

FACULDADE PITÁGORAS
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LUCAS EVANGELISTA DA COSTA

GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO
INSTRUMENTO DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

BELO HORIZONTE

2006

Lucas Evangelista da Costa

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO
INSTRUMENTO DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Faculdade Pitágoras como requisito para obtenção de título de bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Gilbert Cardoso Bouyer

Belo Horizonte

2006

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho às pessoas imprescindíveis para que houvesse tal momento de louvor, meus Pais. Pelo conceber da criação, ensino constante de vida, esforço, dedicação e persistência. Sem eles, nada seria possível.

AGRADECIMENTOS

A DEUS pela força que tem cedido, sabedoria e discernimento nos momentos revoltos, ao Professor, Doutor e amigo Gilbert Cardoso Bouyer pela orientação, paciência e exemplo de dedicação e profissionalismo. A Raquel, minha futura esposa, pela compreensão nos momentos de ausência e adiamento de alguns planos. A Krisna, minha irmã, pela ajuda na solução de conflitos emergentes durante o curso. Aos amigos e irmãos conquistados no curso, pela confiança, dedicação e ajuda durante esta jornada árdua de vida profissional e acadêmica.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é demonstrar a utilização conjunta da Gestão do conhecimento e Inteligência competitiva aliada à técnica de *foresight* atuando como instrumento para a sustentabilidade competitiva, através da inovação tecnológica, circulação do conhecimento e forte presença da organização em análise no mercado. A organização “X” está inserida em torno dos processos contínuos de produção, este trabalho procura fazer a verificação das boas práticas atribuídas ao modelo de gestão estratégica aplicado na empresa tomada como referência para análise, sendo reveladas as melhorias que devem ser implementadas para que a organização mantenha a sua vantagem competitiva, mas com foco principal na mudança da cultura organizacional. As práticas destacadas pela empresa nos processos de criação do conhecimento, inovação contínua, monitoramento de mercado e projeção de cenários ao longo prazo, são expostas cada uma com suas respectivas características, dificuldades, conceitos e objetivos. O intuito é que se tenha uma externalização do conhecimento para algumas ações que representam a parte tácita desta pesquisa com relação às práticas da organização “X”. A técnica de observação participante foi utilizada sobre a situação em estudo, a análise documental também foi um dos métodos para destacar as práticas usuais abordadas pela organização em questão. A descrição das atitudes e ações dos membros da organização em análise é fundamental variável a se considerar com o propósito de explicitar um assunto não visível como o conhecimento. O processo produtivo e suas várias cadeias de relacionamento foram os pontos observados na empresa “X”, a etapa inicial do processo se destaca como principal fator dentro da linha produtiva, onde os produtos tornam-se insumos para outras áreas produtivas da empresa. O intuito foi o de agregar dados pela análise documental e relato pela observação participante, confrontando-a com as teorias abordadas, a fim de verificar a eficácia do uso de abordagens e práticas no fomento da competitividade organizacional.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento, Inteligência competitiva e sustentabilidade competitiva.

ABSTRACT

The objective of this work is to demonstrate the joint utilization of the Knowledge Management and competitive Intelligence and techniques of foresight as instrument for the competitive sustainability, through the technological innovation, circulation of the knowledge and strong presence of the organization in analysis in the market. The organization "X" is inserted around continuous production processes, this work seeks to verify good practices adapted in the strategic management model applied in the company taken as reference for analysis, being revealed the improvements that should be implemented for that organization to continue to keep it competitive advantage, but with main focus in the change of the organizational culture. The practices adapted in the processes of creation of the knowledge, continuous innovation, monitoring of market and projection of a long term scenes, each the practices adopted by the company is displayed with his respective characteristics, difficulties, concepts and objectives. The purpose is it have make explicit the knowledge for some actions that represent breaks it tacit of this research regarding them you practice of the organization "X". To technical of observation participant was utilized about the situation in study, the documentary analysis also was one of the approaches for detach the usual practices approached by the organization in question. The description of the attitudes and actions of the members of the organization in analysis is very important variable to itself consider with the purpose of set out a so tacit matter as the knowledge. The productive trial and his several chains of relationship were the points observed in the company "X", the initial phase of the trial is detached like main inside the productive line, where the products become inputs for other productive areas of the company. The purpose was to aggregate facts by the documentary analysis and I relate by the direct observation, them writer the theories approached, in order to verify the efficacy of the use of approaches and practices in the fomentation of the organizational competitiveness.

Key – words: Knowledge Management, competitive Intelligence and competitive sustainability.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Inovação contínua	14
FIGURA 2 – Ciclo do conhecimento	16
FIGURA 3 - Tripé de sustentação da vantagem competitiva	38

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- GC** – Gestão do conhecimento
- IC** – Inteligência competitiva
- ABRAIC** – Associação brasileira de analistas da inteligência competitiva
- SCIP** – *Society of competitive intelligence Professionals*
- P&D** – Planejamento e desenvolvimento

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Objetivo Geral.....	11
1.1.1	Objetivo Específico.....	11
1.2	Metodologia.....	12
2	TEORIAS DE BASE	
2.1	Gestão Do Conhecimento.....	13
2.2	inteligência competitiva.....	17
2.2.1	<i>Foresigh</i>	21
3	DADOS DA EMPRESA.....	25
3.1	A gestão do conhecimento na empresa.....	25
3.1.1	A universidade na empresa.....	26
3.1.2	Gestão do desenvolvimento do conhecimento.....	27
3.1.3	Gestão de mudança à vista.....	28
3.1.4	Rodízio de postos gerenciais.....	28
3.1.5	Processo de preservação do conhecimento.....	29
3.1.6	Acervo de conhecimneto.....	29
3.2	Inteligência competitiva na empresa.....	29
3.2.1	Monitoramento do mercado.....	30
3.2.2	Valorização da informação.....	30
3.2.3	Análise de dados.....	31
3.2.4	Adquirindo informações.....	31
3.2.5	Reuniões informais.....	32
3.2.6	<i>Foresight</i> auxiliando a estratégia e planejamento organizacional.....	32
4	ANÁLISE DAS PRÁTICAS DA ORGANIZAÇÃO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	34
4.1	Melhorias a serem implementadas.....	34

4.2	Análises positivas.....	35
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	37
6	CONCLUSÃO.....	38
	REFERÊNCIAS.....	40
	GLOSSÁRIO.....	42

1 INTRODUÇÃO

O comentário acerca da abordagem Gestão do conhecimento (GC), Inteligência competitiva (IC) e *Foresight* é entusiasmado, de forma a estabelecer para muitas empresas que o enlace dessas abordagens está no centro das atividades que agregam valor ao produto ou serviço. A forma como eles são concebidos geram um conflito de decisões embasadas ainda em um maior conjunto de conhecimentos. Tais conhecimentos podem garantir que o produto ou serviço seja tão bom quanto outros similares, pois parte integrante e fundamental da cadeia embrionária geradora deles está alicerçada no conhecimento empregado na criação de tal bem. Assim serão verificados o avanço global organizacional do conhecimento, e as repercussões sobre o tema “vantagem competitiva” com agregação de valor e qualidade ao produto ou serviço, atingindo o elo final e importantíssimo da cadeia dos processos produtivos, o cliente e sua satisfação.

Nessa nova era, a riqueza é o produto do conhecimento. O conhecimento científico, a informação, a notícia, a opinião, a comunicação e o serviço; tornaram-se matérias-primas básicas importantes da economia para as organizações, tanto quanto o capital financeiro. Para administração da produção não basta somente obter dados e informações para gerir processos ou serviços, torna-se necessário deter o conhecimento, pois ele pode ser rico, competitivo, interpretativo e, muitas das vezes, embute juízo de valor. Na Gestão contemporânea do conhecimento o foco que se mantém atualmente é promover um avanço global da organização em torno da circulação do conhecimento na mesma. Choo (1995) afirma que “as empresas que sobrevivem no mercado globalizado têm o conhecimento como principal recurso estratégico”.

A abordagem sobre a Inteligência competitiva nos moldes atuais é definida a priori como um sistema de monitoramento, onde há coleta e análise de informações do ambiente externo a organização que podem afetar os planos e as decisões, tornando-se um processo de

aperfeiçoamento da competição no mercado. Destacado como componente principal na economia emergente do conhecimento, a Inteligência competitiva ao analisar os concorrentes utiliza a metodologia de antecipação das tomadas de decisões, ao contrário de reagir às oscilações de mercado. O uso dessa abordagem justifica-se pelo avanço tecnológico, e pela exatidão das informações importantes que não são apenas baseadas nas experiências vividas ou intuição, conhecimento tácito.

Para complementar os componentes básicos a sustentação da competitividade da organização no mercado, o *Foresight* se apresenta como o enlace, órgão unificador da Gestão do conhecimento e Inteligência competitiva, focada na previsão do futuro como a própria tradução da palavra nos incita. *Foresight* é uma tentativa sistemática de olhar, no futuro de longo prazo, para a ciência e a tecnologia, na economia e na sociedade, com objetivo de identificar áreas estratégicas e as tecnologias genéricas emergentes com o potencial para produzir os grandes benefícios econômicos, sociais e competitivos. Envolve o exame aprofundado das ações a serem tomadas, baseadas no monitoramento das variáveis tanto internas como externas a organização, conhecimentos tácitos e explícitos, e análise cuidadosa de tais informações que são aportes de importante valor para gerir e integrar o processo de planejamento estratégico de uma empresa, na forma de ações em rede onde se obtém uma maior sinergia e envolvimento de todos no processo.

1.1. Objetivo Geral

Este trabalho de conclusão de curso tem por objetivo analisar e revisar as teorias dos componentes básicos de sustentação da vantagem competitiva, com relação à Gestão dos diversos modos de conhecimentos aplicada à organização “X”, delineada em torno de processos contínuos de produção, e fazer a verificação das boas práticas atribuídas a tal modelo de gestão estratégica da empresa tomada como referência para análise. Verificando as abordagens do conhecimento e a contribuição delas, para a gestão estratégica e tática da organização.

1.1.1. Objetivo Específico

O intuito é agregar dados pela análise documental (*folders* internos, *revistas* internas, atas de reuniões, relatórios semanais) e relato pela observação participante, confrontando-a com as teorias abordadas e destacar o uso de abordagens práticas no fomento da competitividade organizacional. A área a fim é a produção e as suas várias formas de agregar conhecimento como forma de estabelecer a vantagem competitiva para a organização.

1.2. Metodologia

A técnica de observação participante foi utilizada sobre a situação em estudo, gestão do conhecimento e inteligência competitiva na organização “X”. E a partir da análise documental (*folders* internos, *revistas* internas, atas de reuniões, relatórios semanais) destacar as práticas usuais abordadas pela organização em questão. A descrição também será utilizada com intuito de tornar explícito um assunto tão tácito como o conhecimento em seus vários âmbitos de estudo. O processo produtivo e suas várias cadeias de relacionamento foram os pontos observados na empresa “X”, a etapa inicial do processo se destaca como principal dentro da linha produtiva, onde os produtos tornam-se insumos para outras áreas produtivas da empresa.

2 TEORIAS DE BASE

2.1. Gestão do Conhecimento

Gestão do conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais para uma melhor compreensão dos processos produtivos ou de prestação de serviço com relação aos níveis estratégicos visados pela organização para gerar resultados para empresa. Salim (2001) revela que a Gestão do conhecimento sintetiza um processo, articulado e intencional, destinado a promover o desempenho global organizacional, baseado na criação e a circulação do conhecimento.

A GC teve sua participação inicial entre 1900 e 1920 onde os princípios administrativos (planejar, organizar, coordenar, controlar) se faziam presentes. De 1920 a 1970 na escola de Relações Humanas, Gestão de P & D e Planejamento já eram utilizadas. Entre 1970 e 1990 a migração tecnológica é iniciada, a escola japonesa, Sistema de Produção Enxuta, Ferramentas da Qualidade, Gestão da Inovação e Posicionamento Estratégico. Em 1990 houve uma segregação muito grande; Gestão por Competências, Gestão de Alianças e Relacionamentos, Gestão de Processos, Gestão de Informações, Inteligência Competitiva, novas formas e arranjos organizacionais e a mensuração do Capital intelectual são destacados a partir desta década. Ao analisar a evolução na Gestão do conhecimento, conclui-se que a gestão exige abordagens absolutamente distintas e novos modelos organizacionais e de negócios. CHOO (1995) afirma que “as empresas que sobrevivem no mercado globalizado têm o conhecimento como principal recurso estratégico”.

Sveiby (2002) apresenta distintas classificações para abordagem da Gestão do conhecimento, como a Gestão de pessoas (processo de difusão do conhecimento tácito) e Gestão da informação (construção do conhecimento codificado). Para muitas pessoas o conhecimento pode estar codificado verbalmente, por escrito, por atitudes ou ainda em cálculos e análises. Esse tipo de conhecimento denomina-se explícito, podendo ser encontrado em documentos,

especificações de produtos, informações de serviços, instruções de produção e recomendações de utilização e manuseio de serviços e produtos. Mas, nem toda codificação do conhecimento pode ser explícita, existindo outra forma denominada implícita ou tácito. São conhecimentos adquiridos através de experiências, habilidades e variadas circunstâncias ao longo do tempo, geralmente é impossível expressá-los claramente, então para conseguir codificá-los será necessário o uso de metodologias como a observação. Um exemplo prático para a metodologia de observação é o mestre e o aprendiz que através da observação assimila aos poucos os conhecimentos implícitos desenvolvidos por seu mestre, que não são codificados de forma explícita. A soma dos conhecimentos explícito e tácito gera o diferencial competitivo, pois a união de ambos garante que a geração da inovação contínua esteja sempre presente, como revela a FIGURA 1.

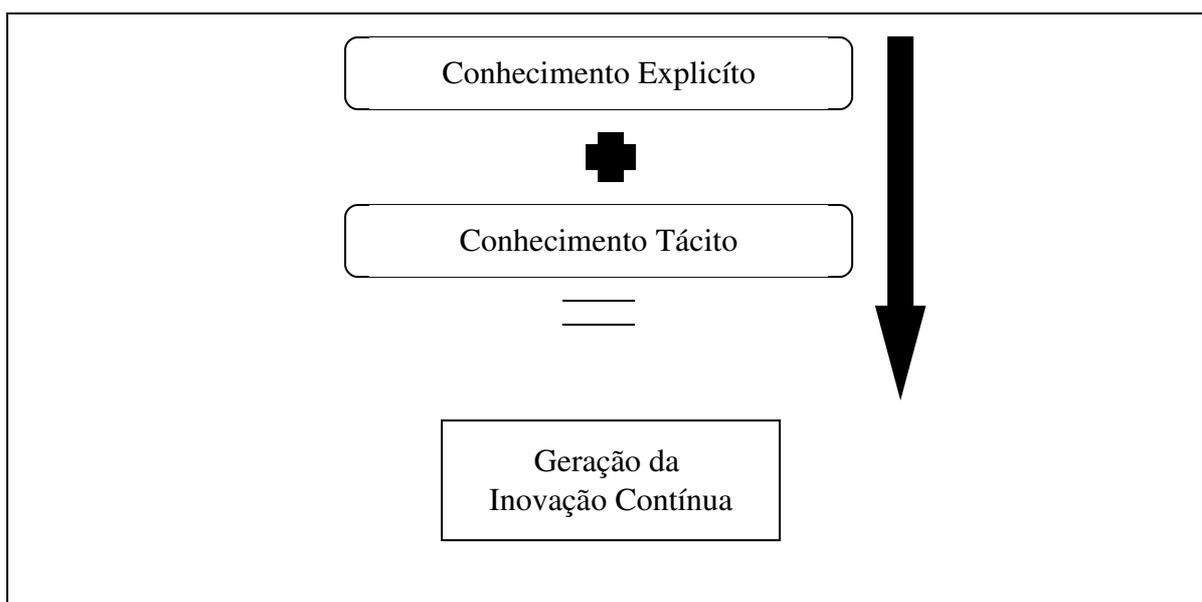


FIGURA 1 – Soma dos conhecimentos para geração da Inovação

Fonte: Autor da Pesquisa

Estudiosos em gestão do conhecimento, como Nonaka e Takeuchi (1997), reconhecem a importância do conhecimento tácito, não passível de explicitação ou registro. Um ambiente adequado, estimulante, integrado, que ofereça oportunidades para que os grupos de trabalho se reúnam, permite o aproveitamento desse potencial tácito. Esses grupos também podem ser virtuais, contando com o auxílio de *internet*, *intranets* ou *groupware*. Para exemplificar os grupos virtuais temos o uso das redes *intranets* para reuniões, conferências e troca de

informações por *e-mail*, o *groupware* exemplifica a implementação da colaboração dos *stakeholders*. Abrangendo assim outras formas de expressar o conhecimento feito como ativos, contribuintes para formação de ativos intangíveis de alta importância para a organização na agregação de valor ao produto ou serviço, explorando assim o Capital intelectual que envolve atividades ligadas ao intelecto, experiências, informação e riquezas, dentro da GC.

Paiva (1999) revela que:

... o conhecimento passou a representar importante diferencial competitivo, para as empresas que sabem adquiri-lo, mantê-lo e utilizá-lo de forma eficiente e eficaz. Esse conhecimento passou a gerar o Capital intelectual que, às vezes é bem mais importante que o Capital Econômico.

Na abordagem de Tapscott apud Santos (2001), o conhecimento se tornaria na forma de Capital intelectual sob três abordagens distintas: na forma de conhecimento tácito, localizado no indivíduo; na forma do conhecimento adicional, localizado nas estruturas; e na forma de conhecimento codificado, localizado nas literaturas e nas informações nas suas várias formas.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) “os indivíduos adquirem conhecimento movendo-se em ciclos entre o conhecimento implícito e o explícito”, absorvendo informações codificadas verbalmente, documentadas e experiências através da vivência e observação com outros indivíduos, este processo de aprendizado é definido como *socialização* método de proximidade com pessoas mais experientes. Outros processos também são mencionados como a *externalização* que prevê a tentativa de articular experiência com regras e parâmetros para tomada de decisões, mas é notável que este nunca será um processo completo. A *Combinação* é onde se tenta fundir diferentes tipos de conhecimentos explícitos, e a *internalização* é processo pelo qual as pessoas modificam e adquirem novas formas de conhecimento que se tornam específicos e implícitos ao mesmo tempo, representado na FIGURA 2 a seguir.



FIGURA 2 – Ciclo do conhecimento

Fonte: Nonaka & Takeuchi (1997)

Para Davenport e Prusak (1998), o fluxo dos conhecimentos em uma organização não é um processo natural e espontâneo, seus sistemas de fluxos são similares com os padrões de circulação de outros ativos. No contexto do conhecimento, elementos como capacidade de codificação, relacionamentos e direitos sobre propriedade intelectual precisam ser gerenciados cautelosamente, para que exista o equilíbrio entre as forças opostas da produção e de aquisição de conhecimento pela empresa.

Ser capaz de gerir conhecimento se constitui em vantagem competitiva nas organizações que aprendem com mercados, clientes, fornecedores, concorrentes e consigo mesma a se manterem em constante aprimoramento. Uma gestão do conhecimento, se bem administrada, pode tornar-se fator diferencial de excelência para as organizações seja ela pública ou privada, contribuindo para que elas assimilem a aprendizagem como um traço da sua cultura organizacional. Assim como a cultura de colaboração estabelece e promove o aprendizado e a experimentação, compartilhamento de conhecimento, o crescimento conjunto da organização e seus colaboradores.

2.2 Inteligência Competitiva

A Inteligência competitiva teve sua origem ligada aos organismos das inteligências governamentais, principalmente nos Estados Unidos, objetivando basicamente identificar e avaliar informações ligadas à defesa nacional. A partir da década de 80, esta abordagem passou a fazer parte da estratégia organizacional de muitas empresas.

Segundo Garcia (1997) a abordagem sobre este tema é definida como um sistema de monitoramento, onde a coleta e análise de informações do ambiente macro da organização podem afetar os planos e as decisões. Tornando-se um processo de aperfeiçoamento da competição no mercado.

Informações: são os dados organizados de modo a agregar atributos e conhecimentos para auxiliar a tomada de decisão.

Inteligência: é a informação que possibilita tomada de decisão, fornece previsão de eventos que impacta a organização. Com ela se pode ter qualquer atitude em resposta ao processo de inteligência.

A Inteligência competitiva é definida pela ABRAIC (Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência competitiva) como “um processo informal proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional”. As etapas concernentes a IC são: coleta de dados, informais e formais tanto do ambiente externo como interno a organização e análise de forma eficaz dos dados para que eles se transformem em informações.

A SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals) também possui uma definição que não destoa da ABRAIC, mas que foca com grande ênfase a ética. “... programa sistemático e ético para a coleta análise e gerenciamento de informação externa que pode afetar planos, decisões e operações de uma empresa”.

Assim a IC se torna um sistema formalizado de coleta, análise e disseminação de informações estratégicas, com o objetivo de atender necessidades definidas pelo processo de tomada de

decisão e, para possibilitar a elaboração de previsões futuras. Para Tyson (1998) “A Inteligência competitiva é um processo analítico que envolve informações sobre todas as organizações e eventos do meio externo que são importantes à organização, causando algum tipo de impacto. A inteligência está em transformar informações...”.

As informações e dados são destacados como insumos básicos da inteligência competitiva, possuindo distintas naturezas: externas e internas a organização.

Tipos de informações:

- Estratégicas: auxiliam a tomada de decisão, contribuindo para a formação das diretrizes, políticas, programas, missão, visão e metas da organização.
- Mercado: possibilita uma maior identificação de oportunidades tanto no mercado nacional quanto internacional.
- Finanças: Facilita o trabalho de cálculo de custos e riscos de novos investimentos, assim como o controle e lucro.
- Comercial: auxiliam a área de compras, que trabalham com importação e exportação de produtos ou serviços, bem como o conhecimento sobre a legislação de transações comerciais dos países negociadores.
- Estatístico: auxiliam as áreas financeiras, comerciais e de P&D, identificando em termos numéricos índices como de exportação e importação, novas demandas de mercado, balança comercial e índices de bolsas de valores.
- Tecnológica: facilita e ajuda a área de P&D no desenvolvimento de produtos, materiais e processos, assim como a monitoria dos concorrentes em relação as suas inovações tecnológicas.
- Gerais: possibilita aos profissionais de diversas áreas uma atualização constante em relação a notícias pertinentes a organização e de interesse da mesma. Há algumas empresas que investem neste tipo de informação criando um tipo de jornal interno, com informações de suma importância para tomada de decisões em várias áreas de gestão dentro da organização.

Diante desses tipos de informações percebemos o grau de distinção delas para diversificadas áreas e profissionais dentro das organizações, e diferentes abordagens. Para a primeira abordagem temos os dados, informações e conhecimentos estruturados que estão presentes nos bancos de dados das empresas, redes, *intranets* e outras formas de publicação. A segunda

abordagem mensura os dados e informações *estruturáveis* e *não-estruturáveis* que partem para o lado mais tácito e implícito do conhecimento.

Destacado como componente principal na economia emergente do conhecimento, a Inteligência competitiva ao analisar os concorrentes utiliza a metodologia de antecipação das tomadas de decisões, ao contrário de reagir às oscilações de mercado. O uso dessa abordagem justifica-se pelo avanço tecnológico, e pela exatidão das informações importantes que não são apenas baseadas nas experiências vividas ou intuição, conhecimento tácito. Mas, na informação atualizada, analisada que contribui para a estratégia de decisão e tática de mercado frente à concorrência, o que para os autores na citação à frente não é tão válido. Para Nonaka e Takeuchi (1997) “A qualidade do conhecimento que eles (Profissionais do Conhecimento) acumulam e geram é determinada pela qualidade de suas experiências diretas nas linhas de frente do negócio...”.

A IC 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 cenários futuros (visão da empresa) e possibilita a tomada de decisão de maneira mais segura e assertiva.

Essa abordagem da inteligência adequada à realidade da organização pode trazer benefícios múltiplos para a mesma, como: identificação de novas áreas de investimento no mercado, identificação de novas tecnologias de concorrentes e características intrínsecas e determinantes para o sucesso da organização em determinadas regiões de atuação. Estes são exemplos de fatores que proporcionam vantagem e grande aporte as tomadas decisivas em vários departamentos de uma mesma empresa.

Para propiciar a vantagem competitiva, a organização deve seguir alguns requisitos básicos e necessários ao aprimoramento contínuo da empresa, segundo artigo da Revista de Ciência da Informação - v.3 n.4 Agosto de 2002:

- Planejamento, identificação de oportunidades no mercado externo e interno, quais dados e como coletar.

- Prospectar, acessar e coletar dados, informações e conhecimentos oferecidos internamente e externamente à organização.
- Tratar, selecionar dados e informações importantes e relevantes para a oportunidade identificada pela empresa.
- Armazenar dados e informações tratados.
- Disseminar dados e informações, através de produtos e serviços de alto valor agregado, para o desenvolvimento das pessoas e da organização.
- Criação de mecanismos de *feed-back*, a fim de verificar os resultados obtidos e repassando o conhecimento adquirido para as pessoas e a organização.

Para melhor caracterizar a IC torna-se necessário distingui-la de outras filosofias como: contra-inteligência, *business intelligence*, espionagem e Gestão do conhecimento.

A contra-inteligência visa à neutralização das ações de espionagem dos concorrentes, focando ações como a desinformação, neutralização e identificação de invasor. Segundo a ABRAIC, a proteção da informação competitiva através da contra-inteligência permite a organização se tornar menos vulnerável aos concorrentes, as informações da organização devem ser protegidas em todo seu âmbito.

Para a ABRAIC *Business intelligence* é um conjunto de ferramentas utilizadas principalmente para coleta e análise das informações provenientes de ferramentas como o *Data Mining* e *Data Warehouse*, capturando informações internamente em arquivos estruturados e utilizando-as dentro de um contexto de inteligência competitiva.

Segundo a SCIP a “Inteligência competitiva não é espionagem, pois espionagem é o uso de meios ilegais para reunir informações”. Espionagem é a busca não autorizada de dados e informações restritas, ou seja, utilizar-se de práticas ilegais para obter informações. Praticamente todas as informações necessárias a Inteligência competitiva, podem ser adquiridas nos domínios públicos. Muitas organizações em nível de concorrência divulgam informações sobre seus investimentos em domínios públicos, basta apenas possuir competência para trabalhar e montar um sistema capaz de captar e gerenciar tais informações.

A espionagem não está limitada a grampos telefônicos ou roubo de informações através de invasões, mas envolve questões em âmbitos distintos como a conduta ética.

A Gestão do conhecimento tem como principal objetivo gerenciar o conhecimento dos funcionários, transformando-o em ativos para a empresa, ou seja, transformando o conhecimento tácito em explícito. A inteligência competitiva concentra-se na obtenção de informações internas e externas, procurando conectar informações isoladas, identificando os elos entre as mesmas, agregando valor às informações resultantes dessas conexões, a Gestão do conhecimento por sua vez auxilia a área de inteligência competitiva a gerenciar essa nova informação resultante dessas conexões transformando-a em conhecimento para a organização.

2.2.1 *Foresight*

O *Foresight* engloba as técnicas e métodos de *technology forecasting* que procuram determinar, com a melhor precisão possível, o futuro do desenvolvimento tecnológico e o aparecimento de novas tecnologias. Essa perspectiva foi, gradativamente, sendo alterada com crescente concordância de que o mais importante seria adotar as decisões presentes de conhecimento sobre as possibilidades de futuro, ao invés de determinar o futuro precisamente, para só então decidir. Essa sutil, porém importante diferença, modificou, profundamente, o conceito sobre o que é prospecção tecnológica e o modo de se trabalhar suas ferramentas na gestão da inovação.

O nome *Technology Foresight* ou simplesmente *Foresight* passou a ser utilizado para denominar a nova abordagem que ganhou espaço como instrumento de política de inovação, em diversos países, por conta de sua característica de envolvimento de diferentes atores do sistema de inovação e promoção de *network*, para construção de compromisso e coordenação, acerca de prioridades nacionais de pesquisa e inovação. Do ponto de vista da União Européia, segundo Santos e Santos (2003), *Foresight* é definido como uma atividade que conjuga três diferentes dimensões de um mesmo processo:

- Pensar o futuro: os possíveis eventos futuros são examinados a partir de tendências de longo prazo e especulações sobre fatos novos e inesperados. Para tanto, utilizam-se técnicas de *forecasting*, *technology assessment*, cenários, *roadmaps*, *environmental scanning* e outras. São monitoradas especialmente as tendências da ciência e da tecnologia, porém mudanças na economia, na sociedade, na geopolítica e na cultura são também variáveis consideradas;
- Debater o futuro: em geral, o processo de pensar o futuro no *foresight* é de natureza participativa e requer o envolvimento de diferentes *stakeholders*, incluindo autoridades públicas, empresas e organizações de pesquisa. Tal processo pode ocorrer em diferentes níveis: transnacional, nacional ou regional. Recentemente, grandes empresas têm também executado *Foresights* com envolvimento de seus funcionários e de atores externos a ela.
- Modelar o futuro: A identificação de futuros possíveis e desejáveis e a interação e o aprendizado provocado nos participantes levam, paulatinamente, a decisões em diferentes níveis.

Dessas decisões espera-se a coordenação dos esforços de materialização das visões de futuro construídas. Geralmente, obtêm-se resultados concretos dos estudos e discussões realizadas, e estes são sistematizados e dirigidos para a tomada de decisão em termos de macro diretrizes. Entretanto, o sucesso das ações concretas desenvolvidas depende fortemente das micros decisões dos atores envolvidos, e o processo é realizado de modo que o alinhamento do conjunto de decisões ocorra natural e progressivamente. Análises e estudos recentes sobre as abordagens de *Foresight*, permitem observar que essa característica de produção simultânea de conhecimento e ação é um atributo em evolução, generalizando seu objeto, na origem mais ligada a aspectos tecnológicos, para a produção de conhecimento e inovação em amplo espectro.

A expressão *knowledge society foresight* foi criada a pouco, para refletir essa ampliação no escopo de aplicação das abordagens de *Foresight*, segundo Miles (2002). Apesar da orientação predominante das abordagens de *Foresight* ser a do fortalecimento de processos de governança, entre atores numa perspectiva de política pública em diversos níveis, regiões, países e blocos de países. Organizações privadas têm também buscado nesse referencial uma alternativa para reformar seus processos de decisão voltados à inovação. Essa assimilação se dá, justamente, pela consciência dessas empresas da necessidade de atuar em rede e interagir

com outros atores dos sistemas de inovação, para manter e ampliar sua capacidade de inovar e competir.

Finalmente, quanto às suas abordagens metodológicas, os exercícios de *Foresight*, conforme exposto de forma esquemática por Horton (1999), consistem em três etapas que objetivam construir uma cadeia crescente de valor, em termos de conhecimento:

- Etapa 1: Mobilização de Insumos (ou *Pré-Foresight*). Corresponde às tarefas de coleta, organização e resumo das informações disponíveis sobre determinada tecnologia ou demanda, de identificação e mobilização de competências (especialistas) e de mapeamento dos demais atores relevantes ao sistema de inovação alvo. O resultado esperado é transformar as informações em conhecimento;
- Etapa 2: Visões de Futuro (ou *Foresight*), trata-se em geral da aplicação de metodologias que promovam interação entre os atores, na discussão dos temas levantados no item anterior, de modo a obter conclusões ou opiniões sobre caminhos futuros. Destaca-se o uso da técnica Delphi ou de painéis para a consulta a especialistas, mas muitas variações metodológicas são possíveis. Nessa etapa, ocorrem processos de tradução e interpretação, acerca das tendências correntes e das possibilidades futuras. O resultado esperado é enriquecer o conhecimento existente, com um melhor entendimento dos condicionantes em jogo e das reais oportunidades de futuro;
- Etapa 3: Decisões e Ação (ou *Pós-Foresight*). Nessa etapa, procura-se reforçar o comprometimento dos atores que participaram da etapa anterior com as decisões que decorrerem dela, a partir de procedimentos de validação e de divulgação e assimilação para audiências mais amplas. O resultado esperado é transformar o entendimento acumulado em ações, e aproveitar o envolvimento dos atores para garantir a efetividade dessas ações.

O primeiro elemento comum é a necessidade de consulta e interação entre especialistas e pessoas da sociedade, que deve prover o estudo com o sentimento da comunidade científica, tecnológica e do mercado sobre cada tecnologia. O segundo refere-se à obrigatoriedade de identificação de tecnologias genéricas emergentes, ou seja, as tecnologias que ainda estão no estágio pré-competitivo de desenvolvimento. Há nisto um viés dos projetos tradicionais localizados nas economias desenvolvidas, porque não parece ser uma condição obrigatória e muito menos generalizada entre os vários estudos realizados, que discutem e examinam

também as tecnologias maduras. O terceiro considera que não se deve pensar que o processo é fácil, simples e sem problema. Trata-se de um trabalho que serve de subsídio ao planejamento, nunca uma revelação imediata para a solução dos problemas existentes. O resultado mais desejável, segundo os especialistas, é que o processo gere políticas e leve à ação, como ocorre nos países desenvolvidos. Mas onde isto não ocorre, serve com frequência ao propósito da comunicação entre pessoas e grupos distantes na ajuda à formação coordenada de parcerias.

Portanto, na evolução do conceito, consolidou-se a idéia de que se deve valorizar mais o processo do que os resultados. Um processo participativo e mobilizador, institucionalizado ou com baixa institucionalização, que agrega conhecimento coletivo de forma repetida e sistemática e que servirá a qualquer realidade nacional, desenvolvida ou em desenvolvimento, rica ou pobre. Este processo começa com a formação de *network*, um dos mais valiosos aspectos do *foresight*, principalmente quando se consegue formar uma rede de participantes que ponham em contato direto pessoas da academia, de empresas, de governo, de laboratórios de pesquisa e usuários das mesmas tecnologias. A participação coletiva, pela qual sintetiza-se opiniões técnicas e de mercado sobre vários assuntos e tecnologias dentro de uma determinada sociedade, é comparável e substitui, com vantagem, o talento individual dos ficcionistas. O aparato metodológico capta as pressões e escolhas do ambiente social e, com isso, permite ajustar o cardápio tecnológico disponível, ou desejado, às condições e aspirações de cada sociedade.

O conceito de *Foresight* é uma tentativa sistemática de olhar, no futuro de longo prazo, para a ciência e a tecnologia, na economia e na sociedade, com o objetivo de identificar áreas estratégicas e as tecnologias genéricas emergentes com o potencial para produzir os grandes benefícios econômicos e sociais. A evolução, as técnicas prospectivas estão cada vez mais sofisticadas para avaliar, identificar, eliminar, distinguir e selecionar, permitindo que os trabalhos se realizem e se completem em sucessivas etapas e se adaptem às diferentes situações sócio-econômicas.

Finalmente, estudos prospectivos não admitem a existência de apenas um futuro, mas de muitos eventuais futuros. Esta idéia decorre da hipótese de que as decisões de hoje, adotadas

em função de um trabalho de *foresight*, poderão ajudar a determinar ou moldar o futuro, independentemente dos métodos usados.

3 DADOS DA EMPRESA

A organização em análise é uma das maiores empresas do ramo em que atua. Em mais de cinco décadas de superação de desafios e com missão de atuar de forma rentável com responsabilidade social e ambiental nas atividades industriais, a companhia pretende em curto prazo ter forte presença internacional. Esse tempo de sucesso funciona como alavanca para a conquista de novas metas, segundo a empresa.

Intrinsecamente mesclada à história a companhia passa, ainda, pelo incentivo ao desenvolvimento cultural, esportivo e por investimentos voltados à proteção ambiental e a projetos sociais.

Nessa empresa de excelência em gestão do conhecimento gerado com base na criatividade da força de trabalho, a memória de cada momento dessa história contribui para fixar os alicerces desta estrutura que sustentará o futuro da companhia. A seguir serão descritos os métodos utilizados pela organização para estabelecer a sustentabilidade e vantagem competitiva da organização.

3.1. A Gestão do conhecimento na empresa

O aumento no volume global das informações que se desdobram em conhecimento leva a necessidade de especialização de determinadas áreas de conhecimento na empresa. A tendência geral a globalização do conhecimento revela que neste momento atual é impossível conhecer as várias tecnologias e conhecimentos existentes, tornando-se necessário a especialização do conhecimento.

A base do conhecimento organizacional consiste em ativos de conhecimento individuais e coletivos que a organização pode utilizar para realizar suas tarefas, constituindo-se a base de dados e as informações sobre os quais se constroem o conhecimento organizacional.

Visando esta prática atual a empresa em análise busca adotar métodos que buscam complementar o conhecimento dos seus profissionais, promovendo cursos de especialização: em outros países, internos a empresa ou ainda cursos locais através de convênios com entidades capacitadas. Além da especialização a empresa promove a reciclagem de conhecimento dos profissionais por intermédio de cursos que abordam tanto as questões teóricas quanto práticas, intrínsecas as rotinas diárias de trabalho. Geralmente, quanto mais familiar e automática for à tarefa, é mais difícil reconhecermos a importância do conhecimento novo. À medida que as rotinas tornam-se mais familiares, geralmente ficamos mais relutantes em acreditar que os novos procedimentos poderiam melhorar nossa eficiência. Em contra partida, a abordagem dos cursos de reciclagem sobre as rotinas instiga o lado perceptivo, que ao longo do tempo torna-se mórbido por estar sempre fazendo o mesmo trabalho. Isso traz a importância do conhecimento, do novo, da melhoria e não somente dos resultados melhores nos processos produtivos, mas na eficiência e praticidade das rotinas executadas pelo indivíduo. Outro método de desenvolvimento do conhecimento na organização é a criação da universidade, a seguir.

3.1.1. A universidade na empresa

Visando ainda a complementação do conhecimento interno a empresa, há a criação da universidade na empresa que torna-se prática contundente de várias empresas no mercado que buscam e precisam estar sempre à frente na questão conhecimento, que almejam a alavancagem do conhecimento interno com foco específico.

O objetivo da universidade (institucional) na empresa é o desenvolvimento científico e tecnológico aplicado às atividades da empresa, com programas específicos de pesquisa aplicada a especializações, como: mestrados e doutorados em áreas de interesse da empresa, todos reconhecidos pelos órgãos responsáveis e fiscalizadores. Ressaltando a importância do conhecimento especialista, mas sendo necessário e possuindo uma visão global da estrutura empresarial da organização.

A universidade em questão além de possuir estruturas físicas; campus, laboratórios de pesquisa, entre outros recursos, possui o acesso por *intranet* com canais e páginas para o desenvolvimento profissional que promovem cursos virtuais que também possuem a mesma qualidade, como se o profissional estivesse no campus da universidade.

3.1.2. Gestão de desenvolvimento do conhecimento

A empresa possui outros programas além da Universidade que procuram o desenvolvimento e explicitação do conhecimento implícito embutido na organização. O desenvolvimento da Gestão de desenvolvimento técnico-científico (institucional) é um programa visa o desenvolvimento e a externalização das idéias que por muitas das vezes estão localizadas em vários âmbitos da empresa sem a devida valorização, que por meio deste são reveladas pelo incentivo através do reconhecimento e recompensa que são auferidos aos empregados que se destacam com suas idéias e conhecimentos que são de fundamental importância para a empresa.

Outra forma de estabelecer o conhecimento na empresa é a relação importantíssima estabelecida com *stakeholders*: clientes, mercado, fornecedores e consigo mesma. As empresas importam uma parte substancial de seu conhecimento de fontes externas, assim como, nas relações supracitadas que ocorrem em empreendimentos cooperativos e que possuem um potencial considerável para fornecer conhecimento.

Com objetivo de focar a importação do conhecimento externo a organização, a empresa em questão busca a participação de *stakeholders* através de ferramentas (local), como: SAC (serviço de atendimento aos clientes) – objetivando o estreitamento das relações organização x cliente buscando ouvir atentamente os anseios e opiniões. O programa de Gestão das relações prevê o contato periódico com clientes e fornecedores, a fim de analisar a demanda de produtos, determinar nível de consumo, mapear hábitos de compra e distribuição, as informações dos clientes que se transformam em conhecimentos para a organização é atualmente a principal fonte de informação.

Outra fonte de circulação do conhecimento estabelecida na empresa é focada na área de produção para o treinamento dos membros atuantes na área (institucional). Os membros participantes desse processo de treinamento são iniciantes na carreira, eles são impostos ao treinamento técnico para adquirir base sólida de conhecimento e após a etapa teórica, o mesmo é iniciado na parte prática. Para isso, o membro iniciante acompanha o empregado com maior tempo de serviço e que preferencialmente tenha uma didática fácil para repassar ao iniciante o conhecimento explícito e tácito, que por muita das vezes não são revelados nas teorias e treinamentos, geralmente não são encontrados em nenhuma literatura.

Na organização em análise os membros participantes do processo produtivo trabalham no controle da planta produtiva que é implementada por software computacional. A participação destes membros no controle do processo produtivo atuando nos painéis requer treinamento específico e intenso de modo que se garanta que o membro treinante tenha capacidade, consciência e confiança naquilo que ele esteja fazendo. O treinamento dele é ministrado em simuladores computacionais que retratam ocasiões em que eles poderão se deparar na rotina diária, cenários de risco iminentes para a planta produtiva são simuladas e avaliadas as atitudes tomadas pelo membro treinante, que é discutida com o mesmo, sendo avaliados os pontos positivos e a serem melhorados. Dessa forma a empresa garante a preparação do funcionário para atuação concisa e segura em situações adversas.

3.1.3. Gestão de mudança à vista

A prática da Gestão de Mudança à vista (institucional) tem sido freqüente na atualidade, o objetivo de tal prática prevê a interação do indivíduo e coletivo da organização sobre as práticas e ações de gerenciamento da empresa, fazer que o conhecimento circule a organização. De tal forma, que os membros desse grupo denominado organização estejam cientes e conscientes das medidas que são e serão consolidadas na organização, os resultados atingidos e aguardados. Esperando assim a geração de uma representação psicológica na mente de cada um, sobre as futuras respostas do sistema, segundo a adoção de tais medidas e implementos.

3.1.4. Rodízios de postos gerenciais

A prática de rodízio da alta gerência (institucional) com funções distintas tem por objetivo promover a integração e visão global, além do conhecimento específico. E desenvolver os conhecimentos utilizados de áreas específicas em outras áreas de forma a quebrar os paradigmas das diferentes formas de Gestão de gerenciamento, revelando assim os pontos positivos e negativos de cada Gestão dentro processo organizacional.

3.1.5. Processo de preservação do conhecimento

Para administrar o conhecimento de modo que ele seja acessível no presente e futuro, a organização deve dominar três processos de Gestão do Conhecimento. Primeiramente a empresa seleciona dentre muitos eventos, pessoas e processos aqueles que valem ser retidos. Em segundo lugar ela armazena sua experiência de forma adequada, e finalmente elas garantem que a memória organizacional esteja sempre atualizada.

3.1.6. Acervo de conhecimento

A organização a cada dia desenvolve experiências que podem ser úteis no futuro, estas são conservadas na forma de: relatórios de projetos, atas de reuniões, cartas e apresentações que aparecem em todas as partes da empresa.

O intuito da organização é garantir que as informações estejam sempre de forma organizada e de fácil acesso, quando necessárias. Para isso foi criado o programa de homologação de informações, experiências e conhecimentos (institucional) importantes advindos de situações novas esporádicas. Assim como uma biblioteca, esse arquivo fica disponível ao acesso dos empregados interessados em conhecimentos e experiências adquiridas, podendo ser acessada

via *intranet*. Todo material disponibilizado nos arquivos de homologação se encontram disponíveis para acesso no seu local de trabalho. Oferece e favorece o intercâmbio de experiências e difunde as melhores práticas, metodologias e ferramentas de gerenciamento de projetos aplicadas pela empresa, visando provocar reflexão sobre a eficácia e estímulo a identificação de oportunidades de melhorias.

3.2. Inteligência competitiva na empresa

A inteligência competitiva prevê a antecipação das mudanças no ambiente de negócios, revela novos concorrentes, fornecedores e antecipa as ações dos atuais concorrentes e aprende sobre mudanças políticas, regulatórias ou legislativas que possam afetar os processos organizacionais. Auxilia nas decisões dos níveis estratégicos e táticos da organização.

3.2.1. Monitoramento do mercado

A empresa no aspecto de inteligência competitiva procura estabelecer o monitoramento do mercado, concorrentes, fornecedores e as tendências mercadológicas, identificação de oportunidades e ameaças.

O monitoramento de mercado estabelecido pela organização é feito de forma primária ou secundária, dependendo da situação (institucional). A primária é preferencialmente a melhor, feita diretamente na fonte de informação, o único empecilho é como as informações estão dispostas, elas se apresentam sem formato para publicação, coleta e análise. Geralmente, as fontes de informações primárias são pessoas que possuem conhecimento específicos na área de interesse e/ou dos concorrentes, ou são documentos inéditos a disposição do público. As fontes secundárias de informação são de importância reduzida devido à facilidade de acesso as mesmas a todo o tempo, não sendo elas exclusivas, assim como as primárias. As principais fontes de informações secundárias são: banco de dados, relatórios de analistas, publicações governamentais e relatórios setoriais.

3.2.2. Valorização da informação

A procura de novas formas de monitorar o mercado é grande, saber o que acontece com concorrentes e fornecedores para prever o mercado futuro é de suma importância, mas os observados também precisam de informações. Visando isso, a empresa estabeleceu o programa de conscientização interna (institucional) que se preocupa em proteger seus projetos e informações, com intuito de levar aos membros da organização a importância de que as informações internas da empresa fiquem na empresa. Foram adotadas práticas como: desligar computadores ao sair, não levar informações e projetos da empresa para casa após o serviço, atentar para os locais de conversa sobre estratégias da organização. São ações simples, mas que levaram à consciência dos membros da organização a importância da proteção da informação.

3.2.3. Análise de dados

A fase de análise exige além informações primárias e secundárias coletadas, uma outra forma dados que dê respaldo em situações similares em análise, a criação de banco de dados viabiliza a análise no caso da viabilidade de novos investimentos e/ou novos projetos. O banco de dados (institucional) foi criado pela organização com intuito reunir dados e informações suficientes para apoiar a qualquer novo investimento dentro da companhia, bem como reúne dados de monitoramento de investimentos e projetos no mesmo segmento de mercado, verificando a estruturação, processos, compatibilidade, recursos envolvidos e o acompanhamento de viabilidade de novos empreendimentos e o porquê da implantação.

3.2.4. Adquirindo informações

O acesso a bancos de dados requer procedimentos para se extrair informações para posterior análise. Sujeitos à realização da análise do banco de dados, a organização mantém o contínuo monitoramento de fornecedores, mas estabeleceu no seu âmbito empresarial a criação do folheto informativo diário (local) que contém informações do tipo: investimentos dos fornecedores em novas tecnologias que melhoram seus processos resultando em qualidade para os clientes (a organização), ações de mercado e situações econômicas dos principais fornecedores e clientes, informativos sobre deslizos ocorridos na entrega de fornecedores a outros clientes, acidentes envolvendo clientes e fornecedores.

Com esse folheto diário, principalmente as áreas responsáveis pela estratégia de mercado, área de compras e comercialização se preparam para uma nova e futura situação de mercado. O uso de tal ferramenta facilita e ajuda na criação da carteira de fornecedores confiáveis, com riscos diminuídos, garantindo qualidade de serviços e materiais oferecidos, de forma a preservar também a imagem da organização frente ao mercado tão competitivo.

3.2.5. Reuniões informais

Orientados sobre a nova ótica de informações que é disponibilizada em tempo constante na organização, a prática de reuniões informais (institucionais) se torna uma prática que mantém a política da empresa de se manter orientada às realidades do mercado. Devido às mudanças que ocorrem com fornecedores, concorrentes e em principal às questões que são pertinentes ao cliente como: atendimento e entrega. Elo de fundamental importância em qualquer cadeia de negócios o cliente é o principal foco a se ater no caso de mudanças mercadológicas repentinas. As reuniões que ocorrem na organização apresentam questões como mudanças estratégicas para atendimento ao cliente, monitoramento de mercado, ações do concorrente, onde monitorar como fazer, verificação da viabilidade das ações e respostas obtidas com essa prática de mercado.

3.2.6. *Foresight* auxiliando a estratégia e planejamento organizacional

Basicamente, as técnicas de *Foresight* se auto-ajustam às técnicas utilizadas pela Inteligência competitiva para apoiar as tomadas de decisões da organização “X”, segundo um olhar ao longo prazo.

Na organização “X” o *foresight* num primeiro instante, busca a coleta de dados das ciências e tecnologias emergentes que podem contribuir de forma positiva ou negativa aos processos organizacionais (institucional), na consolidação dessas informações. Em seqüência as informações consolidadas a partir destes dados são submetidos as variações mercadológicas aplicáveis e verifica-se, num terceiro momento, as ações que deverão ser tomadas mediante os cenários construídos. Possibilita que a organização esteja ciente do futuro desconhecido, que na verdade se torna aparente pela técnica de olhar o futuro (*foresight*). Auxiliando as decisões estratégicas e de planejamento organizacional a moldar e determinar um futuro cenário ao longo prazo, segundo as hipóteses construídas a partir da técnica utilizada.

A utilização da técnica *Foresight* na organização “X”, ajustou a estratégia e planejamento para um novo empreendimento voltado para o processo de tratamento do produto acabado, com foco ambiental. Visando a antecipação das normas dos agentes reguladores e legislações ambientais com tendências mundiais, o processo das técnicas *foresight* auto-ajustado com a Inteligência competitiva auxiliou a posição estratégica e de planejamento da organização preparando-a para as novas tendências das legislações ambientais.

4 ANÁLISE DAS PRÁTICAS DA ORGANIZAÇÃO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

As práticas da organização permitem estabelecer comparações tanto positivas quanto negativas. Pode ser percebido também que, ainda que as intenções e práticas sejam eficazes, sempre irá existir contra pontos que prejudicam o desenvolvimento de programas desenvolvidos pela empresa.

4.1. Melhorias a serem implementadas

Existem barreiras que surgem para impedir o crescimento da Gestão do Conhecimento nas organizações, como: as crenças e modismos antigos que precisam ser sacrificada e que acabam não sendo, levando ao entrave de desenvolvimento organizacional prejudicando o crescimento do conhecimento interno a organização.

Outro tópico a ser melhorado na organização é o “sufocamento” das novas idéias nos nascedouros, pela sistemática de gerentes e pessoas que com respostas do tipo: sempre foi assim! Desestimulam os colaboradores da organização que possuem idéias implícitas de grande importância para organização e sua competitividade.

O nível de tolerância a erros e a maneira como a empresa trata os erros do funcionário, implica na postura crítica e na sua criatividade, sufoca o instinto inovador e juízo de idéias.

A Gestão do Conhecimento possui fatores implícitos e explícitos, há pessoas que não repassam automaticamente seus conhecimentos que são implícitos, existindo assim barreiras individuais que tornam os membros menos dispostos e menos capazes de fazê-lo, há funcionários que consideram algumas áreas do seu conhecimento pessoal como parte de sua base de poder na empresa, ou como seu negócio particular.

A “cegueira organizacional”, o uso do conhecimento externo em excesso, tipos específicos de consultoria atestam a cegueira organizacional. As tarefas de rotina diária acabam por tapar e impedir ações tão simples e necessárias ao ponto de necessitar de relações com consultores e especialistas atestando a incapacidade de observação da organização e resolução de problemas.

4.2. Análises positivas

A organização em análise se destaca pela utilização e empenho das ferramentas desenvolvidas na empresa, a proteção das informações na organização é um dos pontos positivo na análise da organização, as empresas não somente necessitam da instalação de barreiras contra *hackers*, procedimento de destruição de documentos, cópias de controladas de documentos e projetos, em focar na proteção dos ativos físicos. Mas, estabelecer que a principal fonte de vazamento de informações se dá pelos membros da organização, as pessoas não são preparadas e estão inconscientes sobre a possibilidade de serem alvos de monitoramento de outras empresas, assim como a organização em análise faz com os concorrentes, fornecedores e clientes.

As informações que são conseguidas através da Inteligência Competitiva implicam que outra ferramenta de estratégia seja usada, a técnica *Foresight*. Esta técnica alia-se a Inteligência competitiva e a Gestão do Conhecimento como forma de se estabelecer, a ferramenta de observação do futuro ao curto e longo prazo. Principalmente para novas formas e melhorias de tecnologia, com objetivo de identificar áreas estratégicas e com benefícios potenciais. Mas, toda essa visão de um futuro está calcada sobre informações colhidas no presente, isso se deve possibilidade de haver uma Gestão de Conhecimento adequada e que estabeleça o fluxo contínuo do conhecimento interno a organização em todas suas áreas, como ocorre na organização em questão.

No que tange a Gestão do Conhecimento e seus vários âmbitos, a organização se destaca pela capacidade visionária do desenvolvimento de conhecimento dentro da organização. A

universidade dentro da organização trouxe a especialização de profissionais nas áreas de interesse, que é de suma importância para a organização, mas sem que os profissionais especializados percam sua capacidade de análise macro-organizacional. Este profissional inserido na área de interesse da organização traz em conjunto a redução da utilização de membros externos a organização, que por muitas das vezes estão em contato direto com informações do interesse dos concorrentes. Estes são os consultores, que a cada requisição da prestação dos seus serviços à organização, evidenciam a sua “cegueira organizacional” e incapacidade na solução de problemas ou melhorias em suas instalações.

O conhecimento estabelecido na organização se move entre ciclos contínuos; o implícito e o explícito. Isso revela o que propunha Nonaka e Takeuchi (1997) onde “os indivíduos adquirem conhecimento movendo-se em ciclos entre o conhecimento implícito e o explícito. Uma forma de estabelecer este ciclo constante de conhecimento é utilizando algumas práticas como as que seguem:

O treinamento dos membros atuantes no processo produtivo, no caso os iniciantes no cargo, são impostos ao treinamento técnico interno à empresa (curso exclusivo) para adquirir base sólida de conhecimento e após a etapa teórica, o mesmo é iniciado na parte prática, acompanhando o empregado com maior tempo de serviço e que preferencialmente tenha uma didática fácil para repassar ao iniciante o conhecimento principalmente tácito, que é adquirido por meio da observação preferencialmente, que por muita das vezes não são revelados nas teorias, treinamentos e geralmente não são encontrados em nenhuma literatura.

Outro ponto a se destacar é o treinamento dos membros iniciantes no controle da planta produtiva que é implementado por software computacional. O treinamento é ministrado por meio de um simulador, onde todas as situações possíveis e previstas são representadas para se avaliar as atitudes dos membros em treinamento. Após a simulação são discutidos as ações dos mesmos e o que pode ser mais bem observado pelos membros na próxima simulação. Dessa forma a empresa garante a preparação do funcionário para atuação concisa e segura em situações adversas, que muitas das vezes geram riscos potenciais de sinistro.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A estrutura abaixo representada pela FIGURA 3 esquematiza como a empresa está alicerçada nas teorias revisadas (G.C, I.C e *Foresight*) e as ferramentas que ela utiliza em cada uma das metodologias.

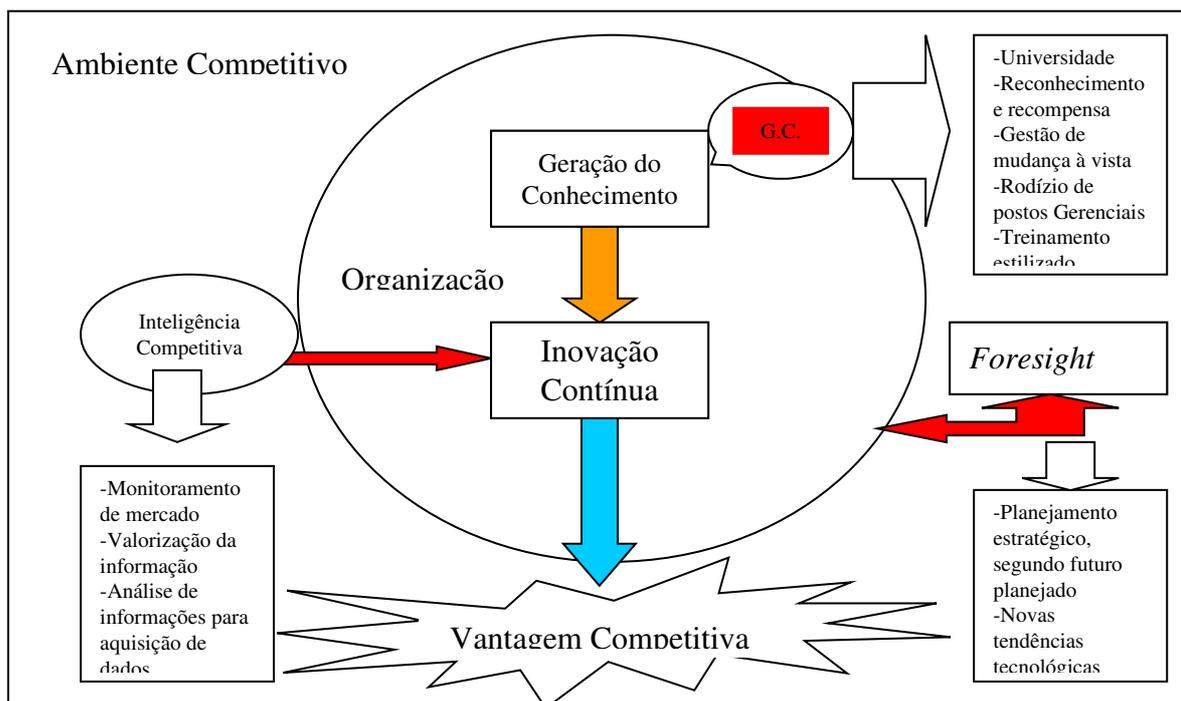


FIGURA 3 - Tripé de sustentação da vantagem competitiva

Fonte: Autor da pesquisa

A vantagem competitiva estabelecida pela Organização “X” após implementação do esquema supracitado está relacionada abaixo:

- Volume de combustíveis consumidos é igual ao volume de matéria-prima extraída
- Detentora da tecnologia de extração de matéria-prima *off-shore* e venda desta tecnologia
- Forte presença internacional
- Referência em P&D na América Latina.
- Geração contínua de inovações na área tecnológica

6 CONCLUSÃO

A consolidação deste trabalho atingiu o resultado esperado, a partir da análise das teorias e práticas adotadas pela organização, observa-se a sustentabilidade da empresa através da geração do conhecimento organizacional, mapeamento e monitoramento do ambiente competitivo. O trabalho propôs melhorias no processo que engloba a Gestão do conhecimento, Inteligência competitiva e as técnicas *Foresight* no âmbito da organização “X”. Esta pesquisa recomenda um estudo mais aprofundado, focado nas melhorias que deverão ser implementadas na organização “X” em análise: questões relacionadas com cultura organizacional e a quebra dos antigos paradigmas, fatores relacionados à “cegueira organizacional”: “onde estará o tapa olhos?”. Diante dessas observações têm-se novas oportunidades para aprofundar esta pesquisa, auxiliando assim a melhorar ainda mais as oportunidades para manter e aumentar a sustentabilidade competitiva organizacional num mercado tão acirrado, alicerçado nas inovações tecnológicas.

O estudo e aplicação das teorias supracitadas possibilitam a construir um modelo de sustentabilidade e manutenção da vantagem competitiva da organização, em relação ao mercado emergente de novas tecnologias, métodos de monitoramento e surgimento de novos conhecimentos. Na FIGURA 3 a empresa se insere num ambiente competitivo, e para que a mesma tenha vantagem competitiva é necessário que utilize recursos e técnicas como as que seguem: Gestão de conhecimento interno à organização, conhecido como Capital intelectual é um ativo intangível de extremo valor para a organização e que não está contabilizado como patrimônio da mesma, integrante e grande contribuinte para geração da inovação contínua. Inteligência competitiva que promove o monitoramento dos mercados, do ambiente e da segurança das informações da empresa, esta ferramenta é utilizada para prospectar novas formas de processos, maquinários, tecnologias, métodos, clientes fornecedores, etc... A Inteligência competitiva se vê auxiliada pela técnica de *Foresight*, que procura estabelecer parâmetros de referências, com a proposição de construção de possíveis cenários mercadológicos, de forma a estabelecer novos modelos de gestão preparados para as mudanças que são esperadas, novas estratégias e táticas são planejadas de forma que as tendências de curto e longo prazo, antes não previstas, sejam conhecidas. Desta forma a organização estabelece a inovação contínua, focada no diferencial de vantagem competitiva

estabelecido pela geração do conhecimento organizacional e conseqüente inovação. Resultando em uma organização com forte presença no mercado, competitiva e inovadora que se mantém num mercado tão acirrado, sustentado por novas tecnologias.

REFERÊNCIAS

CHOO, C.W. **Information management for the intelligent organization**. Medford, ND, ASIS, 1995.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working Knowledge - How Organizations Manages What They now**. Boston: Havard Business School Press, 1998.

GARCIA, T. D. **Seminário de Inteligência Competitiva: informação e conhecimento**. México: Innestec. p. 21, 1997.

HORTON, A. A. Simple Guide to Sucessful Foresight. **Foresight**, v. 1, n. 1, p. 5-9, 1999.

MILES, I.; KEENAN, M.; KAIVO-OJA, J. **Handbook of knowledge society foresight**. Prest, Manchester, 2002.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa – Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PAIVA, Simone Bastos. **O capital intelectual e a contabilidade: o grande desafio no alvorecer do 3º milênio**. *Revista Brasileira de Contabilidade*. Brasília, ano 28, n. 117, p. 76-82, maio/jun. 1999.

SALIM, J. J. **Palestra de Gestão do conhecimento e transformação organizacional**, In: 68ª Semana da EQ/UFRJ, Rio de Janeiro, 2001.

SANTOS, A. R.; PACHECO, F. F.; PEREIRA, G. J.; BASTOS Jr, P. A. **Gestão do conhecimento como modelo empresarial**. *Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial*. Rio de Janeiro: Campus. 2001.

SANTOS, D. M.; SANTOS, M. M. **A atividade de foresight e a União Européia**. *Parcerias estratégicas*, n. 17, p. 165-192, 2003.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TYSON, K.W.M. **The complete guide to competitive intelligence**. Lisle: Kirk Tyson Internationa, 1998.

GLOSSÁRIO

Foresight - Previsão

Society of competitive intelligence professionals - Sociedade dos profissionais de inteligência competitiva

Feed-back - Realimentação, retorno de ações

Business intelligence - Trabalho de inteligência

Data mining - Ferramenta para captura e extração de informações de arquivos estruturados

Data warehouse - Ferramenta para captura de informações de arquivos estruturados

Technology foresight - Tecnologia de previsão, técnica de previsão

Forecasting - Estrutura de adiantamento, dianteira

Technology assessment - Tecnologia de avaliação

Roadmaps - Mapa de caminhos, oportunidades

Environmental scanning - Exploração ambiental, monitoramento do ambiente

LICENÇA

[
GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO INSTRUMENTO DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL is licensed under a \[Creative Commons Atribuição-Vedada a Criação de Obras Derivadas 2.5 Brasil License.\]\(http://creativecommons.org/licenses/by-nd/2.5/br/\)](http://creativecommons.org/licenses/by-nd/2.5/br/)

LUCAS EVANGELISTA DA COSTA 05729188609 TEL: 55-31-96662694

NOME DA OBRA: GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA
COMO INSTRUMENTO DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL
ÁREA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

DATA DE CRIAÇÃO: DEZEMBRO DE 2006, LOCAL: BELO HORIZONTE, MINAS GERAIS.