

---

# A APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL

*The application of knowledge management like competitive strategy organizational*

---

Carlos Francisco Bitencourt Jorge (1) Lyvia Luppi Faléco (2)

(1) Unesp/SP, bitencourt@gmail.com – (2) Faculdade Católica Paulista – Marília/SP, - lyviafaleco@hotmail.com

## Resumo

A Gestão do Conhecimento (GC) tem como princípio fundamental a recuperação, compartilhamento, utilização e integração do conhecimento presentes na organização. Dessa forma as tecnologias da informação e comunicação (TICs) juntamente com a GC são de suma importância para que as estratégias tenham sucesso nas organizações. As estratégias se fundamentam em um método administrativo que deve ser implementado para estabelecer o melhor curso estratégico para a organização, sendo que, estas devem estar alinhada com o ambiente organizacional. Nesse sentido, as estratégias são desenvolvidas, tornando-se necessário analisar as consequências de suas execuções. O uso da GC como ferramenta estratégica proporciona a geração de competitividade para as organizações, mas para que se obtenha resultado é essencial investimentos das organizações. Cabe aos gestores e diretores das organizações buscarem mais competitividade, sendo que, a competitividade está relacionada diretamente a aplicação e uso do conhecimento organizacional. A adoção de estratégias e mecanismos do melhor aproveitamento do conhecimento organizacional está relacionada ao desenvolvimento de uma cultura que valorize o conhecimento dos indivíduos que compõe a organização.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento; Estratégia; Organização; Conhecimento Organizacional.

## 1 Introdução

O presente artigo tem como objetivo explorar a Gestão do Conhecimento e ao mesmo tempo verificar a sua importância e influência como ferramenta estratégica dentro das organizações, tornando a mesma um importante elemento organizacional, atuando de forma estratégica em todos os processos organizacionais. É essencial que o conhecimento existente dentro das organizações seja exteriorizado da melhor forma possível e, compartilhado entre os sujeitos organizacionais.

O conhecimento é uma das ferramentas mais valiosas que as organizações possuem nos dias de hoje, afinal, ele é proveniente do capital intelectual de cada colaborador. Essas organizações necessitam extrair e trabalhar esse conhecimento em seu próprio benefício, desse modo elas podem adquirir vantagem competitiva com

## Abstract

Knowledge Management (KM) has as its fundamental principle to recover, share, use, and integrate the knowledge present in the organization. Thus, information technology and communication (ICT) together with the GC are of paramount importance for strategies to succeed in organizations. The strategies are based on an administrative method that must be implemented to establish the best strategic course for the organization, and that this should be aligned to the organizational environment. Accordingly, strategies are developed, making it necessary to examine the consequences of their executions. The use of KM as a strategic tool provides the generation of competitiveness for organizations. However, in order to have a result, it is essential to invest in research. It is up to the managers and directors of organizations to seek more competitiveness in the market, and this competitiveness is directly related to the application and use of organizational knowledge. The adoption of strategies and mechanisms to better utilization of organizational knowledge is related to the development of a culture that values the knowledge of the individuals that comprise the organization.

**Keywords:** Knowledge Management; Strategy; Organization; Organizational knowledge.

relação aos seus concorrentes.

No entanto, nem todas as empresas conseguem utilizar esse conhecimento de forma apropriada, por isso, há a necessidade de se buscar meios para utilizar e aplicar esse conhecimento de forma plena. As organizações se empenham em organizar, adquirir e disseminar o conhecimento, visando adquirir vantagem competitiva.

Os gestores possuem dificuldade de explorar e expandir o conhecimento, afinal, a grande maioria dos gestores relacionam o trabalho com o conhecimento e com o uso de tecnologias. Um dos maiores desafios para as organizações nos dias de hoje é transformar o conhecimento tácito em explícito de forma que o mesmo seja funcional e disponível para todos da organização.

## 2 Construção e gestão do conhecimento no contexto da organização

Conceituar o termo ‘organização’ é o ponto de partida para a compreensão do presente trabalho. Dessa maneira, entende-se organização como, “[...] uma totalidade integrada através de diferentes níveis de relações, sua natureza é dinâmica e suas estruturas não são rígidas, mas sim flexíveis embora estáveis. Ela resulta das interações e interdependência de suas partes” (Capra, 2002, p.260). Maximiano (1992, p. 56) reforça e complementa a ideia de Capra (2002), definindo o termo ‘organização’ como a "combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa."

As organizações são formadas pelo empenho de vários indivíduos que desempenham tarefas de maneira controlada e coordenada em um determinado ambiente, dividindo as tarefas e atribuindo responsabilidades visando alcançar os objetivos estipulados. Segundo Daft (2014), as organizações são:

Uma organização não é um edifício ou um conjunto de políticas e procedimentos; organizações são constituídas de pessoas e relacionamentos recíprocos. Uma organização existe quando as pessoas interagem entre si para desempenhar funções essenciais que ajudem a alcançar as metas. Uma organização é um meio para um fim. Podemos pensar em uma organização como ferramenta ou um instrumento utilizado pelos donos ou administradores para cumprir uma proposta específica. A proposta variará, mas o aspecto central de uma organização é a coordenação de pessoas e recursos para cumprir coletivamente as finalidades desejadas. (Daft, 2014, p.12).

Observa-se que, a Gestão do Conhecimento (GC) vai ao encontro da organização, afinal, o conhecimento só existe mediante a relação do conhecimento com os indivíduos. Choo (2003) aponta dois tipos de conhecimento, o conhecimento tácito e o explícito. O conhecimento tácito é o conhecimento que o indivíduo adquiriu no decorrer da sua vida e está em sua mente, enquanto que, o conhecimento explícito é o conhecimento que o indivíduo exterioriza, contribuindo de forma significativa para o crescimento da empresa.

A construção do conhecimento é conseguida quando se reconhece o relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito dentro de uma organização, e quando são elaborados processos sociais capazes de criar novos conhecimentos por meio da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Conhecimento tácito é o conhecimento pessoal, que é difícil formalizar ou comunicar a outros. É constituído do *know-how* subjetivo, dos *insights* e intuições que uma pessoa tem depois de estar imersa numa atividade por um longo período de tempo. Conhecimento explícito é o conhecimento formal, que é fácil transmitir entre indivíduos e grupos. É frequentemente codificado em fórmulas matemáticas, regras, especificações, e assim por diante. Os dos

tipos de conhecimento são complementares. Enquanto permanece guardado como *know-how* pessoal, o conhecimento tácito tem pouco valor para a organização. Por outro lado, o conhecimento explícito não surge espontaneamente, mas precisa ser cultivado a partir das sementes do conhecimento tácito. As organizações precisam aprender a converter o conhecimento tácito, pessoal, em conhecimento explícito, capaz de promover a inovação e o desenvolvimento de novos produtos (Choo, 2003, p.36-37).

Takeuchi e Nonaka (2008) corroboram com a ideia de Choo (2003) e apontam o processo de Conversão do conhecimento como mecanismo de construção do conhecimento por meio das combinações:

O conhecimento tácito dos indivíduos é a base da criação do conhecimento organizacional. A organização tem de mobilizar o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual. O conhecimento tácito mobilizado é “organizacionalmente amplificado através dos quatro modos de conversão do conhecimento e cristalizado em níveis ontológicos mais elevados”. Chamamos isso de “espiral do conhecimento”, na qual a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito tornar-se-á maior na escala à medida que sobe nos níveis ontológicos. Assim, a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, iniciando no nível individual e subindo através das comunidades expandidas de interação, que atravessa os limites seccionais, departamentais, divisionais e organizacionais (Takeuchi; Nonaka, 2008, p.70).

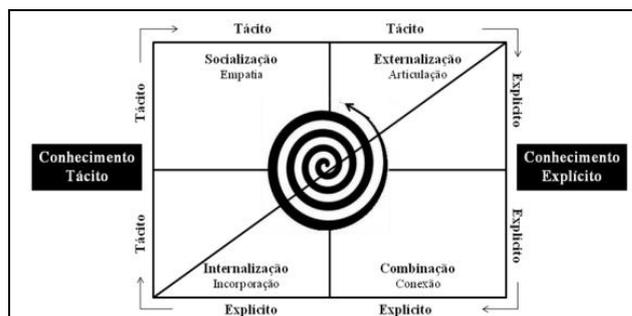


Figura 1: *Processo de Conversão do Conhecimento* (Takeuchi e Nonaka, 2008, p. 80).

Nesse sentido, o conhecimento torna-se um recurso e uma ferramenta estratégica que pode ser utilizada no contexto organizacional. Para tanto, as informações são consideradas insumos para a construção do conhecimento, sendo assim, é necessário prospectar, analisar, utilizar e gerenciar todas as informações e dados dentro e fora da organização.

Desse modo, dado é transformado em informação e, a informação convertida em conhecimento e, por conseguinte, é compartilhado para que todos os indivíduos tenham acesso a ele (dados). Com a busca e compartilhamento das informações, é possível alterar o estado de conhecimento das pessoas. Para Davenport (2004), a junção das informações e conhecimentos em processos voltados a construção e gestão do conhecimento proporciona a construção de novos conhecimentos organizacionais.

Na prática, muitas empresas dispõem de ambos, conhecimento e informações, nas suas iniciativas em gestão do conhecimento e reconhecem a importância do fator humano no conhecimento, mesmo que suas organizações tenham se concentrado na tecnologia. Sendo assim, existe a necessidade de a informação e o conhecimento serem gerenciados da mesma forma que os recursos financeiros, materiais e humanos (Davenport, 2004, p.16).

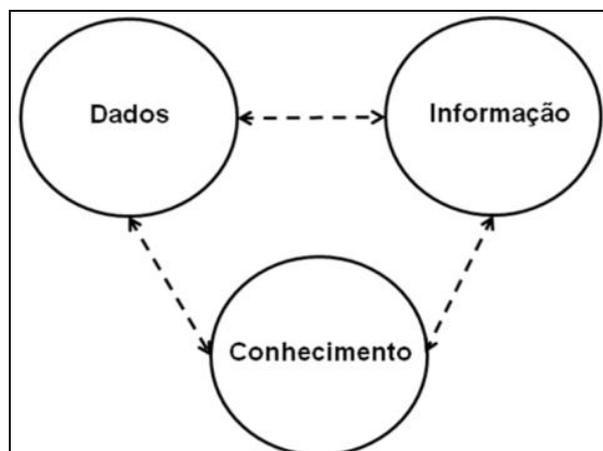


Figura 2: *Relação cíclica entre dados, informação e conhecimento* (Jorge, 2013, p.29).

Dessa maneira, a combinação do conhecimento com a informação alicerçada pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) proporciona uma maior agilidade nos processos de construção de conhecimento. Moraes e Fadel (2006) complementam a ideia quanto a necessidade do Gerenciamento dos recursos informacionais:

Essa crescente necessidade de se gerenciar a informação, levando-se em conta também os aspectos humanos e as tecnologias de informação e comunicação, resultou na formação de uma área profissional, originalmente chamada de *Information resources management*. Essa expressão foi traduzida, no Brasil, como Gerenciamento de recursos informacionais, e é atualmente mais conhecida como Gestão da Informação. (Moraes; Fadel, 2006, p.107).

Com a aplicação de processos e atividades da GC é possível proporcionar uma maior competitividade nos ambientes da organização. Dessa maneira, a valorização do conhecimento intrínseco dos indivíduos torna-se essencial, afinal, esse conhecimento é fundamental, e pode ser utilizado de maneira estratégica no ambiente externo da organização, ambiente esse composto por concorrentes, clientes, fornecedores e outros atores que se relacionam com as organizações.

Os processos de construção e gestão do conhecimento no contexto organizacional é uma tarefa complexa, pois é necessário utilizar-se de inovação contínua. Esse processo deve ser ampliado tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo da organização.

A GC considera e utiliza todos os recursos presentes na organização, dessa forma, os colaboradores fazem uso

das melhores práticas e tornam-se capazes de desenvolver novos conhecimentos que por sua vez são vistos nas organizações por meio de novos métodos e processos. Nesse sentido, torna-se importante o desenvolvimento de estratégias voltadas para a GC no contexto organizacional que visem estimular os colaboradores para que sejam capazes de produzir, disseminar e utilizar esses conhecimentos.

Ressalta-se que, para que a GC seja colocada em prática nas organizações, torna-se necessário o envolvimento da alta administração alinhada as estratégias organizacionais. A implementação e uso correto da GC no contexto organizacional acontece de maneira plena quando a organização desenvolve uma cultura organizacional que valorize o processo de desenvolvimento de novos conhecimentos. Com a aplicação correta dos processos de GC, todos os recursos presentes no ambiente interno e externo são utilizados alinhados a estratégia e planejamento da organização.

### 3 Planejamento estratégico

Durante as guerras o planejamento estratégico foi utilizado nos confrontos. Sun-Tzu (500 a.C) foi um grande estrategista, ele mapeava as informações dos seus rivais e depois de estudá-las, traçava suas estratégias visando obter alguma vantagem competitiva sob os seus oponentes nos combates:

Se conhecermos o inimigo e a nós mesmos, não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecermos, mas não o inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecermos nem o inimigo, sucumbimos em todas as batalhas (Sun-Tzu, 1999, p.28).

O planejamento estratégico no âmbito das organizações surgiu juntamente com a Revolução Industrial no século XVIII. Nesse período os mercados consumidores começaram a surgir e com isso, houve a necessidade de as organizações traçarem planejamentos em relação às suas vendas, compras e outras transações que aconteciam nas organizações. Para Certo e Peter (1993, p.6) planejamento estratégico é "um processo contínuo e iterativo, que visa manter uma organização funcionando em conjunto e apropriadamente integrada a seu ambiente". Mintzberg e Quinn, (2001, p. 20) corroboram com a ideia de Certo e Peter (1993) e afirmam que planejamento estratégico

integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências internas e relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Sendo assim, o planejamento estratégico consiste em instituir o melhor curso estratégico para as organizações em conformidade com seus recursos e ambientes,

conforme é possível visualizar na figura 3. As organizações são guiadas por esses planejamentos e ressalta-se que, essas organizações estão em um ambiente em constantes mudanças, ou seja, cabe aos gestores alterar e colocar em prática o planejamento visando o futuro, devendo considerar as possíveis alterações em seus ambientes.

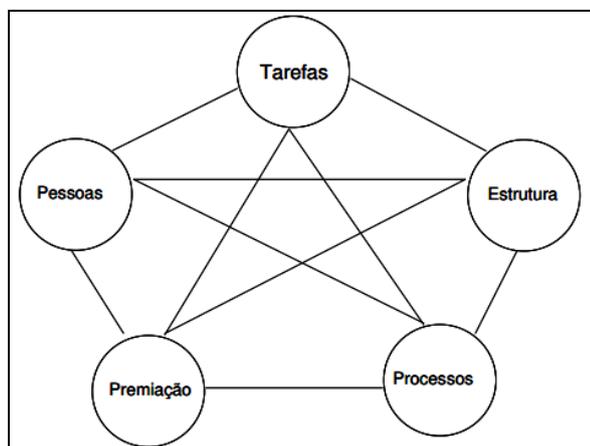


Figura 3: *Modelo de Estrutura Organizacional*, (Mintzberg e Quinn, 2001. p. 133).

O processo de formação das estratégias nas organizações é composto de várias atividades. Nessas atividades, podemos identificar: definição dos objetivos almejados, observação e avaliação do ambiente externo buscando ameaças e possíveis oportunidades e ameaças do ambiente, avaliação do ambiente interno para detectar pontos fracos e pontos fortes para a designação das possibilidades estratégicas, execução e controle de todos os processos.

No decorrer do desenvolvimento das estratégias, é necessário analisar as consequências das execuções com o intuito de reparar, evitar consequências não planejadas, caso aconteça algo inesperado, tomar medidas que não atrapalhem os objetivos definidos pela organização. Em virtude disso, existe a necessidade de verificar o andamento sem interrupção dos planos e estratégias aplicadas e desenvolvidas para que seja possível conduzir com precisão de seus resultados.

### 3.1 A estratégia no âmbito da gestão do conhecimento

As organizações devem reconhecer que o conhecimento e a informação são apoios fundamentais e extremamente importantes para a gestão estratégica já que transgridem todas as ações dentro da organização. Choo (2003) aponta a informação e consequentemente o conhecimento como componentes que estão relacionados a todos afazeres organizacionais:

A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação,

as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação (Choo, 2003, p.27).

Em virtude disso, houve a necessidade de concepção da preservação e desenvolvimento do conhecimento de todos os sujeitos organizacionais que se relacionam com a organização, independentemente do nível hierárquico ou setor. Essa percepção pode ser reunida em sistemas, informações, processos organizacionais e documentos, sendo caracterizada em forma de *know-how* do profissional.

Dessa maneira, as organizações utilizam de maneira estratégica todos os recursos de forma apropriada proporcionando a construção de novos conhecimentos e, consequentemente ações de comunicação, treinamento e educação visando o compartilhamento desses novos conhecimentos. As informações sobre o ambiente externo são essenciais na decisão da arquitetura das estratégias. Ressalta-se que, para que isso aconteça é necessário assegurar-se que a informação é fidedigna, evitando assim o processo de desinformação. O processo de desinformação ocorre de maneira intencional, prejudicando a construção de conhecimentos organizacionais. Simões (2009) entende desinformação como

o processo de envio intencional de mensagens contendo dados errados ou falsos. Esses dados, depois de organizados, analisados e tomados como verdadeiros, levam aquele que receber as mensagens a tomar decisões erradas, que irão prejudicar seus objetivos (Simões, 2009, p.24).

Prevendo quais serão os acontecimentos com relação aos processos organizacionais, ou seja, tendo informações autênticas, torna-se mais fácil antecipar as reações e ações organizacionais, fazendo uso dessa estratégia e consequentemente proporcionando a construção de novos conhecimentos voltados para a organização. Com esse processo, é possível proporcionar vantagem competitiva, fazendo com que a organização se torne líder no mercado, ou mantenha seu *status* de liderança. Destaca-se o uso das informações sob três arenas,

criar significado, construir conhecimento e tomar decisões – são entendidas como processos interligados, em que as atividades são alimentadas mutuamente caracterizando-se como uma visão holística. Essa é a perspectiva da organização do conhecimento, a qual possui informações e conhecimentos como insumos que conferem vantagem competitiva, permitindo agir com inteligência, discernimento e criatividade no ambiente dinâmico (Valentim, 2010, p. 323-324).

Conforme descrito por Valentim (2010), as esferas para a utilização da informação (criar significado, construir conhecimento e tomar decisões) estão intrinsecamente relacionadas com as tarefas que são executadas no contexto organizacional. Por essa razão, podemos dizer que é perceptível que o conhecimento e a informação são recursos responsáveis por proporcionar vantagem competitiva, possibilitando ações mais assertivas. É explícito que as três arenas de uso da informação não

terão sucesso se cada uma delas for aplicada individualmente.

Torna-se necessário analisar o uso da informação no ambiente interno e externo. No processo de formação da estratégia organizacional, o uso da informação auxilia na escolha de recursos inovadores e no estabelecimento de estratégia, se tornando assim, um elemento indispensável e intrínseco, ou seja, a informação traz uma potencialidade para desenvolver novas vantagens competitivas contribuindo com a escolha de recursos inovadores ou fazendo parte de maneira inseparável da estratégia estabelecida, e como consequência ocorre a construção de novos conhecimentos.

A informação torna-se insumo primário no cenário da estratégia e dos processos de tomada de decisão, concedendo dessa maneira suporte e base fundamental no gerenciamento das operações organizacionais. Através das intercessões das informações e conhecimentos, poderão ocorrer mudanças dentro da organização, mudanças essas que ocorrem devido a criação de novos conhecimentos organizacionais. Esses conhecimentos quando são geridos e conectados aos objetivos organizacionais proporcionam vantagem competitiva para a organização.

#### **4 Gestão do conhecimento como ferramenta estratégica nas organizações**

O ambiente organizacional está envolto de complexidade devido às inúmeras relações que acontecem nele. Isso ocorre em razão das relações realizadas entre inúmeros componentes que se alteram o tempo todo, fatores que estão intrinsecamente ligados ao desenvolvimento de uma nova estrutura do cenário existente.

Earl (2004) enfatiza esse conceito, ou seja, o uso da informação como elemento de responsabilidade no apoio a renovação e inovação no contexto organizacional:

as mudanças foram associadas ao poder de geração de valor da informação, um recurso que pode ser reutilizado, compartilhado, distribuído ou trocado sem perda de valor; na verdade, o valor é, algumas vezes, multiplicado. E o fascínio que se tem hoje pela competição sobre ativos invisíveis é um indicativo que as pessoas agora veem o conhecimento e sua relação com o capital intelectual como o recurso crítico, pois ele apoia a inovação e a renovação. (Earl, 2004, p.28)

Partindo do pressuposto apontado acima é possível dizer que, a gestão do conhecimento (GC) pode ser aplicada como ferramenta estratégica nas organizações e, conseqüentemente nas atividades dos colaboradores. Um dos maiores obstáculos que as organizações encontram está em desenvolver e introduzir os processos utilizados na GC como armazenamento, coordenação e divulgação dos conhecimentos.

Tal dificuldade ocorre devido ao conhecimento ser intangível e, por essa razão, existe uma grande dificuldade quanto à verificação dos resultados, sejam eles positivos ou não para as organizações. Para que as organizações alcancem as metas desejadas e tenham resultados positivos, é necessário que a GC esteja atrelada aos objetivos organizacionais.

É de extrema importância entender a administração do conhecimento bem como o trabalho correto do conhecimento. Dessa forma a organização compreende o investimento de recursos financeiros e materiais nos processos de criar, armazenar, distribuir e compartilhar o conhecimento. A tarefa de compartilhar o conhecimento no ambiente organizacional é de fato um desafio que precisa ser superado, já que as pessoas dentro das organizações só realizam tal processo quando existe alguma contrapartida do conhecimento partilhado. Dessa maneira torna-se importante desenvolver algumas estratégias que valorizem o processo de partilha e disseminação dos conhecimentos entre os sujeitos organizacionais.

Para que a GC seja implementada de maneira estratégica nas organizações é preciso inúmeras ações e investimentos, como por exemplo, proporcionar treinamentos, cursos visando a construção de uma cultura voltada à educação de maneira ininterrupta. Propor mais responsabilidade e oferecer mais autonomia aos colaboradores, para que dessa maneira eles possam executar as tarefas da forma que julgam mais adequadas, são pontos-chaves, pois por meio de tais ações se possibilita o desenvolvimento do senso de criatividade e novas ideias dos sujeitos organizacionais.

Essas atividades podem ser realizadas por meio de atividades que possibilitem que os indivíduos das organizações consigam ver valor nos processos voltados à construção e à gestão do conhecimento. O desenvolvimento de pesquisas, bem como proporcionar processos nos ambientes que favorecem a troca de conhecimento são aspectos bases para trabalho com o conhecimento.

Muitas vezes as organizações não conseguem ter a percepção do valor do capital intelectual, por isso elas acabam perdendo o conhecimento que poderia ser utilizado de forma estratégica. Sendo assim, para que as organizações utilizem as ferramentas e os processos da GC de maneira estratégica, é necessário que as habilidades, talentos e conhecimentos de seus colaboradores sejam identificados e valorizados.

#### **5 Considerações finais**

Partindo do pressuposto que as organizações estão inseridas em ambientes com constantes mudanças, cria-se a necessidade do aproveitamento das mudanças. Dessa forma, o uso da Gestão do Conhecimento (GC) por essas organizações é fundamental para se alcançar

vantagem competitiva no mercado no qual estão inseridas.

Ressalta-se que a GC desenvolvida como ferramenta organizacional ganhou força nas últimas décadas devido às necessidades das organizações em se reinventarem além dos recursos tangíveis, afinal, com o passar do tempo as organizações foram se equiparando no contexto das máquinas, processo, insumos entre outros componentes para fabricação ou prestação de serviço. Nesse momento evidenciou-se que a diferença entre elas estava em seus recursos humanos, mais precisamente nos conhecimentos que seus colaboradores possuíam.

As organizações passaram a aperfeiçoar o processo de aprendizado e realizar melhorias contínuas desse capital intelectual por meio da implantação de ferramentas da GC, isso é, valorizar o capital intelectual visando a geração de novos conhecimentos para que ele seja compartilhado, armazenado e utilizado de maneira estratégica no ambiente interno e externo. O uso de Tecnologia da Informação e Comunicação (TICs) para as atividades mencionadas torna-se importante para uma maior agilidade, reduzindo assim tempo e muitas vezes distâncias, sejam elas geográficas ou de recursos. Alertamos que as TICs são consideradas meio para a realização das atividades mencionadas e não fim.

A percepção de muitos gestores que estão inseridos em organizações é que a implantação de uma tecnologia ou um conjunto de tecnologias, que tem como finalidade dinamizar os processos, atividades e tarefas organizacionais, é o suficiente para se realizar a gestão da informação e do conhecimento. É importante ressaltar que, muitos outros elementos são fundamentais para se implementar a gestão da informação e do conhecimento como, por exemplo, a cultura organizacional voltada à valorização da informação e do conhecimento, a comunicação organizacional/comunicação informacional, a estrutura (formal e informal), a racionalização (fluxos e processos), as redes de relacionamentos, entre outros (Valentim, 2007).



Figura 4: *Relação entre Gestão do Conhecimento, Cultura Organizacional e Pessoas.*

Foi possível observar que as construções de novos conhecimentos são alicerçadas por três componentes principais, a implementação dos processos e atividades da gestão do conhecimento, a construção de uma cultura organizacional voltada à valorização da informação e do conhecimento e, a valorização do capital intelectual das pessoas que se relacionam com as organizações.

As relações desses componentes proporcionam resultados importantes para a organização, como por exemplo, a relação entre a gestão do conhecimento e as pessoas cujo o resultado consiste no desenvolvimento de novas habilidades e competências voltadas à organização. Relações entre pessoas que possuem relações diretas ou indiretas com a organização e a cultura organizacional possibilita a construção de novos processos e estruturas organizacionais, alterando assim o ambiente interno, externo e o uso dos recursos da organização.

Ao relacionarmos a cultura organizacional e gestão do conhecimento, se visualiza a elaboração de novas estratégias organizacionais responsáveis por proporcionar vantagens competitivas para a organização. Essas estratégias são voltadas tanto ao ambiente interno quanto ao ambiente externo da organização. Dessa maneira, as consequências das relações entre gestão do conhecimento, pessoas e cultura organizacional resultam em habilidades, competências, processos, estruturas e estratégias que propiciam como resultado final, novos conhecimentos organizacionais que impactam nos demais componentes.

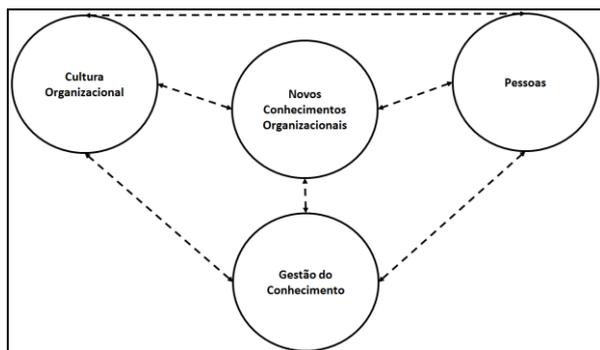


Figura 5: *Múltiplas relações entre Gestão do Conhecimento, Cultura Organizacional, Pessoas e Novos Conhecimentos Organizacionais.*

Podemos dizer então que a GC passou a assumir um papel muito importante no contexto organizacional, afinal, quando os processos e atividade de GC estão bem alinhados com outros componentes organizacionais, como por exemplo, a cultura organizacional e as pessoas que se relacionam de maneira direta ou indireta com a organização, torna-se possível alcançar bons resultados organizacionais, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo da organização.

As organizações, para uma melhor aplicação da GC como ferramenta estratégica organizacional, devem alinhar às suas múltiplas necessidades, componentes e recursos com as ações e atividades de Gestão do Conhecimento. Com isso essas organizações podem fazer uso dos diversos resultados da aplicação da GC e conquistar vantagem competitiva.

## Referências

- Capra, F (2002). O ponto de mutação. São Paulo Cultrix, 2002.
- Certo, S. C.; Peter, J. P (2004). Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- Choo, C. W (2003) A Organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003. 426p.
- Daft, Richard L (2014). Organizações: teoria e projetos. 9 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- Davenport, T. H (2004). Dominando a gestão da informação. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- Earl, M. J (2004). Todo negócio diz respeito a informações. // Davenport, T.; Marchand, D. A.; Dickson, T. (Orgs.). Dominando a gestão da informação. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- Jorge, C.F.B (2013). Gestão da Informação Esportiva no contexto da Inteligência Competitiva em Clubes de Futebol: Um estudo de caso no Marília Atlético Clube. 2013. 325f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista, Marília/SP. 2013.
- Maximiano, A. C. A (1992). Introdução à Administração. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- Mintzberg, H.; Quinn, J. B (2001). O Processo da Estratégia. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- Moraes, C. R. B. De; Fadel, B (2007). Ambiência organizacional, gestão da informação e tecnologia. // Valentim, M. L.P. (Org.). Informação, conhecimento e inteligência organizacional. 2.ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2007.
- Simões, R. P (2009) Futebol e informação: driblando incertezas. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.
- Sun-Tzu (1999). A arte da guerra. 15.ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- Takeuchi, H.; Nonaka, I (2008). Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008
- Valentim, M. L. P (2010). Gestão, mediação e uso da informação. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.
- Valentim, M. L. P (2007). Processo de inteligência competitiva organizacional. // Valentim, M. L. P. (Org.). Informação, conhecimento e inteligência organizacional. 2.ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2007.

Copyright: © 2016 Jorge and Faléco. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons CC Attribution-ShareAlike (CC BY-SA), which permits use, distribution, and reproduction in any medium, under the identical terms, and provided the original author and source are credited.

Received: 2016-05-25. Accepted: 2016-05-25