

#### **Referência para Citação:**

BENEDETTI, F.; JANISSEK-MUNIZ, R. Gestão do Conhecimento: um importante recurso para a Inteligência Estratégica. In: 6º CONTECSI, Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação, 2009, São Paulo. Anais do 6º CONTECSI, 2009.

---

### **Knowledge management: an important resource for the Strategic Intelligence**

Fabiana Benedetti (Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil) –  
fabi\_benedetti@yahoo.com.br

Raquel Janissek-Muniz (Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS, Brasil) -  
rjmuniz@ea.ufrgs.br

**Abstract:** This article shows various aspects of Knowledge Management and Strategic Intelligence and also the relation between the processes of both, seeking to demonstrate that the convergence of these practices can provide satisfactory results. Thus, a diagnosis was developed to identify Knowledge Management practices, which are being used by organizations, and that could be aligned to the process of Strategic Intelligence. Regarding methodology, research can be classified as exploratory with a qualitative and applied approach. The sample with nine companies of the South region is for accessibility and probabilistic. Results make possible to state that researched companies know the importance of external information for the decision-making, however showed some doubt the direction to be followed, and have environments that require improvements, it is possible to identify different stages of evolution diagnosed in the Knowledge Management Practices.

**Keywords:** Knowledge management; Knowledge Management Practices, Strategic Intelligence, Information for decision making

### **Gestão do Conhecimento: um importante recurso para a Inteligência Estratégica**

**Resumo:** Este trabalho aborda os diferentes aspectos relacionados à Inteligência Estratégica e Gestão do Conhecimento e a interligação entre os processos de ambas, buscando demonstrar que a convergência dessas práticas pode propiciar resultados satisfatórios. Para tanto, realizou-se um diagnóstico para identificar as práticas de Gestão do Conhecimento que estão sendo utilizadas pelas empresas, e que poderiam ser alinhadas ao processo de Inteligência Estratégica. No tocante à metodologia, a pesquisa pode ser classificada como exploratória, qualitativa e de natureza aplicada. A amostra com nove empresas da região Sul é do tipo probabilística e por acessibilidade. Os resultados obtidos possibilitam afirmar que essas empresas sabem a importância das informações externas para a tomada de decisão, apresentam certa dúvida da direção a ser seguida e apresentam ambientes que requerem melhorias, devido a identificação de diferentes estágios de evolução diagnosticados nas práticas de Gestão do Conhecimento.

**Palavras-Chave:** Inteligência Estratégica, Gestão do Conhecimento, Práticas de Gestão do Conhecimento, Informação para Decisão.

# 1 INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas num ambiente onde a competição está cada vez mais acirrada; as inovações tecnológicas estão surgindo com maior rapidez e tanto os clientes como os parceiros estão demandando mais. Para sobreviver neste ambiente, as organizações precisam adaptar-se a essas constantes mudanças de forma antecipada, organizada e preparada. Para tal, é fundamental conhecer o seu ambiente, ou seja, as organizações precisam saber do que os clientes necessitam, o que os concorrentes estão tentando ou planejando realizar e o que as regulamentações governamentais obrigam a fazer.

Isso porque vivemos a transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento onde o mercado consumidor exige cada vez mais conhecimento embutido nos produtos e serviços. Figueiredo (2005: 1) complementa afirmando que a “empresa é aquilo que conhece e o modo como usa o saber. Se sabe e usa adequadamente o conhecimento que tem, de modo que seja valorizado pelo mercado, sobrevive e se não sabe ou se o que sabe não é valorizado, morre”. Este trabalho está inserido nesse contexto empresarial onde a sobrevivência da empresa exige um gerenciamento de maneira inteligente das informações obtidas e o consequente conhecimento gerado e incorporado a ela a partir dos seus processos, destacando dois conceitos: Inteligência Estratégica e Gestão do Conhecimento.

Segundo Lesca (apud FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006: 14) Inteligência Estratégica é “um processo informacional coletivo e contínuo pelo qual um grupo de indivíduos busca (de forma voluntária) e utiliza informações relacionadas às mudanças susceptíveis de se produzirem no ambiente exterior da empresa, com o objetivo de criar oportunidades de negócios e de reduzir riscos e incertezas em geral.” Já a Gestão do Conhecimento, segundo definição de Bukowitz e Williams (2002), é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir de seu conhecimento ou capital intelectual.

Sendo assim, a Inteligência Estratégica está ligada à forma como as organizações utilizam informações sobre o ambiente externo da organização para dar apoio à tomada de decisão no nível estratégico, tendo em vista a geração ou sustentação de vantagens competitivas. Por outro lado, a Gestão do Conhecimento diz respeito à criação, coleta, sistematização e transferência de conhecimento dentro da organização a fim de transformá-los em ativos organizacionais.

Ao mesmo tempo, apesar dos conceitos e práticas da Gestão do Conhecimento e da Inteligência Estratégica não serem recentes, existe ainda muita controvérsia sobre as diferenças básicas e a relação entre eles. As atividades de Gestão do Conhecimento e Inteligência Estratégica, segundo Terra e Almeida (2008: 1), “deveriam ser tratadas de maneira conjunta e alinhada à estratégia organizacional, buscando sinergias e alocação ótima de recursos e tempo”.

Desta forma, surgiu o problema dessa pesquisa, que teve origem na preocupação de se verificar como a Gestão do Conhecimento pode fazer parte dos processos de Inteligência Estratégica, visando apoiar e estimular as iniciativas em andamento. Diante disso, as seguintes questões foram levantadas: As organizações conhecem o seu ambiente externo? Quais práticas de Gestão do Conhecimento, que podem auxiliar os processos de Inteligência Estratégica, são utilizadas pelas organizações? Para responder a essas perguntas, um instrumento para diagnosticar a existência e a complementaridade da Gestão do Conhecimento e da Inteligência Estratégica em organizações é proposto neste trabalho (BENEDETTI e JANISSEK-MUNIZ, 2008).

Inicialmente, a seção 2 é dedicada a diferentes aspectos relacionados à Inteligência Estratégica, Gestão do Conhecimento e a interligação entre os processos de ambas. Os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa são tratados na seção 3. Já a apresentação, análise e interpretação de cada parte do instrumento de pesquisa são temas tratados na seção 4. Por fim, a conclusão aponta a relação entre o objetivo proposto e os resultados obtidos.

## 2 GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM RECURSO INTERESSANTE NO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA

A Gestão do Conhecimento e a Inteligência Estratégica apresentam diferenças, no entanto ambas têm como “objetivo proporcionar a informação e o conhecimento certos à pessoa certa no momento certo.” (MILLER, 2002: 186). Terra e Almeida (2008: 1) concordam e ressaltam que “não faz sentido se analisar o ambiente sem um forte conhecimento de seu relacionamento com os processos internos da organização. Por outro lado, é fundamental compreender que não existe conhecimento puramente interno, pois as empresas são porosas e seus colaboradores estão em permanente contato com informações, pessoas e conhecimentos externos.”.

Através da figura abaixo, é possível verificar que o conhecimento sobre os acontecimentos no ambiente externo à organização (Inteligência Estratégica), que muitas vezes está sob o domínio de alguém que está dentro da mesma, deve ser tratado como um ativo da organização (Gestão do Conhecimento). Essas duas formas de conhecimento (juntas) permitem a identificação, o mapeamento e a atualização dos conhecimentos necessários, das pessoas que sabem e de quem precisa saber.

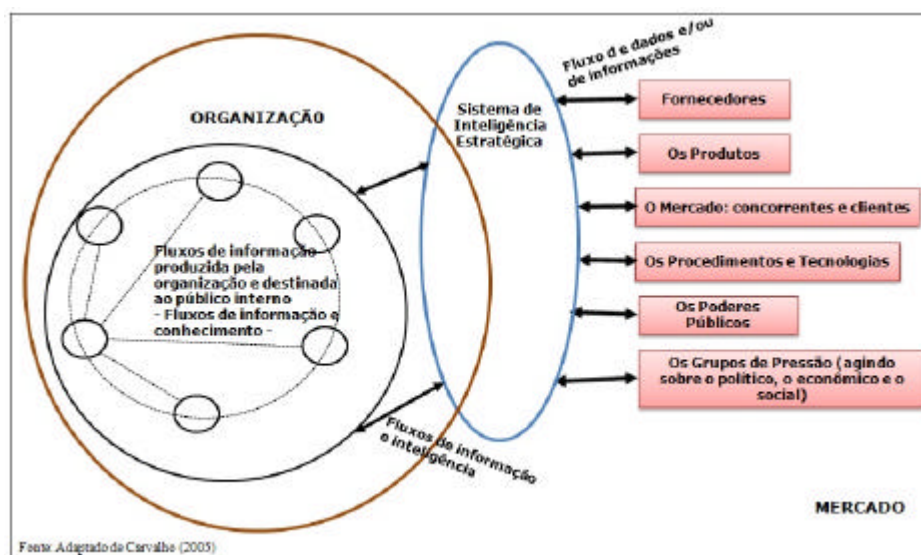


Figura 1: Interligação entre Gestão do Conhecimento e Inteligência Estratégica

Segundo Terra e Almeida (2008), na prática, os conceitos de Gestão do Conhecimento e Inteligência Estratégica ainda são tratados como mundos distintos e desconexos pelas organizações. Por que isso ainda ocorre? Para Miller (2002) e Terra e Almeida (2008), a divisão territorial existente em certas organizações ou até mesmo o mito

de que certas atividades devem ser executadas somente por determinadas áreas, é um dos fatores dessa desconexão: tradicionalmente, as atividades de Inteligência Estratégica são coordenadas pelos profissionais de Marketing, Vendas e Planejamento Estratégico, já que se ocupam da ligação entre o ambiente e os processos internos da organização, ao passo que a Gestão do Conhecimento tem uma perspectiva mais interna e voltada aos conhecimentos já existentes na organização é considerada como responsabilidade dos profissionais de Recursos Humanos e de Tecnologia da Informação. Essa separação não é totalmente prejudicial para a organização, no entanto as atividades “deveriam partir das diretrizes estratégicas da organização e deveriam utilizar [...] sistemas de classificação, linguagem, ferramentas de comunicação, e infra-estrutura de informática compartilhados.” (TERRA e ALMEIDA, 2008: 1).

Prescott e Miller (2002) comentam que a implantação da Gestão do Conhecimento facilita a atuação da área de Inteligência Estratégica e vice-versa, uma vez que o conhecimento precisa ser adquirido e analisado antes de ser comunicado e administrado tanto para os dados gerados internamente quanto para os dados obtidos de fontes situadas fora da organização. Carvalho (2005) completa afirmando que um Sistema de Gestão do Conhecimento “facilita o fluxo e a criação de conhecimento, permitindo, assim, que a inteligência também consiga ser gerada facilmente.”

Para Terra e Almeida (2008: 2), os principais processos de Gestão do Conhecimento (codificar, organizar, compartilhar, disseminar, proteger e inovar) e Inteligência Estratégica (planejar, coletar, processar/analisar, disseminar, proteger e usar) “devem compartilhar dos mesmos direcionamentos estratégicos, taxonomia e infra-estrutura de informática.” Cândido e Araújo (2003: 40) complementam afirmando que a prática da Inteligência Estratégica precisa “estar atrelada à criação, desenvolvimento e viabilização das estratégias empresariais, considerando que este é um processo intensivo em conhecimento que precisa contemplar a identificação e desenvolvimento de competências essenciais da organização; a geração e aplicação de conhecimento sobre forças competitivas do ambiente em que as organizações atuam.”

Valetim e Gelinski (2005), Prescott e Miller (2002), Miller (2002), Terra e Almeida (2008) e Carvalho (2005) ressaltam a integração entre os métodos e ferramentas de Inteligência Estratégica e Gestão do Conhecimento. Terra e Almeida (2008) citam como exemplo a gestão das redes de relacionamentos, que se trata de uma fonte de captura de informações bastante valiosa, no entanto exige grande esforço dos colaboradores e ainda é pouco explorada na Inteligência Estratégica. Para eles, essa gestão pode ser possível através de iniciativas de Gestão do Conhecimento como, por exemplo, Análise de Redes Sociais e Ferramentas de Colaboração. Além disso, Terra e Almeida (2008: 8) enfatizam que a Inteligência Estratégica já se encontra na organização através de “papéis, arquivos, informações privilegiadas, redes pessoais e mesmo o conhecimento tácito de diversos *stakeholders* da organização.” Esse conhecimento interno combinado com informações organizadas e produtos de Inteligência Estratégica permite que a informação e o conhecimento do ambiente externo não seja o resultado do esforço de somente um determinado grupo de pessoas, mas o resultado de um esforço coletivo. Sendo assim, Moresi (2001: 45) destaca que a “criação do conhecimento organizacional que, potencializado pelo aprendizado organizacional, criará as condições necessárias para que a organização possa inovar e adaptar-se à dinâmica e complexidade das condições ambientais.”

Outra forma de analisar a complementaridade entre Gestão do Conhecimento e Inteligência Estratégica é apresentada por Terra e Amaral (2008). Esses autores apresentam como os objetivos e produtos do processo de Inteligência Estratégica podem ser

enriquecidos pela Gestão do Conhecimento. É importante salientar que eles listaram “alguns métodos e ferramentas de Gestão do Conhecimento mais úteis para cada uma das fases” do processo de Inteligência Estratégica como pode ser analisado no quadro abaixo.

Planejamento	Coleta	Processamento e Análise	Disseminação e Uso	Proteção
Análise de Redes Sociais Mapeamento de Processos Bases de Conhecimento Páginas Amarelas	Bases de Conhecimento Páginas Amarelas Ferramentas de Colaboração Workflow Gestão do Conteúdo Portal Corporativo	Portal Corporativo Comunidades de Prática Ferramentas de Colaboração Mecanismos para Visualização de Mercados Preditivos	Portal Corporativo Páginas Amarelas Gestão de Documentos Ferramentas de Busca Mapeamento de Processos de Inovação Políticas de Publicação e Uso	Política de Segurança Políticas de Publicação e Uso Medidas de Proteção da Propriedade Intelectual

**Quadro 1 - Fases da Inteligência Estratégica e suas respectivas Práticas de Gestão do Conhecimento**

Para Terra e Almeida (2008), tanto a Gestão do Conhecimento quanto a Inteligência Estratégica para garantir o sucesso da implantação e institucionalização, os seguintes elementos são necessários:

- **Alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa.** O alinhamento é importante para deixar claro como as iniciativas de Gestão do Conhecimento e Inteligência Estratégica podem favorecer a empresa a atingir as suas metas de curto e longo prazo. Os autores sugerem que o alinhamento não seja apenas bottom-up, mas que seja “focado e seletivo a partir de key intelligence questions (KIQ) e key intelligence topics (KIT).” Além disso, chamam a atenção para que o processo seja revisado constantemente, devido a dois motivos: o ambiente competitivo muda constantemente e mudanças organizacionais existem; fazendo com que “as necessidades de inteligência acompanhem a mudança de gestão.” (TERRA e ALMEIDA, 2008: 8).
- **Mudança cultural.** A gestão da mudança cultural bem planejada e articulada é um pré-requisito para o sucesso das iniciativas de Gestão do Conhecimento e de Inteligência Estratégica. Boa parte das informações e conhecimentos relevantes do ambiente e da própria organização encontra-se com os colaboradores e nas suas redes de relacionamentos. Com base na prática, Terra e Almeida (2008: 8) ressaltam que as “pessoas têm dificuldade de mudar a maneira de trabalhar sem terem claros os incentivos ou benefícios e, em particular, a urgência e o impacto do que se pede.”
- **Implementação de novos processos formais e práticas informais.** Coleta, processamento, disseminação, uso e proteção do conhecimento são processos similares entre a Gestão do Conhecimento e a Inteligência Estratégica. Os autores afirmam que os processos “devem ser bem definidos e documentados, pois dessa maneira os fluxos de informações e conhecimentos acontecem com maior facilidade e com um gerenciamento do risco mais efetivo.” (TERRA e ALMEIDA, 2008, p.8).
- **Uso de tecnologias de informação e comunicação.** Portais corporativos, gestão eletrônica de documentos, comunidades virtuais, messenger e outras tecnologias de informação e comunicação não devem ser vistas como um fim, mas como um meio de apoiar as iniciativas de Gestão do Conhecimento e de Inteligência Estratégica. O uso dessas ferramentas deve ser bem pensado e, se possível, essas ferramentas devem estar integradas aos sistemas de uso rotineiro das pessoas, para evitar replicação de dados ou falta de funcionalidades,

confusão entre os usuários, uso incorreto das ferramentas de comunicação e desorganização de informação.

- **Governança bem articulada e estruturada.** Após a implantação dos processos e das ferramentas, para que haja aderência aos novos processos, políticas e normas, é preciso definir as atribuições, papéis e responsabilidades dos vários atores e *stakeholders* do programa.
- **Medição de resultados.** Medição de *uploads*, *downloads* de documentos, impacto nas vendas e mudanças no valor do Capital Intelectual são exemplos de métodos de medição de resultados. É muito importante medir os resultados para justificar os investimentos nas áreas de Gestão do Conhecimento e de Inteligência Estratégica, afinal, ambas trabalham com aspectos intangíveis (difíceis de serem valorados).

A sobrevivência de uma empresa, em parte, depende de sua capacidade de antecipar as mudanças e de considerá-las na definição das estratégias organizacionais. Para tal, ela precisa ser capaz de coletar, estocar, e, sobretudo, analisar informações relativas ao estado e à evolução de seu ambiente socioeconômico. Numa síntese de diferentes idéias, Canongia *et al* (2004, p.236) concluem que a Gestão do Conhecimento “promove a codificação e a circulação do conhecimento internamente”, enquanto a Inteligência Estratégica “fornece meios para adquirir conhecimento sobre o ambiente externo, conhecimento esse que pode ser, em grande parte, introduzido na rede interna de circulação.”. É importante ressaltar que tanto uma como a outra procuram oferecer uma maneira simples e eficaz para analisar, classificar, organizar e apresentar o conhecimento para que analistas e especialistas possam tomar decisões que venham a resultar em benefícios para a organização. Por isso, as atividades de Gestão do Conhecimento e de Inteligência Estratégica deveriam ser tratadas de maneira conjunta e alinhadas a estratégia organizacional.

Seguindo a linha de pensamento de vários autores que destacam a importância de integrar os métodos e ferramentas de Gestão do Conhecimento e Inteligência Estratégica como uma forma de enriquecer os objetivos e processos de ambos, o próximo capítulo apresenta uma metodologia de diagnóstico de práticas de Gestão do Conhecimento utilizadas pelas organizações que poderiam ser alinhadas ao processo de Inteligência Estratégica.

### 3 METODOLOGIA

Este trabalho é uma pesquisa exploratória, de natureza aplicada e com abordagem qualitativa. A elaboração do questionário foi baseada no trabalho de Leuch (2006) e de Terra e Almeida (2008) com a intenção de fazer um levantamento das práticas de Gestão do Conhecimento das empresas, independentemente da organização ter ou não um programa de Inteligência Estratégica em andamento ou concluído.

A pesquisa de campo efetivou-se com a aplicação do questionário fechado composto por três partes. As partes foram precedidas por uma explicitação dos objetivos da pesquisa, um termo de confidencialidade e também por um breve resumo sobre os conceitos abordados no questionário. Cada parte é constituída de questões e instruções. O Quadro 2 apresenta as partes que compuseram o questionário e, para cada parte, é apresentado o seu objetivo, a totalização de questões (tanto abertas quanto fechadas), a

escala utilizada nas questões e também as principais referências que contribuiram para a sua definição.

<b>QUESTIONÁRIO:</b> Diagnóstico da Utilização da Gestão do Conhecimento como um Recurso para a Inteligência Estratégica		
<b>Objetivo</b>	Identificar as práticas de Gestão do Conhecimento, que estão sendo utilizadas pelas organizações, e que poderiam ser alinhadas ao processo de Inteligência Estratégica.	
<b>PARTE I – PERFIL DA ORGANIZAÇÃO E DO RESPONDENTE</b>		
<b>Objetivo</b>	Estabelecer o perfil do respondente e da organização. O perfil do respondente é obtido a partir de cinco questões, nas quais foram solicitadas as variáveis demográficas: formação acadêmica, setor, função, tempo que exerce a função e tempo que exerce a função na empresa. Já o perfil da organização é identificado a partir do ramo de atividades, início das atividades, quantidade de funcionários e inovação (produtos/serviços lançados no mercado pela empresa).	
<b>Questões</b>	Abertas: 7	Fechadas: 5
<b>Total: 12</b>		
<b>PARTE II – INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA</b>		
<b>Objetivo</b>	Levantamento do panorama geral da Inteligência Estratégica na organização, ou seja, entender as estratégias de busca e uso da informação externa.	
<b>Questões</b>	Abertas: 1	Fechadas: 6
<b>Total: 7</b>		
	Observação: A questão 19 foi aberta para entender, na opinião do respondente, as razões pelas quais a organização precisa agir em busca da informação do ambiente externo.	
<b>Escala</b>	<p>- Questão 13 apresenta as seguintes indicações da graduação das opções de respostas:</p> <p style="margin-left: 40px;">1 – Nenhum 2 – Pouco 3 – Médio 4 – Muito</p> <p>- Questão 14 apresenta as alternativas Sim e Não. A alternativa Sim possui uma questão aberta dependente, na qual o respondente pode citar as informações externas utilizadas pela organização para a tomada de decisão.</p> <p>- Questão 17 utiliza a escala de ordenação para que o respondente ordene os setores conforme a sua importância para a organização e também ordene os setores de acordo com o seu monitoramento.</p> <p>- Questão 18 utiliza as seguintes alternativas:</p> <p style="margin-left: 40px;">1 - Discordo Totalmente (Peso: 1 ) 2 - Concordo Parcialmente (Peso: 2) 3 - Concordo Parcialmente (Peso: 3) 4 - Concordo (Peso: 4) 5 - Concordo Totalmente (Peso: 5)</p>	
<b>Principais Referências</b>	Terra (2005); Shimoyama (2006); Guimaraes (2006)	
<b>PARTE III – PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>		
<b>Objetivo</b>	Identificar quais práticas de Gestão do Conhecimento a organização usa e que poderiam auxiliar nos processos de Inteligência Estratégica.	
<b>Questões</b>	Abertas: 1	Fechadas: 16
<b>Total: 17</b>		
	Observações: Exceto a questão 37, as demais questões apresentam um pequeno resumo elucidativo do conceito usado, uma vez que não se pressupõe o conhecimento destes conceitos pelos pesquisados. A questão 37 foi aberta para identificar a existência de alguma outra prática de Gestão do Conhecimento que não tivesse sido abordada pelo questionário.	
<b>Escala</b>	<p>Para as questões de 20 a 36, as indicações de opções de resposta foram as seguintes:</p> <p style="margin-left: 40px;"><b>EF</b> - A prática existe e já está formalizada em atividades na organização (Peso: 10) <b>EI</b> - A prática existe e está em fase de implantação (Peso: 8) <b>ENF</b> - Existem iniciativas da prática, mas não está formalizada na organização (Peso: 5) <b>NE</b> - Não existe nenhuma iniciativa. (Peso: 0)</p>	
<b>Principais Referências</b>	Terra e Almeida (2008); Leuch (2006)	

**Quadro 2: Partes do questionário**

A preocupação principal na preparação do questionário foi montá-lo de tal forma que fosse um instrumento facilmente aplicável e, principalmente, que contribuísse aos objetivos da pesquisa. Esse instrumento foi aplicado nas empresas apresentadas a seguir.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos com os questionários e a análise e interpretação desses resultados são apresentados nas seções: Perfil da Organização e do Respondente, Inteligência Estratégica e Práticas de Gestão do Conhecimento.

Devido ao caráter de confidencialidade do questionário, tanto os profissionais quanto as empresas participantes da pesquisa são identificados da seguinte forma: Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8 e Q9. Os dados coletados passaram pelo processo de codificação e tabulação.

### 4.1 Perfil da Organização e do Respondente

Esta pesquisa teve como universo inicial 16 empresas da região Sul e de diversos ramos de atuação. O questionário foi encaminhado em 05/08/2008 com limite (08/08/2008) e foram recebidos 04 questionários. Foi enviado um novo pedido de participação com limite para 25/08/2008 e, dessa vez, foram retornados outros 05 questionários. É importante salientar que os questionários foram encaminhados e devolvidos à autora por mensagens eletrônicas (e-mail). Sendo assim, obteve-se a amostra da pesquisa com 09 empresas (7 empresas do estado do Rio Grande do Sul, 1 empresa de Santa Catarina e 1 empresa do Paraná) que correspondem a 56,25% de retorno dos questionários enviados. Essa amostra foi probabilística e por acessibilidade. A tabela abaixo apresenta um resumo do perfil das empresas pesquisadas.

**Tabela 1: Resumo do Perfil das Empresas**

Empresas	Início das atividades	Principal ramo de atividade	Funcionários	Introdução de produtos/ serviços no mercado
Q1	2002	Tecnologia da Informação	11 a 50	Uma vez em cada 1 ou 2 anos
Q2	1986	Tecnologia da Informação	51 a 100	Uma vez em cada 3 ou 5 anos
Q3	2000	Metalurgia / Siderurgia / Mineração	101 a 500	Mais do que uma vez ao ano
Q4	1962	Metalurgia / Siderurgia / Mineração	101 a 500	Menos do que uma vez em cada cinco anos
Q5	1984	Equipamentos Industriais	101 a 500	Mais do que uma vez ao ano
Q6	1989	Metalurgia / Siderurgia / Mineração	11 a 50	Uma vez em cada 1 ou 2 anos
Q7	1913	Saúde	mais de 500	Uma vez em cada 1 ou 2 anos
Q8	1995	Comercial Exportadora de Auto Peças	11 a 50	Mais do que uma vez ao ano
Q9	1960	Metalurgia / Siderurgia / Mineração	mais de 500	Uma vez em cada 3 ou 5 anos

Com relação ao perfil do respondente, pode-se dizer que 7 respondentes tinham curso superior completo ou eram pós-graduados. Além disso, todos os respondentes têm menos de cinco anos de experiência na função na empresa atual e somente 4 respondentes exercem a função a mais de cinco anos, pode-se afirmar que eles foram recrutados externamente e, conseqüentemente, as empresas estavam à procura de novos conhecimentos, outras visões de negócio e, principalmente, profissionais motivados. Fato que sugere a existência de abertura a mudanças e flexibilidade para a convivência com profissionais com pouco tempo na função.



## 4.2 Inteligência Estratégica

Os resultados aqui apresentados correspondem a Parte II do questionário cujo objetivo é levantar o panorama geral da Inteligência Estratégica no grupo de empresas participantes da pesquisa.

### 4.2.1 *Nível de Conhecimento Organizacional*

O gráfico abaixo apresenta o nível de conhecimento das empresas em relação às principais ameaças e oportunidades ambientais, aos seus principais mercados, ao público-alvo e aos concorrentes. O grupo de empresas pesquisado pode ser classificado com nível “Médio” de consciência sobre esses pontos.



Gráfico 1: Nível de conhecimento organizacional

O gráfico sugere que o ponto relacionado “aos concorrentes” apresenta uma maior dificuldade das empresas em conhecer os seus concorrentes. Isso pode indicar a falta de cultura em analisar de forma segura o ambiente mercadológico. O ponto relacionado “às ameaças e oportunidades” indica que as empresas não possuem ou têm dificuldade de desenvolver planos de contingência para lidar com ameaças e, além disso, podem não estar atentas às oportunidades de crescimento. As empresas apresentaram maior conhecimento a respeito dos seus principais mercados, no entanto não conhecem muito o seu público-alvo.

### 4.2.2 *Visão das Empresas em Relação à Importância dos Setores*

Quanto à importância atribuída aos setores, observa-se que 6 empresas consideram o setor Cliente como sendo o mais importante e, em segundo lugar, o setor Regulatório foi citado por 3 empresas. Na terceira posição, encontra-se o setor Tecnológico, seguido pelos setores Concorrentes, Economia e Sócio-cultural. É importante destacar que essa mesma

pergunta foi encontrada na pesquisa de Guimarães (2006) sobre o uso da informação externa pelas empresas, onde o setor Cliente também foi considerado o mais importante, bem como o setor Regulatório em segundo.

Em relação aos setores monitorados, obteve-se o setor Cliente como o mais monitorado e os demais setores aparecem empatados.

É interessante salientar que o setor Cliente é o mais importante e monitorado nessa pesquisa. Já na pesquisa de Guimarães (2006: 82), mesmo que o “setor Cliente tenha sido considerado como o mais importante, as empresas pesquisadas, quando perguntadas a respeito dos setores que elas monitoravam, responderam que o setor Tecnologia é o mais monitorado.”.

#### **4.2.3 Dimensão 7 - Aprendizado Externo**

Em relação ao aprendizado externo, observa-se que prevalece uma média concordância entre os respondentes, evidenciando um estágio que demanda superação das empresas pesquisadas. Pode-se afirmar em relação aos resultados conferidos à dimensão 7, que a maioria das questões requer um repensar e ajuste, afinal é muito “difícil para uma organização oferecer todos os componentes de produtos/serviços que os clientes necessitam e também desenvolver produtos de forma isolada, pois se encontra cada vez mais disperso.” (TERRA, 2005: 232). Sendo assim, as organizações precisam das parcerias e alianças com outras empresas e o estreitamento do relacionamento com clientes para favorecer o seu desempenho.

No que diz respeito à empresa encorajar os colaboradores a participar em projetos externos à empresa, os resultados apontam baixo grau de concordância (3 empresas discordam da assertiva e 3 concordam parcialmente). Isso sugere a existência de poucas iniciativas relacionadas ao desenvolvimento de novas competências ou aperfeiçoamento das já existentes. Além disso, pode evidenciar que a maioria das empresas pesquisadas apresenta condutas conservadoras, requerendo mudanças em nível de pensamento e visão gerencial. Essa afirmação pode ser sustentada pela baixa concordância nas assertivas: “Formação de alianças com outras empresas, os funcionários percebem claramente o objetivo do aprendizado” e “Habilidade na gestão de parcerias com universidades e institutos de pesquisa.”. Leuch (2006: 101) também verificou em sua pesquisa “baixo grau de concordância em relação à realização de alianças conectando estratégias-aprendizado.”.

Em relação ao aprendizado com os clientes, 4 respondentes concordam totalmente que a empresa aprende com seus clientes, 3 concordam e 2 concordam parcialmente. Esse é o melhor resultado obtido.

### **4.3 Práticas de Gestão do Conhecimento**

Na Parte III do questionário, Práticas de Gestão do Conhecimento, pretende-se identificar quais práticas de Gestão do Conhecimento a organização usa. O termo Práticas de Gestão do Conhecimento é utilizado aqui como sendo as práticas de gestão organizacional voltadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro da organização, bem como no relacionamento dessa com o mundo exterior.

### 4.3.1 Analisando a situação de cada Prática de Gestão do Conhecimento

O Gráfico 2 exibe a média calculada para cada prática de Gestão do Conhecimento com objetivo de melhor visualizar a utilização das mesmas. Pode-se verificar que as práticas de Gestão do Conhecimento com melhor resultado são: Portal Corporativo, Mapeamento de Processos e Políticas de Segurança. Todas as empresas possuem tanto o Portal Corporativo como o Mapeamento de Processos em estágio formal ou em implantação ou informal. O resultado da prática “Políticas de Segurança” evidencia a preocupação das empresas em relação à confiabilidade e ao uso das suas informações, bem como a necessidade de definir regras de negócios que promovam a integridade da rede e das informações/dados que trafegam nela. No site web da empresa Q9, é possível acessar a norma de 07/07/2004 que orienta os usuários da rede, além de definir a política de segurança de informações eletrônicas da empresa. Além disso, pode-se dizer que essa prática foi impulsionada pelos Portais Corporativos que passaram a disponibilizar informações importantes relacionadas à empresa.

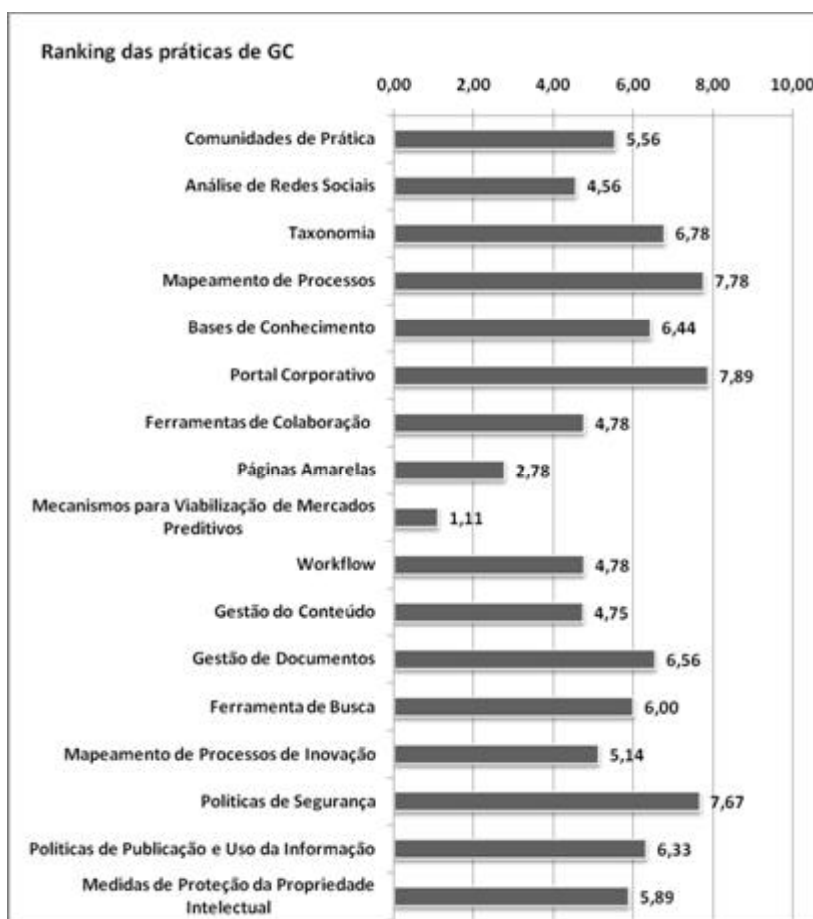


Gráfico 2: Ranking das práticas de Gestão do Conhecimento

No outro extremo, Mecanismos para Viabilização de Mercados Preditivos e Páginas Amarelas apresentam as indicações menos significativas. A primeira prática, segundo Chaves (2008), não é uma prática conhecida no Brasil e as Páginas Amarelas requerem bastante esforço e dedicação para o mapeamento dos especialistas da empresa (Por que mapear os especialistas, se já sabemos quem são?).

O estágio de implantação de cada uma dessas práticas de Gestão do Conhecimento pesquisadas nas empresas é apresentado a seguir.

#### 4.3.2 Analisando a implantação das práticas de Gestão do Conhecimento em cada empresa

A tabela abaixo totaliza para cada empresa a quantidade de práticas de Gestão do Conhecimento enquadradas em cada estágio, que são: formal, implantação, informal e inexistente.

**Tabela 2: Práticas de Gestão do Conhecimento e ramos de atividade**

Ramo de Atividades	Tecnologia da Informação		Metalurgia / Siderurgia / Mineração				Saúde	Outros	
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q6	Q9	Q7	Q5	Q8
<b>Empresas</b>									
<b>Estágios</b>									
A prática <u>existe</u> e já está <u>formalizada</u> em atividades na organização.	6	1	1	0	0	7	10	6	12
A prática <u>existe</u> e está em fase de <u>implantação</u> .	5	1	4	0	6	0	6	1	3
Existem <u>iniciativas</u> da prática, mas <u>não</u> está <u>formalizada</u> na organização.	5	8	8	3	7	4	0	6	1
<u>Não existe</u> nenhuma iniciativa.	1	7	4	13	4	5	1	4	0
<b>Total de Práticas</b>	17/17	17/17	17/17	16/17	17/17	16/17	17/17	17/17	16/17

Observações: A prática “Gestão de Contexto” não teve parecer informado pela empresa Q9 e as empresas Q8 e Q4 não informaram o parecer para o “Mapeamento de Processos de Inovação”.

Pode-se observar nos resultados apresentados acima que, de modo geral, as 9 empresas participantes da pesquisa apresentam diferentes estágios de implantação de Gestão do Conhecimento.

Inicialmente, é possível afirmar que as empresas Q7 e Q8 despontam com o maior número de práticas de Gestão do Conhecimento já formalizadas, dando indícios de se encontrarem em estágios mais avançados em relação às demais empresas do grupo. Já em outro extremo, as empresas Q2, Q3, Q4 e Q6 apresentam inexpressiva indicação de práticas de Gestão do Conhecimento formalizadas, se comparadas às empresas Q7 e Q8. As empresas Q1, Q5 e Q9 apresentam número razoável de práticas formalizadas. Isso sugere que as empresas Q7 (ramo da Saúde) e Q8 (ramo “Comercial Exportadora de Auto Peças”, conforme classificação do respondente) podem estar sendo atingidas por necessidades mais dinâmicas de mudanças.

Em relação às práticas de Gestão do Conhecimento em estágio de implantação, observa-se a indicação de inexistência de práticas em implantação nas empresas Q4 e Q9. Por outro lado, as empresas Q3 e Q6 apresentam valores expressivos, que dá mostras de possíveis reações, já que a Q3 tinha somente uma prática formalizada e a Q6 não tinha nenhuma prática formalizada. A Q1, Q7 e Q8 também apresentam valores razoáveis, dando a idéia de continuidade de um programa já estabelecido de Gestão do Conhecimento.

Quanto à indicação de iniciativas de Gestão do Conhecimento, mas sem formalização na organização, percebe-se que as empresas Q2, Q3, Q5 e Q6 evidenciaram-se nos resultados com indicações consideravelmente significativas. No entanto, Leuch (2006) destaca a necessidade de verificar as ações relacionadas às práticas de Gestão do Conhecimento encontradas nesse estágio. Isso porque, ‘tanto podem estar representando um estágio evolutivo em que as pessoas encontram soluções para os problemas do dia-a-dia e estas se concretizam como práticas coerentes às políticas e estratégias das empresas,

como pode haver ações já estabelecidas como práticas que desviam estes focos.” (LEUCH, 2006: 103).

A empresa Q4 apresentou a maior indicação de inexistência de práticas de Gestão do Conhecimento da pesquisa, ou seja, dentre as 17 práticas pesquisadas, 13 não apresentaram nenhuma iniciativa. Já a empresa Q8 não possui nenhuma das práticas pesquisadas sem iniciativa.

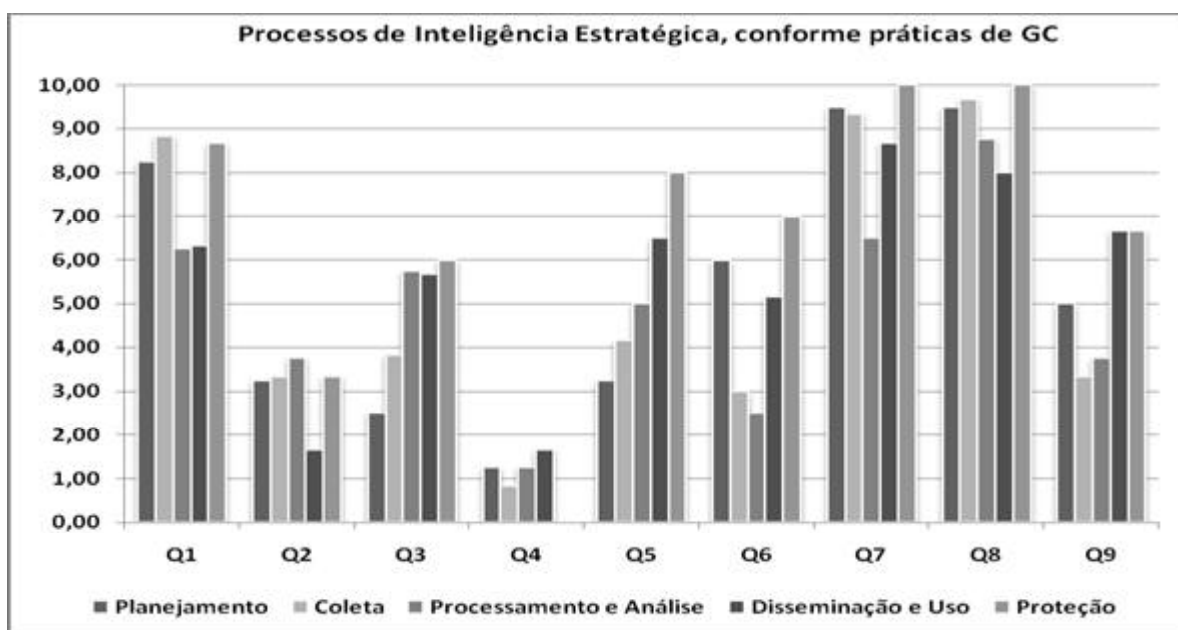
### 4.3.3 Analisando os processos de Inteligência Estratégica e as práticas de Gestão do Conhecimento

Com base no trabalho de Terra e Amaral (2008), que analisa como os objetivos e produtos de Inteligência Estratégica podem ser enriquecidos pela Gestão do Conhecimento, as práticas de Gestão do Conhecimento pesquisadas são analisadas em cada fase de implantação do processo de Inteligência Estratégica com o objetivo de obter uma indicação geral de cada empresa. É importante salientar que para cada empresa é verificado o estágio da prática de Gestão do Conhecimento (formal, em implantação, informal ou inexistente).

A tabela e o gráfico a seguir mostram a indicação geral de cada processo de Inteligência Estratégica em cada empresa.

**Tabela 3: Indicação geral de cada processo de Inteligência Estratégica em cada empresa**

Ramo de Atividades	Tecnologia da Informação		Metalurgia / Siderurgia / Mineração				Saúde	Outros	
Empresas	Q1	Q2	Q3	Q4	Q6	Q9	Q7	Q5	Q8
Planejamento	8,25	3,25	2,50	1,25	6,00	5,00	9,50	3,25	9,50
Coleta	8,83	3,33	3,83	0,83	3,00	3,33	9,33	4,17	9,67
Processamento e Análise	6,25	3,75	5,75	1,25	2,50	3,75	6,50	5,00	8,75
Disseminação e Uso	6,33	1,67	5,67	1,67	5,17	6,67	8,67	6,50	8,00
Proteção	8,67	3,33	6,00	0,00	7,00	6,67	10,00	8,00	10,00



**Gráfico 3: Processos de Inteligência Estratégica em cada empresa, conforme práticas de Gestão do Conhecimento**

Analisando os resultados obtidos para as três partes do questionário e relacionando-as, é possível concluir que, de modo geral, as empresas pesquisadas percebem o valor da informação e a necessidade de conhecer o ambiente externo para tomar decisões baseadas em informações concretas para estabelecer as melhores estratégias e chegando a resultados mais satisfatórios à organização. Além disso, a pesquisa evidenciou que as empresas possuem vários dos métodos/ferramentas de Gestão do Conhecimento citados no estudo de Terra e Almeida (2008) nos estágios formal, em implantação e informal. Algumas empresas num estágio mais avançado e outras a busca da evolução.

## 5 CONCLUSÕES

Este estudo buscou elucidar as diferenças básicas e a relação entre Gestão do Conhecimento e Inteligência Estratégica e, também, propor um instrumento para diagnosticar a existência e a complementaridade da Gestão do Conhecimento e da Inteligência Estratégica, juntas em organizações. Para atingir esse objetivo, o questionário foi desenvolvido com o intuito de identificar as práticas de Gestão do Conhecimento, que estão sendo utilizadas pelas organizações, e que poderiam ser alinhadas ao processo de Inteligência Estratégica. Esse instrumento foi utilizado para responder às seguintes questões: as organizações conhecem o seu ambiente externo? Quais práticas de Gestão do Conhecimento, que podem auxiliar os processos de Inteligência Estratégica, são utilizadas pelas organizações? Com relação à primeira questão, as empresas sabem da importância das informações externas para a tomada de decisão como pode ser analisado e comprovado nos depoimentos dos respondentes da pesquisa, no entanto evidenciou-se certa dúvida da direção a ser seguida pelas empresas, tais como: o que é preciso fazer? Como fazer? Quando fazer? e, principalmente, Por que fazer?. Esta última é muito importante para a venda de um projeto de Inteligência Estratégica para a alta direção. Além disso, a pesquisa evidenciou a falta de iniciativa das empresas com relação à formação de alianças e parcerias visando estratégias-aprendizado e ao desenvolvimento ou aprimoramento de competências dos funcionários a partir de projetos externos à mesma. Lembrando que o favorecimento do desempenho das organizações está cada vez mais associado ao estreitamento do seu relacionamento com clientes e em parcerias e alianças com outras empresas.

Em relação à segunda questão a ser respondida pelo questionário, pode-se dizer que, de modo geral, as empresas pesquisadas apresentam ambientes que requerem melhorias, pois é possível identificar diferentes estágios de evolução diagnosticados nas práticas de Gestão do Conhecimento nas 9 empresas participantes da pesquisa.

Resumindo, foi possível constatar através da pesquisa que tanto Gestão do Conhecimento como Inteligência Estratégica vêm sendo gradativamente assimiladas e dão mostras dessa gradativa evolução. Contudo, devido à falta de clareza dos termos, talvez os respondentes nem soubessem que o nome dado ao monitoramento do ambiente externo é Inteligência Estratégica. Além disso, o questionário possibilitou a constatação de que existe a consciência por parte das empresas da necessidade de conhecer o mundo ao seu redor, mas a maioria ainda está presa na era da industrialização onde o mais importante é o produto e não o conhecimento para gerá-lo. Esta forma de pensar pode causar perdas significativas como, por exemplo, perda de mercado e de profissionais detentores de conhecimentos imprescindíveis. Afinal, os funcionários partem não somente com o conhecimento técnico acrescido, mas levam o conhecimento dos relacionamentos

fundamentais ao bom desempenho da mesma; levam o conhecimento essencial sobre as pessoas com quem se relacionavam. Conhecimentos que na maioria das vezes não podem mais ser repostos ou se podem, com certeza levará um tempo considerável e importante para a organização. Conhecimento não é como um produto que falta na prateleira de um supermercado; é muito mais do que isso.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENEDETTI, F.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Gestão do Conhecimento: um importante recurso para a Inteligência Estratégica**. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 2008. Programa de Pós-Graduação MBA em Gestão da Tecnologia da Informação, Caxias do Sul, 2008.

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

CANONGIA, C. et al. Foresight, Inteligência Competitiva e Gestão Competitiva: instrumentos para a Gestão da Inovação. **Gestão e Produção**. v.11, n.2, maio.-ago. 2004. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/gp/v11n2/a09v11n2.pdf>> Acesso em: 21 mar. 2008.

FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do Conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento da empresa: descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual e o conhecimento da organização**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. Uma proposta de plataforma para Inteligência Estratégica In: Congresso Ibero-Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva, I GeCIC, 2006, Curitiba. **Anais**. Curitiba: ABRAIC, 2006.

GUIMARÃES, C. **Estudo de uso de informação externa para tomada de decisão: Panorama geral das empresas de informática de Belo Horizonte**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2006. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Minas. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Belo Horizonte, 2006. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/VALA-6V3QQ8>> Acesso em: 26 jun. 2008.

LEUCH, V. **Práticas de gestão do conhecimento em indústrias de grande porte dos Campos Gerais**. Ponta Grossa: UTFPR, Campus Ponta Grossa, 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa. Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Ponta Grossa, 2006. Disponível em: <[www.pg.cefetpr.br/ppgep/dissertacoes/diss\\_2006/veronica\\_ppgep.pdf](http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/dissertacoes/diss_2006/veronica_ppgep.pdf)> Acesso em: 19 jul. 2008.

MILLER, J. P. **O milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookmark, 2002.

MORESI, E. A. D. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 2, p. 35-45, maio-ago. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n2/6210.pdf>> Acesso em: 25 jul. 2008.

PRESCOTT, J. E.; MILLER, S.H. Inteligência competitiva na prática: estudos de casos diretamente do campo de batalha. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2002.

SHIMOYAMA, C.S.; **Sistema de inteligência competitiva de marketing como uma ferramenta de gestão para as instituições de ensino superior privadas**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2006. Tese (doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2006. Disponível em: < <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/14468.pdf> > Acesso em: 01 maio. 2008.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TERRA, J. C. C.; ALMEIDA, C. **Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva**: duas faces da mesma moeda. 2008. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/Duas%20faces%20da%20mesma%20moeda.pdf>> Acesso em: 26 abr. 2008.

VALENTIM, M. L. P.; GELINSKI, J. V. V. Gestão do conhecimento como parte do processo de Inteligência Competitiva Organizacional. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 15, n. 2, p. 41-59, jul.-dez. 2005.