certa preocupação com mudanças de forma adaptativa. Isto quer dizer que estas organizações buscam se adaptar às mudanças que ocorrem em seu ambiente de atuação e que grande parte de suas ações são voltadas para reproduzir às necessidades determinadas por esse ambiente.

De modo que, para que seja possível essa adaptação às mudanças, faz-se necessário a existência de uma cultura organizacional mais flexível, por exemplo, para facilitar o modo como será gerido o novo capital intelectual resultante deste contexto.

Enquanto que as organizações presentes no nível elevado possuem um processo de GC e IC orientado para certa preocupação com o futuro, no sentido de que elas não buscam apenas se adaptar às mudanças que ocorrem em seu meio, mas utilizá-las como meio de evolução e de diferencial no mercado em que atuam.

Este fato se confirma devido a estas organizações possuírem maior representatividade no mercado, atualmente. Isto é, as organizações que trabalham com a GC e principalmente com a IC, se tratando de macroambiente, interferem e modificam o mercado, sendo caracterizadas como proativas.

Portanto, por meio do gráfico 5, visualiza-se mais especificadamente o desempenho das organizações pesquisadas, podendo-se destacar que as organizações que apresentaram baixo desempenho quanto à utilização da gestão do

conhecimento, como as organizações B e C, principalmente, também obtiveram baixo resultado referente à adoção da inteligência competitiva.

No entanto, a organização O foi a que apresentou maior disparidade entre os dois aspectos analisados, o que pode ser resultado do fato de a mesma dar maior enfoque somente à um dos dois aspectos, ou seja, à IC. Sendo que isto faz com que a organização não consiga se desenvolver em um ritmo como àquelas em que seus processos baseiam-se na adoção conjunta da GC e da IC, como pode ser observado por meio do desempenho dessa organização, demonstrado por meio do gráfico 4.

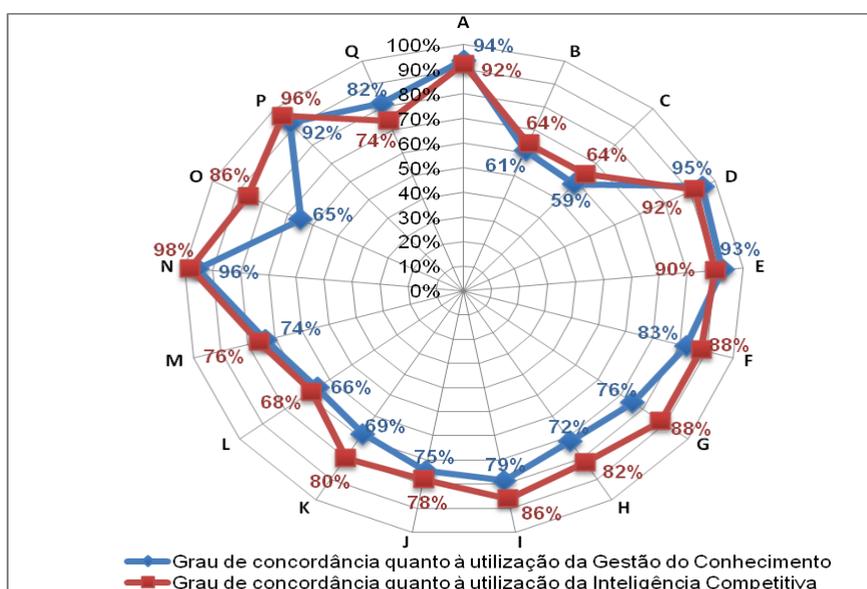


GRÁFICO 5 – COMPARAÇÃO ENTRE O GRAU DE CONCORDÂNCIA QUANTO À UTILIZAÇÃO DA GC E DA IC
FONTE: QUESTIONÁRIOS APLICADOS PELA AUTORA (2012)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista que o presente estudo buscou verificar a influência da gestão do conhecimento e da inteligência competitiva no processo de aprendizagem organização enquanto fator de competitividade, tendo como foco as organizações pertencentes ao ramo de tecnologia da informação.

Pôde-se observar que parte das organizações que demonstrou dar maior enfoque à GC em seus processos corresponde àquelas que possuem melhor posicionamento no mercado em que atuam. Isto apenas reforça o que a teoria expõe de que a gestão do conhecimento aplicada às organizações possibilita melhor desempenho organizacional de um modo geral, isto é, tomada de decisão mais

eficiente, existência de maior integração entre as informações, além de gerar ampla colaboração pelos indivíduos e melhorar os processos organizacionais.

Todos esses fatores trabalhados de forma integrada, por meio da gestão do conhecimento, gera às organizações aumento da eficiência, da produtividade e principalmente, a geração de produtos com melhor qualidade, com diferencial, fazendo com as organizações consigam ser competitivas, já que vantagens competitivas precisam ser constantemente reinventadas devido ao ambiente turbulento em que as organizações atuam.

No entanto, como percebeu-se no decorrer deste estudo, a GC e a IC buscam agir conjuntamente a fim de proporcionar melhor resultado às organizações que as adotam, de maneira que grande parte das respondentes demonstraram utilizar esses dois mecanismos como alicerces para que o processo de geração e compartilhamento do conhecimento ocorra da forma mais eficiente possível. Assim, pôde-se verificar a congruência existente entre a GC e a IC nas organizações de modo permanente.

Isto quer dizer que, a GC e a IC influenciam de modo relevante na gestão, pois são grandes responsáveis por moldar uma forma diferenciada das organizações trabalharem no que tange à adoção de métodos na geração e compartilhamento de conhecimento, e que conseqüentemente influenciam no modo de agir dos indivíduos já que estes conseguem alavancar seu conhecimento e compartilhá-lo a partir do auxílio, por meio da utilização de mecanismos, tanto da GC como da IC. Este processo será mais eficiente havendo esta conciliação.

Por final, sugere-se para futuros estudos como forma de aprofundamento do tema abordado neste trabalho questões como a gestão do conhecimento enquanto modelo gerencial e a implantação da inteligência competitiva, ambas os temas voltados para o estudo das organizações de TI.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento: Infraestrutura, pessoas e tecnologia.** São Paulo: Saraiva, 2008.

AYAS, K. Estruturação de projetos para a aprendizagem e a inovação: Lições aprendidas com a pesquisa-ação em uma companhia manufatureira de aeronaves. In: SMITH, M. E.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: Desenvolvimento na Teoria e na Prática.** São Paulo: Atlas, 2001. p. 217-236.



CASTANHA, M. **Gestão de Recursos Humanos como fator estratégico de gestão de conhecimento:** Um estudo de caso em uma organização do ramo farmacêutico. 148 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

CONG, X.; PANDYA, K. Issues of Knowledge Management in the Public Sector. **Electronic Journal of Knowledge Management**, n. 1 (2), p. 25-38, 2003.

CRUZ, C. A. **Gestão estratégica do conhecimento:** Estudo exploratório em organizações instaladas nos parques tecnológicos do Estado de São Paulo. 163 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2007.

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

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional:** As experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: O doce controle no clube dos raros. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e Cultura Brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

FUTAMI, A. H.; VALENTINA, L. V. O. D.; POSSAMAI, O. **Um modelo de Gestão do Conhecimento para melhoria de Qualidade do Produto.** 2012. Disponível em: <<http://www.marliverni.com.br/materiais/TCC/Artigo%20-%20Gestao%20empresarial%20-%20Diag..pdf>>. Acesso em: 28/04/2012.

HAGUENAUER, L. **Competitividade:** Conceitos e Medidas. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ, n.21, 1989. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/gic/pdfs/1989-1_Haguenauer.pdf>. Acesso em: 05/07/2012.

LANA, R. A. Inteligência Competitiva: Fator-chave para o sucesso das organizações no novo milênio. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 305-327, out./dez. 2011.

LEITE, J. B. D.; PORSSE, M. C. S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizaconal: em busca da vantagem competitiva. In: **Revista de Administração Contemporânea.** ANPAD. Vol. 7, p. 121-141, 2003.

MINTZBERG, H. A organização profissional. In: MINTZBERG *et al.* **O processo da estratégia:** Conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre, Bookman, 2006. p.312-320.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

NOGUEIRA, P. R. C.; **Gestão Estratégica:** Estruturas flexíveis na universidade. Cascavel: Gráfica da Unioeste, 2006.



NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NÚCLEO DE TECNOLOGIA DA INFORMÁTICA - NTIPR. Disponível em: <<http://www.ntipr.org.br/conteudo/sobre.asp>>. Acesso em: 24/06/2013.

PIMENTA, R. B. **A gestão do conhecimento como fator determinante no processo de inovação do setor produtivo**: Um estudo de caso na Petrobras. 152 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2006.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SCHERMERHORN JR., J. R. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

ROBBINS, S. P. **Administração**: Mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: Arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

SMITH, M. E.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem**: Desenvolvimento na Teoria e na Prática. São Paulo: Atlas, 2001.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**: O desafio das formas de gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 2010.

TEECE, D. **Profiting from technological innovation**: Implications for integration, collaboration, licensing a public policy. *Research Policy*, v. 15, n. 6, p. 285-305, 1986.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: O grande desafio organizacional. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

VALENTIM, M. L. P.; WOIDA, L. M. Cultura Organizacional no Processo de Inteligência Competitiva. **Revista de Ciência da Informação - DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.5, n.4, p. 1 - 8, ago 2004.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B.; Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 40, n.4, p. 20-37, out/dez 2000.

ZAMBERLAN, C. O. **Orientação para aprendizagem, gestão por competências e comprometimento organizacional nas instituições de ensino superior**. 126 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006.

