



2018 Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnológica.

Esta obra é licenciada sob uma licença Creative Commons - Atribuição CC BY 4.0, sendo permitida a reprodução parcial ou total desde que mencionada a fonte.

#### **REFERÊNCIA**

MIRANDA, R. C. da R.; COSTA, S.M. de S. Gestão do conhecimento estratégico: metodologia e aplicações. In: COSTA, S. M. de S.; LEITE, F. C. L.; TAVARES, R. B. (Org.). **Comunicação da informação, gestão da informação e gestão do conhecimento**. Brasília: Ibict, 2018. p. 295-312. DOI: <https://doi.org/10.18225/9788570131485>. Disponível em: <http://livroaberto.ibict.br/handle/123456789/1071>. Acesso em: 28 jan. 2019.

# GESTÃO DO CONHECIMENTO ESTRATÉGICO: METODOLOGIA E APLICAÇÕES

ROBERTO CAMPOS DA ROCHA MIRANDA  
SELY MARIA DE SOUZA COSTA

## 1. INTRODUÇÃO

Entender o processo de geração de estratégias e a complexidade na tomada de decisão nos níveis superiores de uma organização é preocupação fundamental e contínua de pesquisadores na área de gestão. Agregar a essas questões o entendimento de atores, sistemas e métodos envolvidos aumenta o grau de interação de elementos que navegam entre dados, informações, conhecimentos e inteligências nas esferas pessoais, grupais e organizacionais.

Nesse contexto, propõe-se, neste capítulo, apresentar pesquisa voltada para o entendimento sistêmico da gestão do conhecimento estratégico (GCE), matéria que contempla os saberes da gestão do conhecimento (GC), da gestão da informação (GI), do planejamento estratégico (PE) e da inteligência competitiva (IC). O objetivo é indicar a estrutura metodológica de geração do modelo de GCE e os desdobramentos derivados em estudos posteriores.

Justifica-se a apresentação da pesquisa desenvolvida em 2004 (MIRANDA, 2004) pela atualidade das questões discutidas e pelas possibilidades de aplicação da GCE na atuação das organizações. Ressalta-se que o trabalho ora apresentado é um resgate da pesquisa com indicação de resultados posteriores a sua realização, os quais agregaram maior compreensão ao fenômeno “conhecimento estratégico” em contextos de organizações pública e privadas.

Como citar:

MIRANDA, R. C. da R.; COSTA, S.M. de S. *Gestão do conhecimento estratégico: metodologia e aplicações*. In: COSTA, S. M. de S.; LEITE, F. C. L.; TAVARES, R. B. (Orgs.). *Comunicação da informação, gestão da informação e gestão do conhecimento*. Brasília: Ibict, 2018. p. 295-312. <<https://doi.org/10.18225/9788570131485.cap12>>



## 2. ABORDAGENS TEÓRICA E METODOLÓGICA

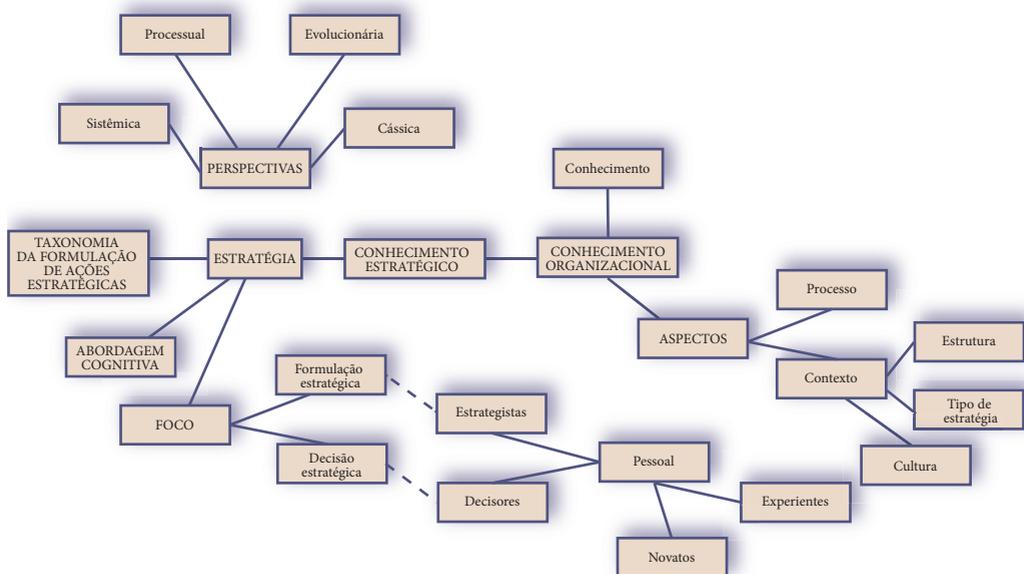
### 2.1. Fundamentação teórica

A pesquisa concentrou seu escopo no âmbito das organizações, assim entendidas como aquelas com ou sem fins lucrativos, privadas ou públicas. Considerando as duas etapas do trabalho, o universo da pesquisa teórica abrangeu o estudo de modelos de GC delineados por brasileiros e estrangeiros, além de perspectivas e enfoques estratégicos, escolhidos de acordo com quatro critérios. O primeiro diz respeito à **atualidade** e consistiu em buscar, na literatura, os modelos mais recentes sobre o tema e amplamente conhecidos e aceitos na comunidade que estuda a GC no Brasil. O segundo critério consiste na **variabilidade** e diz respeito aos modelos que trazem visões diferenciadas em termos de escolas de formação, quer seja a postura oriental-japonesa – modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) –, quer seja a ocidental norte-americana – modelo de Davenport e Prusak (1998) – ou, ainda, a ocidental-brasileira – modelos de Terra (2001) e Teixeira Filho (2001). O quarto critério refere-se à **similaridade básica**, em que os modelos – de forma direta ou indireta – tratam das questões relacionadas à gestão do conhecimento tácito, elemento da GCE que interessa especialmente por influenciar na diferenciação entre novatos e experientes. Finalmente, o último critério consiste nos **aspectos cognitivos**, que constituem os modelos que apresentam visões cognitivistas do trato com o conhecimento, levando em consideração, principalmente, a questão relacionada ao conhecimento tácito (LAROCHE; NIOCHE, 1994).

A GCE parte do conhecimento estratégico, considerando-o como o tipo de conhecimento gerado no âmbito das organizações pelo acúmulo de saber sobre processos, produtos, serviços, fornecedores, concorrência, etc., no trato com estratégias. Nesse aspecto, a GCE trata a estratégia como um processo construtivo que parte de dados e informações tanto internos – oriundos do acompanhamento da gestão de atividades da organização – quanto externos – oriundos do monitoramento estratégico, de maior dificuldade de captura e coleta, mas eivados de conteúdo fundamental para a alteração dos rumos da organização (MIRANDA, 1999). Voltando-se ainda para a estratégia, consideram-se suas quatro perspectivas de construção (WHITTINGTON, 2002). A primeira perspectiva é a clássica, em que a estratégia é fruto de um processo deliberado de planejamento estratégico. A segunda é a evolucionista, em que a estratégia emerge como resultado de situações – oportunidades ou ameaças – ocorridas no ambiente-tarefa da organização. A terceira é a processual, que se constitui em um processo no qual cada órgão e colaborador participam com informações, trazendo seus conhecimentos e aprendizados. Por último, a quarta perspectiva, sistêmica, envolve todas as demais perspectivas, enfatizando a geração do próprio conhecimento estratégico como resultado e feedback do sistema de geração de estratégias em um contexto social.

Na questão dos decisores estratégicos, tem-se a própria decisão, que parte da premissa da expectativa de obtenção de algo futuro a partir de opção no momento em que a decisão ocorre. A formulação estratégica parte da premissa de que se deve contemplar todo o conhecimento tácito e explícito dos envolvidos (gestores, assessores, especialistas, etc.) no que se refere à definição de opções estratégicas. Em pequenas organizações, decisores e formuladores se confundem, e os processos de formulação e decisão são mesclados. Reforça-se ainda a diferença entre novatos e experientes – profissionais que detêm pouco e muito conhecimento estratégico, respectivamente – e suas necessidades diferenciadas de informação e de conhecimento. O referido conhecimento estratégico sofre influência de fatores como contexto, cultura organizacional, etc. Os elementos que descrevem o conhecimento estratégico estão indicados na figura 1.

**Figura 1** - Modelo conceitual: conhecimento estratégico



Fonte: Miranda (2004).

Em decorrência dos elementos avaliados, foram definidos conceitos operacionais para a pesquisa, os quais foram agrupados em categorias. A primeira categoria refere-se ao conhecimento estratégico, que é o tipo de conhecimento organizacional que abarca saberes relacionados ao planejamento, à descrição, ao impacto, à predição, à avaliação e à geração de estratégias, sendo formado pela vertente explícita – as informações estratégicas e as de acompanhamento – e a tácita – o conhecimento acumulado por estrategistas e decisões nos processos de formulação e decisão estratégicas. Inserto nessa categoria está o conhecimento explícito e o conhecimento



tácito. O primeiro, conhecimento disponível em livros, revistas e outros meios de fácil acesso, é transferível e se aproxima do conhecimento declarativo estudado na psicologia cognitiva. O segundo, conceituado como o conhecimento próprio das pessoas que o detêm, é representado pelas experiências, habilidades e capacidades do indivíduo, e, com técnicas adequadas, pode ser parcialmente elicitado. Subdivide-se em: 1) conhecimento tácito, tácito elicitável ou tácito extrínseco – conhecimento tácito passível de ser elicitado e convertido em conhecimento explícito, envolvendo especialmente experiências, formas de trabalho, etc.; 2) conhecimento tácito implícito, tácito não elicitável ou tácito intrínseco – conhecimento tácito que não é passível de ser elicitado e, conseqüentemente, não pode ser convertido em conhecimento explícito, envolvendo especialmente emoções, sentimentos, sensações, etc.

A segunda categoria refere-se à decisão estratégica, que é entendida como a integração entre fins (os objetivos estratégicos) e meios (as ações estratégicas). Caracteriza-se por ser influenciada pelos limites cognitivos do decisor, da complexidade do problema e de conflitos entre os decisores, ou seja, é a tomada de decisão sobre a estratégia a ser adotada, realizada pelo decisor detentor de autoridade formal dentro da organização. Nessa categoria, inclui-se o decisor ou tomador de decisão, que é o dirigente da organização, dotado de competência formal para optar pela estratégia mais adequada a determinado objetivo, exercendo o ato da decisão estratégica.

A terceira categoria, a formulação estratégica, é considerada o processo de desenvolvimento da reflexão estratégica, que resulta de uma elaboração cognitiva (diagnóstico, avaliação das alternativas, escolha e implantação) e sofre influência de fatores como a “a estrutura, a política e o poder, a cultura organizacional e mesmo as emoções”, ou seja, trata-se do processo que precede a decisão estratégica e é realizada por estrategistas. Incluem-se na categoria os estrategistas, entendidos como os profissionais da organização, sem poder decisório, que utilizam o conhecimento estratégico para formulação de estratégias.

Ressalta-se, porém que ambos, decisores e estrategistas, são categorias que se subdividem em novatos (estrategistas ou decisores de uma organização que não dispõem de experiência na execução das atividades relacionadas à formulação e à decisão estratégicas respectivamente e, por isso, tendem a utilizar mais a vertente explícita do conhecimento estratégico em seus trabalhos) e experientes (estrategistas ou decisores de uma organização que dispõem de experiência na execução das atividades relacionadas, respectivamente, à formulação e à decisão estratégicas e, por isso, tendem a utilizar mais a vertente tácita do conhecimento estratégico em seus trabalhos).

O estudo teórico permitiu o desenvolvimento de um modelo integrado de GCE, que é constituído de três partes, também designadas como modelos, em virtude de suas características no que diz respeito à abrangência e à completeza quanto ao trato do conhecimento estratégico.

Os seguintes modelos foram identificados: o modelo conceitual, o modelo matemático e o modelo sistêmico.

### 2.1.1. Modelo conceitual

O modelo conceitual de GCE pode ser tomado como a visão ampla e sinérgica dos diversos fatores, elementos, agentes, processos, que constituem a essência do trabalho com o conhecimento estratégico. Entre os elementos que constituem a CGE distinguem-se os seguintes: a gestão, assim considerando os agentes (estrategistas e decisores, novatos e experientes), os fatores sistêmicos (contexto, cognição, tecnologia, modelo gerencial, cultura organizacional), os tipos de gestão e o processo de gestão; o conhecimento, considerando a formação do conhecimento (conhecimento organizacional e o tipo de conhecimento envolvido – tácito elicitável e explícito); e, finalmente, a estratégia, considerando as ações envolvidas (formulação e decisão), as perspectivas estratégicas (clássica, evolucionista, processual e sistêmica) e a taxonomia da formulação de ações estratégicas (do dado ao conhecimento).

### 2.1.2. Modelo matemático

O modelo matemático aqui descrito busca equacionar a função entre o conhecimento estratégico e os fatores sistêmicos na gestão do conhecimento estratégico, com o intuito de utilizar essa relação no diagnóstico da situação da organização quanto ao processo de implantação ou de desenvolvimento de um programa de GCE. Os fatores sistêmicos identificados incluem seis elementos: 1) a cognição, que está relacionada aos processos mentais, à experiência, à capacidade de julgamento e outras características que venham a caracterizar a forma de atuação individual de estrategistas e decisores no processo de formulação e de decisão estratégica, respectivamente; 2) a tecnologia, que tem relação com as tecnologias da informação e da comunicação aplicadas ao processo de formulação e decisão estratégicas, além da utilização de técnicas e métodos que venham a apoiar esses trabalhos. Trata-se de um fator de influência na infraestrutura dos trabalhos de GCE; 3) a cultura organizacional, que se refere aos valores e crenças compartilhados no seio da organização, os quais fundamentam “o estilo de ser” do grupo organizacional, sendo retratado pela motivação dos colaboradores, pela comunicação formal e informal entre eles, pelas características do ambiente para o aprendizado, pela integração entre as pessoas que participam dos grupos de trabalho, pela experiência partilhada, pela rotatividade (turn over) da equipe, pelo compartilhamento de conhecimento e pelos valores organizacionais; 4) o modelo gerencial, que se refere à liderança empreendida pelos decisores, à estrutura de poder, influência e autoridade e à proposição clara dos valores e objetivos a serem alcançados pela organização; 5) o contexto, que está relacionado às questões voltadas para o ambiente (interno e externo à organização), bem como à tempestividade e à



oportunidade de adoção de estratégias de acordo com a situação da empresa; 6) a individualidade, que foi identificada por Fujihara (2008) e abarca questões relacionadas à influência e à experiência pessoal, elementos anteriormente incluídos em outros fatores.

O modelo matemático permite que se estabeleça relação entre a perspectiva estratégica, a tendência a ser adotada na formulação e na decisão estratégicas e os fatores que mais contribuem para o processo. No caso, surge uma nova perspectiva, que é a do conhecimento, voltado para o uso intensivo do conhecimento estratégico em organizações que já o possuem de forma mais estruturada, conforme se pode observar no Quadro 1.

**Quadro 1** - Relação entre perspectiva estratégica e fatores sistêmicos

PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	TENDÊNCIA	FATORES ENVOLVIDOS
Clássica	Planejamento	Cognição e modelo gerencial
Evolucionária	Mercado	Contexto
Processual	Aprendizado e comprometimento	Cognição e cultura organizacional
Sistêmica	Fatores socioculturais	Modelo gerencial, cultura organizacional e contexto
Do conhecimento	Integração dos fatores	Cognição, modelo gerencial, cultura organizacional e contexto

Fonte: Miranda (2004).

### 2.1.3. Modelo sistêmico

O modelo sistêmico tem por objetivo estabelecer características, procedimentos e tecnologias envolvidas nas fases da GCE, a fim de sistematizar o processamento do conhecimento explícito associado ao conhecimento tácito. Os subsistemas integrantes do sistema de CGE identificados são seis.

O sistema de monitoramento do conhecimento estratégico é responsável pelo rastreamento do conhecimento existente nos ambientes interno e externo à organização. O sistema busca acompanhar as fontes de conhecimento já identificadas e perscruta novas, por meio do uso de ferramentas de tecnologia da informação e de métodos da inteligência competitiva e de outras áreas.

Já o sistema de aquisição e captura do conhecimento estratégico transforma conhecimento (tácito e explícito) não estruturado, bem como informações dispersas (estratégicas e de acompanhamento), em conhecimento estratégico estruturado. Para isso, são utilizadas técnicas de

gestão e organização da informação e de elicitação do conhecimento, a fim de gerar insumos para os sistemas de armazenamento e aplicação do conhecimento estratégico, bem como para o sistema de aprimoramento de estrategistas e decisores novatos.

O terceiro é o sistema de armazenamento de conhecimento estratégico explícito, que atua na função de guardar em repositórios adequados o conhecimento explícito adquirido e o conhecimento tácito elicitado (externalizado e codificado). Tal ação se realiza com o uso de tecnologias da informação, a fim de que o conhecimento estratégico explícito seja disponibilizado aos demais sistemas integrantes.

O quarto sistema é o de aprimoramento de estrategistas e decisores novatos e é voltado para o desenvolvimento das competências dos novatos estrategistas e decisores. O sistema utiliza o conhecimento estratégico disponibilizado pelo subsistema de socialização e compartilhamento do conhecimento tácito e pelo sistema de armazenamento do conhecimento estratégico explícito e tem por finalidade reduzir o gap existente entre os experientes e os novatos, no que tange à decisão e à formulação estratégica.

O quinto sistema é o de aplicação do conhecimento estratégico, que desempenha a função precípua do conhecimento estratégico: decisão e formulação estratégicas. O sistema contempla o desenvolvimento de aplicativos específicos que apoiam tanto as decisões, quanto as decisões estratégicas, ao filtrar o conhecimento efetivamente relevante para determinada tomada de decisão ou elaboração no contexto estratégico.

O último sistema é o de avaliação do sistema de GCE, que é responsável pela verificação da eficácia do sistema, realizando a tarefa por meio da medição de parâmetros e critérios de desempenho voltados para a análise qualitativa e quantitativa das ações estratégicas adotadas, a fim de permitir a eliminação de distorções e o aprimoramento do sistema.

Antes de avaliar a metodologia empregada na discussão da GCE, cabe indicar sua interação com outras áreas. Considerando que a GCE está relacionada com temas que são tratados também por outras disciplinas, é interessante apresentar pontos que definem os limites da GCE e sua interação com outros campos da Ciência.

O primeiro fator a ser considerado é a interação entre a GCE e a inteligência competitiva (IC). De acordo com Porter (1985), é necessário haver uma metodologia para capturar e analisar dados cruciais do ambiente externo à organização. Igualmente, Jacobiak (1996) advoga que a IC é uma importante parte da gestão estratégica, que provê informação para que decisores prevejam tendências de mercado e a posição dos competidores. Tyson (1998) completa a ideia assegurando que a IC é a inteligência que transforma informação dispersa em conhecimento estratégico para a organização. Assim, embora a visão da IC seja a de trabalhar com



o conhecimento estratégico, não há foco nos atores especificamente envolvidos (estrategistas e decisores estratégicos) nem em novatos e experientes, buscando ampliar suas competências, habilidades e atitudes (CHA) como ocorre na GCE. Por sua vez, a GCE busca identificar padrões nos comportamentos de estrategistas e decisores estratégicos, de forma a criar condições para melhor apoiar seus trabalhos voltados para temas estratégicos. Outro ponto a ser considerado é que todos os esforços em GCE estão relacionados à busca de informação estratégica, à aquisição de conhecimento estratégico e à criação de repositórios de dados, informação e conhecimento. Um exemplo disso ocorre quando a GCE busca registrar lições aprendidas, bem como quando práticas são partilhadas entre novatos e experientes. No âmbito do contexto estratégico, o foco está nos estrategistas e nas ações estratégicas que podem ser adotadas pela organização.

Considerando o PE e a GCE, ambos referem-se à previsão de tendências para formular e decidir estrategicamente. Mas, uma vez mais, o foco da GCE está na forma como estrategistas e decisores estratégicos pensam, agem e escolhem a melhor estratégia ou ação estratégica. A ideia é tratar o processo estratégico como um processo de aprendizagem que cresce à medida que uma estratégia é criada e implementada.

O terceiro campo a ser considerado é a gestão da informação e do conhecimento. A GCE utiliza técnicas e métodos de ambos os tipos de “gestão”, mas sempre aplicados à formulação e à decisão estratégica. A figura 2 mostra a interação entre a GCE e outros campos.

**Figura 2** - Relação entre a GCE, a inteligência competitiva, a gestão do conhecimento e a gestão da informação

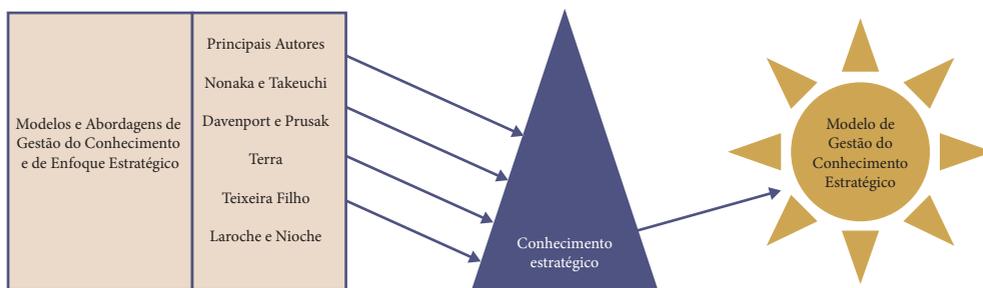


### 3. ABORDAGEM METODOLÓGICA

A metodologia empregada para a realização da pesquisa envolveu dois momentos diferenciados. No primeiro, apresentou-se uma discussão teórica sobre o modelo de GCE, a partir do estudo comparado entre os modelos de GC existentes e a caracterização do CE como tema específico de estudo. Dessa discussão, derivou-se o modelo conceitual do sistema de gestão do conhecimento estratégico. O segundo momento consistiu da validação do modelo teórico elaborado, por meio de pesquisa descritiva e de campo realizada com profissionais de GC.

A pesquisa caracterizou-se como teórico-metodológica em uma primeira visão, valendo-se tanto de estudo bibliográfico dos modelos e quanto de abordagens de GC e de enfoque estratégico escolhidos para estudo, comparando-os e identificando elementos pertinentes à derivação do modelo de GCE, conforme ilustra a figura 3.

**Figura 3** -Derivação esquemática do modelo de gestão do conhecimento estratégico



Fonte: Miranda (2004).

A derivação do modelo foi realizada a partir dos modelos já existentes de gestão do conhecimento, levando-se em consideração as perspectivas estratégicas, as abordagens estratégicas (particularmente a cognitiva, por ter relação com o tratamento do conhecimento tácito) e as características do conhecimento estratégico. No caso, foram estabelecidos três modelos. O primeiro, conceitual, situa a GCE diante de outros conceitos envolvidos. O segundo, matemático, estabelece relações entre os fatores sistêmicos na GCE e as perspectivas estratégicas tomadas para estudo. Finalmente, o modelo sistêmico apresenta os elementos básicos que caracterizam o sistema de gestão do conhecimento estratégico.

Já em uma segunda etapa do estudo, realizou-se pesquisa descritiva e de campo com um grupo de respondentes, cuja característica principal era a de estarem envolvidos com GC, com o fito de validar a consistência e o pragmatismo do modelo teórico anteriormente derivado. Nesse caso, a validação do modelo se deu em três níveis: 1) avaliação do modelo matemático, a partir das informações prestadas pelos respondentes; 2) validação do modelo conceitual,



tomando por referência as posições de respondentes classificados como especialistas (decisores e estrategistas); 3) validação do modelo sistêmico, pelos especialistas respondentes, buscando verificar sua adequabilidade à realidade em que vivem.

Para cada etapa do estudo, foram adotados métodos de abordagem diferenciados. Na primeira etapa, voltada para a modelagem do sistema de GC, utilizou-se o raciocínio abduativo (ODONE, 1998) como forma de orientação na busca pela solução do problema, valendo-se de pistas e sintomas obtidos a cada passo na evolução do processo de melhor compreender a questão que envolve a GCE. Segundo o raciocínio abduativo, há utilização concomitante do raciocínio indutivo e do dedutivo ao longo do processo de estudo.

Na segunda etapa, quando da validação do modelo, utilizou-se o método estatístico, com o objetivo de inferir, a partir do posicionamento dos respondentes, se o modelo representa adequadamente a realidade da GCE. Na pesquisa descritiva e de campo, o grupo de respondentes era formado por profissionais especialistas atuantes no mercado e envolvidos com a GC, os quais integram, em sua quase maioria, a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC). O Quadro 2. apresenta os métodos, técnicas e fontes de coletas de dados de cada etapa da pesquisa.

**Quadro 2 - Métodos, técnicas e fontes de coleta de dados**

MÉTODOS, TÉCNICAS E FONTES DE COLETA DE DADOS		
ATRIBUTO	1ª ETAPA MODELAGEM DO SISTEMA DE GCE	2ª ETAPA VALIDAÇÃO DO MODELO SISTÊMICO DE GCE
Métodos	Análise bibliográfica Estudo comparado	Pesquisa descritiva e de campo
Técnicas	Pesquisa bibliográfica	Questionários estruturados, utilizando a escala de Likert para avaliar a percepção dos profissionais de GC quanto ao modelo
Fontes	Livros e artigos que retratem os focos da pesquisa: estratégia, gestão do conhecimento e conhecimento estratégico	Profissionais que atuam na área de GC

Fonte: Miranda (2004).

Há que se ressaltar a utilização de recursos de correio eletrônico para envio e recebimento dos questionários, buscando acelerar a consolidação e minimizar os custos da pesquisa. Além disso, avaliou-se a possibilidade de utilização de um aplicativo web – o Quest Mail – destinado à criação, ao gerenciamento e à publicação de pesquisas direcionadas e respondidas no corpo da própria mensagem de e-mail (USGI, 2002). O Quadro 3. apresenta os métodos, as técnicas e os resultados do tratamento dos dados de cada etapa da pesquisa.

**Quadro 3** - Métodos, técnicas e resultados do tratamento dos dados

MÉTODOS, TÉCNICAS E RESULTADOS DO TRATAMENTO DOS DADOS		
ATRIBUTO	1ª ETAPA MODELAGEM DO SISTEMA DE GCE	2ª ETAPA VALIDAÇÃO DO MODELO SISTÊMICO DE GCE
Métodos	Análise bibliográfica	Estatístico
Técnicas	Estudo comparado	Estatística descritiva, com ênfase nas medidas de posição: moda e percentis
Resultados	Modelo esquemático e descritivo	Gráficos e tabelas

Fonte: Miranda (2004).

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos avanços e dos resultados da pesquisa indicaram pontos interessantes e esclarecedores quanto ao conhecimento estratégico.

Primeiramente observou-se que o conhecimento estratégico tem diferentes composições quanto ao conhecimento explícito e tácito, cujas proporções variam de acordo com o nível de expertise do decisor ou do formulador de estratégias, bem como com a complexidade da estratégia adotada. Agrega-se que nem todo conhecimento tácito pode ser elicitado; portanto, o papel do profissional da informação é buscar registrar o conhecimento tácito elicitável, como forma de objetivá-lo e proporcionar o seu reuso.

O conhecimento estratégico tem como foco a formulação e a decisão estratégicas. Portanto, nem todo conhecimento organizacional é estratégico, porque vai atender a necessidades gerenciais ou operacionais que não definem os rumos da organização, mas tão somente o seu funcionamento.

Outro ponto refere-se à necessidade de serem considerados os aspectos cognitivos nos processos de formulação e de decisão estratégicas. Talvez esses aspectos venham a apontar as causas de sucesso da geração e implementação de estratégias em organizações similares e em contextos próximos. Porém, não se pode abdicar das perspectivas estratégicas – clássica, evolucionária, sistêmica, processual e de conhecimento. Os processos de decisão e formulação são complexos e devem valorar todo tipo de fator que venha a levar ao sucesso na implantação da ação estratégica.

Há que se considerar como diferenciados os papéis de estrategistas e decisores no processo de formulação e decisão estratégicas, bem como as características que os distinguem entre novatos e experientes. Ainda que, em organizações pequenas, esses processos se confundam,



é necessário distinguir os momentos em que se procuram elaborar alternativas de estratégias para posterior decisão. A realização simultânea pode levar a decisões equivocadas, pouco estudadas e de resultados não previamente avaliados.

A relação entre ação estratégica e conhecimento estratégico é intermediada pela inteligência estratégica, segundo a proposta do modelo de taxonomia da formulação de ações estratégicas. Ou seja, a formulação e a decisão estratégicas devem ter como desdobramento a implementação de ações que efetivamente coloquem em prática a estratégia escolhida. Para a adoção das ações, necessário se faz trabalho de inteligência que agregue ao conhecimento estratégico informações pragmáticas sobre a ação adotada, condições reais de implantação, riscos financeiros e outros.

O conceito de GCE situa-se tanto no âmbito da gestão da informação, quanto da gestão do conhecimento, uma vez que se vale do suporte de ambas as gestões (por exemplo, de informação objetivada e de conhecimento, respectivamente) para poder capturar conhecimento tácito, coletar informação, organizar e disponibilizar para uso. Em decorrência disso, indicadores de GC recaem, em sua maior quantidade, em indicadores de eficiência, e, no modelo de GCE, em efetividade (eficiência e eficácia). Ressalta-se ainda a diferença entre gestão estratégica do conhecimento (que se aproxima da GC, por tratar todo o conhecimento gerado na organização) e gestão do conhecimento estratégico (voltado especificamente para a formulação e a decisão estratégicas).

## 5. ESTUDOS DECORRENTES DA PESQUISA

Os estudos que se apresentam neste item referem-se a pesquisas desenvolvidas posteriormente à publicação da tese em 2014. São, em sua maioria, dissertações que trataram de pontos da GCE não discutidos na pesquisa inicial, ou que ampliaram seu campo de entendimento. Os trabalhos se revestiram principalmente do caráter pragmático de aplicação da GCE em organizações públicas e privadas e em contextos diversos, a fim de reforçar a universalidade do modelo.

### 5.1. Atuação de estrategistas e decisores

A pesquisa desenvolvida por Pimenta (2007) teve por objetivo avaliar os possíveis impactos da assimetria da informação na atuação de estrategistas e decisores no procedimento de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica adotado pela Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel). O estudo foi realizado sob a perspectiva da gestão do conhecimento estratégico e observou-se que os estrategistas e decisores reconhecem a existência de assimetria de informação no procedimento de revisão tarifária. Os decisores, principalmente, procuram

resguardar-se do problema fazendo uso de expertise e experiência, buscando por informações que complementem aquelas dispostas formal e explicitamente nos processos de revisão. A metodologia de pesquisa utilizou dois modelos de questionários, que foram aplicados aos formuladores da proposta de revisão e à diretoria colegiada – estrategistas e decisores –, e foram realizadas duas entrevistas com um ex-estrategista e um ex-decisor. Os resultados apontaram inadequações e inconsistências em alguns dos mecanismos adotados, a fim de minimizar a assimetria de informação. Observou-se também que a Aneel não tem considerado alguns fatores sistêmicos da gestão do conhecimento, ao passo que outros fatores estão bastante desenvolvidos. Verificou-se que há necessidade de desenvolvimento e manutenção de expertise (PIMENTA, 2007).

## 5.2. Fatores sistêmicos da GCE ampliados e aplicados a uma empresa pública

Fujihara (2008) teve como principal objetivo de pesquisa avaliar o comportamento dos subfatores que influenciam a GCE na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), a qual possui uma hierarquia organizacional bem estruturada, cujas ações no campo estratégico permitem avaliar a GCE sob o ponto de vista dos subfatores do estudo. A metodologia aplicada foi a da pesquisa de campo, do tipo quantitativo e descritivo, que permitiu avaliar hipóteses vinculadas aos objetivos traçados. O referencial teórico e a aplicação de análise estatística descritiva e multivariada contribuíram para o alcance dos objetivos. Ficou caracterizada a existência de um inter-relacionamento dos subfatores da GCE, principalmente entre “contexto” e “motivação”, “experiência e liderança” e “integração e estrutura de poder”. Percebeu-se também que os subfatores se agrupam em fatores comparáveis ao estabelecido no modelo da GCE proposto por Miranda (2004). Foram três as principais contribuições da pesquisa para a Ciência da Informação: a constatação do caráter interdisciplinar da GCE; o aprofundamento do estudo da GCE; e a avaliação do comportamento dos subfatores aplicados em um estudo de caso (FUJIHARA, 2008). Da pesquisa, resultou o surgimento de um novo subfator a ser considerado na GCE: a individualidade.

## 5.3. Aprimoramento de estrategistas e decisores novatos

O trabalho de Martins (2010) teve como foco o aprimoramento de estrategistas e decisores novatos, por meio da transmissão do conhecimento por parte dos estrategistas e decisores experientes no âmbito do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico (CDT). Adotou-se como referencial metodológico o sistema de aprimoramento de estrategistas e decisores novatos, o qual faz parte do modelo sistêmico de GCE. A justificativa para o estudo está na necessidade de aprimoramento dos estrategistas e decisores novatos existentes no CDT. A pesquisa visou propor, como principal resultado, iniciativas que possibilitem a existência



de um ambiente propício à transferência de conhecimento entre os estrategistas e decisores experientes e novatos existentes no CDT. Concentrando-se no resultado mencionado anteriormente, buscou-se realizar a triangulação do sistema de aprimoramento com as metodologias *Learning Style Inventory* e Janela de Johari. Os resultados da pesquisa indicaram que o aprendizado organizacional requer a transferência e o compartilhamento do conhecimento entre os profissionais envolvidos no processo, bem como o seu registro.

Concluiu-se que, para a efetiva implementação da GCE, devem-se considerar fatores críticos, tais como: cultura organizacional, apoio da direção da empresa e existência dos sistemas constituintes do sistema de aprimoramento, ou seja, a socialização e a existência de uma base de conhecimento explícito que possa ser acessível aos profissionais (MARTINS, 2010).

#### 5.4. A GCE aplicada a escritórios de projetos

O premiado trabalho de Casaes (2012) – Prêmio Candango de Gerenciamento de Projetos, PMI-DF, 2012 – trata da aplicabilidade da gestão do conhecimento estratégico em escritórios de projetos corporativos (EPC) de empresas do Distrito Federal. Nesse contexto, buscou identificar o uso do EPC como instrumento de apoio à GCE e sua influência sobre estrategistas e decisores. Mais que isso, indicou as melhores práticas de gestão da informação (GI) e gestão do conhecimento (GC) a serem incorporadas a um EPC. A abordagem da pesquisa foi multidisciplinar, procurando aproximar as áreas de Ciência, GI, GC e gestão de projetos.

A metodologia utilizada foi a hipotético-dedutiva, realizada com uma pesquisa de campo, do tipo quantitativa e qualitativa, as quais permitiram avaliar as hipóteses vinculadas aos objetivos traçados. Como resultados, verificou-se que os EPC realizam a GCE por meio da utilização do sistema de aplicação do conhecimento estratégico e do sistema de aquisição e captura do conhecimento estratégico, ambos integrantes do modelo sistêmico da GCE, além de serem influenciados pelos fatores sistêmicos: Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), cultura, organização e individualidade. Verificou-se também que o portal corporativo, a memória organizacional e o coaching são as práticas de GI e GC mais aplicadas nos EPC. No entanto, os gestores dos EPC apontam que mineração textual e de dados, raciocínio baseado em casos e educação corporativa são práticas necessárias aos EPC (CASAES, 2012).

#### 5.5. A GCE aplicada a uma instituição do legislativo brasileiro

O estudo apresenta reflexão teórica acerca do delineamento sistêmico da gestão do conhecimento estratégico na Câmara dos Deputados (CD), indicando os sistemas relevantes a partir do estabelecimento dos limites, dos atores e das principais questões envolvidas dentro de

contexto técnico-organizacional e técnico-político. Utilizando-se da situação-problema não estruturada e da situação-problema expressa, fases iniciais da metodologia de sistemas flexíveis (SSM), os fatores sistêmicos da GCE, nomeadamente cognição, modelo gerencial, tecnologia, contexto, cultura organizacional e individualidade, foram discutidos no escopo da CD como ferramentas para auxiliar no processo de reflexão. Os resultados apontaram para a adoção de três sistemas relevantes: sistema de gestão da informação e do conhecimento estratégico institucional, sistema integrado de informação de apoio à atividade legislativa e administrativa da CD e sistema de inteligência antecipativa para a CD (MIRANDA, 2012).

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As possibilidades de estudo na área de GCE são inúmeras, o que gera inquietações de profissionais envolvidos com a pesquisa na área. Tais inquietações, como não poderia deixar de ser, resultaram em estudos outros e apontam para a possibilidade de novos estudos, como discutido a seguir.

O primeiro estudo refere-se à avaliação dos fatores que facilitam ou dificultam o compartilhamento de conhecimento estratégico entre decisores e estrategistas. Variáveis como confiança, segurança, garantia de emprego e outras se inserem na hipótese de que são norteadoras da decisão de compartilhamento. Nesse caso, há que se considerar também quais as técnicas adequadas ao registro do conhecimento tácito elicitado de estrategistas e decisores estratégicos e quais são seus comportamentos informacionais e de conhecimento.

Outro estudo que se apresenta refere-se à discussão de como o conhecimento estratégico é constituído, buscando-se identificar e, até mesmo, quantificar o volume de informação e de conhecimento requerido para tipos parametrizados de estratégia. A inquietação advém da dificuldade de prover estrategistas e decisores de informação e/ou conhecimento, de acordo com suas necessidades e com o problema estratégico envolvido. Em geral, há uma sobrecarga de informação sem efetiva disseminação seletiva e apurada, mais objetivada. Tem-se por hipótese, nesse caso, que a tecnologia poderia ser o fator de auxílio na compatibilização entre necessidades/demandas e ofertas de informação e de conhecimento.

A forma de aproveitamento de dados, informações, percepções, etc., partilhados em software sociais (redes sociais, blogs, etc.) na GCE é outra inquietação que vem crescendo em razão do uso desses meios como formas de comunicação entre pares (P2P – *peer to peer*) e entre clientes e organizações (C2B – *customer to business*).

Os fatores “individualidade” e “modelo gerencial” tendem a ser intrinsecamente subjetivos. Avaliar como esses fatores podem ser potencializados, no intuito de aprimorar a formulação



e a decisão estratégica vem a ser interessante área de estudo e pesquisa. Por hipótese, a busca pode estar na avaliação cognitiva de formulação e decisão estratégica, associada ao comportamento informacional dos agentes, suas fontes e a forma como distinguem “o outro do pedregulho” informacional.

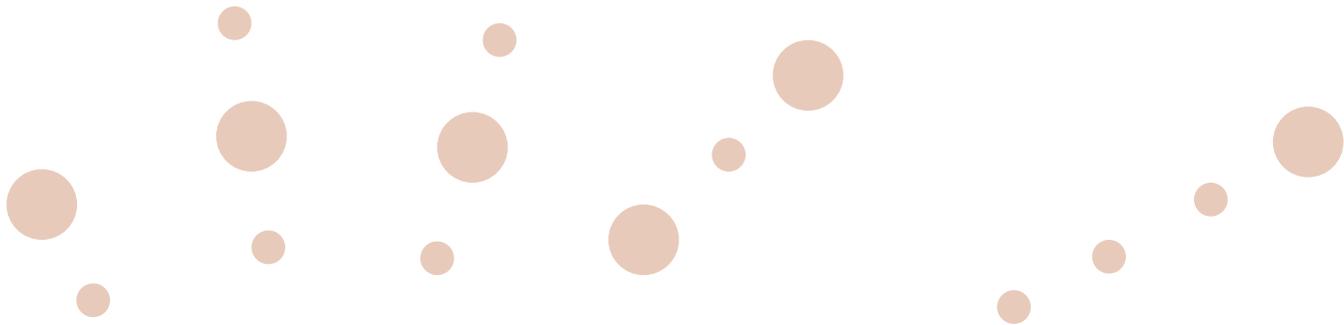
As questões de GCE, além de características de fundo (qualidade da informação, volume de conhecimento compartilhado, etc.), parecem envolver também a forma como são repassadas e geridas, a fim de que sejam bem utilizadas por decisores, principalmente. A inquietação surge quando se tem a constatação de que decisores estratégicos têm pouco tempo para acessar informações e decidir.

Já no contexto de aprendizado, parece relevante identificar formas efetivas de aprimoramento de novatos e decisores novatos, ampliando os estudos de Martins (2010), a fim de agregar modernas teorias de gestão de pessoas, tais como o uso da investigação apreciativa e da teoria U.

Dentro ainda da visão de gestão de pessoas, pode-se buscar identificar se há uma quantidade ótima de estrategistas e decisores estratégicos novatos e experientes dentro de uma organização, que venham a potencializar a formulação e decisão estratégica que promovam bom curso à organização. Nesse caso, os estudos se caracterizariam pela avaliação histórica de implementação de estratégias e estrategistas envolvidos. A dificuldade está no registro histórico desses processos como fonte primária de dados para estudo.

Além disso, estudos mais aprofundados poderiam levar ao entendimento de pelo menos quatro pontos. O primeiro refere-se a como definir padrões de desempenho para avaliar a efetividade do sistema de aprimoramento de estrategistas e decisores estratégicos novatos. O segundo relaciona-se a como avaliar as condições (contexto) para que estrategistas e decisores estratégicos novatos compartilhem conhecimento no ambiente organizacional. O terceiro diz respeito a como propor meios que facilitem o acesso ao conhecimento disponível aos estrategistas e decisores estratégicos novatos. Finalmente, o quarto ponto consiste em como estabelecer um processo de monitoramento entre estrategistas e decisores estratégicos experientes e novatos.

Conclui-se, portanto, que o campo da GCE é espaço amplo e aberto a novos estudos e abre caminho para tornar a estratégia organizacional um processo de aprendizado contínuo.



## REFERÊNCIAS

CASAES, J. C. C. **Gestão do conhecimento estratégico aplicada a escritórios de projetos corporativos do Distrito Federal**. Dissertação (Mestrado) Curso de Mestrado em Ciência da Informação, Departamento de Ciência da Informação e da Documentação. Brasília, Universidade de Brasília. 2012.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 6. ed. Trad. Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FUJIHARA, R. K. **Gestão do Conhecimento Estratégico: estudo dos subfatores sistêmicos aplicados à ECT**. 2008. 179 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Ciência da Informação. Departamento de Ciência da Informação e da Documentação. Brasília, Universidade de Brasília. 2010.

JACOBIAK, F. **Pratique de la veille technologique**. Paris: Éditions d'Organization, 1996.

LAROCHE, H.; NIOCHE, J.-P. L'approche cognitive de la stratégie d'emprise. **Revue Française de Gestion**. juin/juil./aôut. 1994.

MARTINS, J. B. **Aprimoramento de estrategistas e decisores novatos: a gestão do conhecimento estratégico aplicada ao Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília**. 2010. 158 f., il. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Ciência da Informação, Departamento de Ciência da Informação e da Documentação. Brasília, Universidade de Brasília. 2010.

MIRANDA, R. C. R. Gestão do conhecimento estratégico na Câmara dos Deputados: uma avaliação teórico-sistêmica. In: MIRANDA, R. C. R. (Org.). **Informação e Conhecimento no Legislativo**. 1 ed. Brasília: Edições Câmara, 2012, v. 1, p. 141-162.

MIRANDA, R. C. R. **Gestão do conhecimento estratégico: uma proposta de modelo integrado**. 2004. 289 f., il. Tese (Doutorado) – Curso de Doutorado em Ciência da Informação, Departamento de Ciência da Informação e da Documentação. Brasília, Universidade de Brasília, 2004.

MIRANDA, R. C. R. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da Informação** (Impresso), Brasília, v. 28, n.3, p. 286-292, 1999.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.



ODDONE, N E. **Atividade editorial & ciência da informação: convergência epistemológica.** 1998. 136 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Ciência da Informação, Departamento de Ciência da Informação e da Documentação, Universidade de Brasília, 1998.

PIMENTA, S. G. **Impacto da assimetria da informação na atuação de estrategistas e decisores nos procedimentos de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica.** 2007. 127 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Ciência da Informação, Departamento de Ciência da Informação e da Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

PORTER, M. **Competitive Advantage.** New York: Free Press. 1985.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento.** 2 ed. Rio de Janeiro: SENAC, 2001.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial.** 2 ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TYSON, K. W. M. **The complete guide to competitive intelligence: gathering, analyzing and using competitive intelligence.** Chicago: Kirk Tyson International. 1998.

USGI: UNIVERSO SOLUÇÕES INTERNET. **Questmail.** Disponível em: <<http://www.questmail.com.br/>>. Acesso em: 25 out. 2002.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia.** Trad. Maria Lúcia G. L. Rosa, Martha Malvezzi Leal. Rev. Técnica Flávio Carvalho de Vasconcelos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.