

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA RELAÇÃO PARA A VIABILIZAÇÃO DA  
GESTÃO DO CONHECIMENTO \*

Andrewes Pozeczek Koltermann † [apk@doisassessoria.com.br](mailto:apk@doisassessoria.com.br)

**Resumo:** A partir do pressuposto de que o bom entendimento de uma empresa inicia-se pelo seu interior e, que o alcance de metas de um planejamento global, está relacionado à valorização de seu capital intangível, o conhecimento, o presente aborda um estudo teórico-descritivo em relação à Tecnologia da Informação, Comunicação Organizacional e Planejamento Estratégico. Com o intuito de explicar e compreender como podem esses se inter-relacionar para gerar conhecimento dentro do âmbito empresarial, o mesmo lança mão do conceito e abrangência desses e, analisa e discute a contribuição do alinhamento estratégico na adequação de um plano de comunicação interna, por meio do uso de ferramentas de Tecnologia da Informação.

**Palavras-Chave:** Gestão do Conhecimento. Tecnologia da Informação. Comunicação Organizacional. Planejamento Estratégico.

---

\* Artigo publicado em agosto de 2007.

† Bacharel em Sistemas de Informação - UNIFRA.

MBA em Administração da Tecnologia da Informação – UNISINOS

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>3</b>
<b>2. CONHECIMENTO: A VIABILIZAÇÃO.....</b>	<b>5</b>
<b>3. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E PLANEJAMENTO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>6</b>
3.1. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: MUDANÇA E MELHORIA NA PRODUÇÃO DE BENS E SERVIÇOS.....	6
3.2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: DO CONCEITO E ABRANGÊNCIA À VIABILIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO.....	8
3.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: A CONSTRUÇÃO DA REALIDADE NO ALCANCE DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS .....	10
<b>4. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS.....</b>	<b>12</b>
4.1. TIPO DE PESQUISA .....	12
4.2. TEMA.....	12
4.3. DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	12
4.4. COLETA DE DADOS .....	13
<b>5. CONHECIMENTO: A VIABILIZAÇÃO.....</b>	<b>14</b>
5.1. A CONTRIBUIÇÃO DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO NA ADEQUAÇÃO DE UM PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA, POR MEIO DO USO DE FERRAMENTAS DE TI: O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	14
5.1.1. <i>Dado, Informação e Conhecimento: Distinção e Abrangência.....</i>	<i>14</i>
5.1.2. <i>Planejamento Estratégico na Era da Informação: Entrelaçando BSC e TI.....</i>	<i>17</i>
5.1.3. <i>TI e Comunicação Organizacional: Entrelaçando Sistemas Colaborativos e Gestão do Conhecimento .....</i>	<i>20</i>
5.1.4. <i>Planejamento Estratégico e Comunicação Organizacional: Entrelaçando Plano de Comunicação Interna e Gestão do Conhecimento .....</i>	<i>23</i>
<b>6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>25</b>
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>28</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>30</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações constituem uma parte integrante da vida das pessoas. Desde o nascimento até a morte, o indivíduo se depara com um imenso contingente de organizações. São hospitais, igrejas, escolas, entre tantas outras que, diariamente, satisfazem e suprem as nossas necessidades básicas de alimentação, vestuário, transporte e salário ou, mesmo os pessoais desejos consumistas. Essas apresentaram, ao longo de suas histórias e, de acordo com as suas trajetórias de cultura organizacional, diferentes enfoques na administração de seus negócios.

Depois da “Teoria das Máquinas”, quando os aspectos construtivos do âmbito organizacional eram a prioridade e onde o foco na estrutura em si garantia a eficiência das partes envolvidas e, quando só se pensava no trabalhador enquanto uma máquina para o alcance de metas, observou-se mais nesse mundo empresarial. Hoje, as inovações tecnológicas e o conseguinte avanço da informática permitem a redefinição de conceitos administrativos e colocam o elemento humano na posição de maior ativo de uma organização, a partir de seu conhecimento e complementariedade de competências.

Nesse contexto, as tecnologias da informação conferem, aos recursos humanos de toda e qualquer empresa que vislumbre o aperfeiçoamento de seu quadro e que não ignore o poder e as regras que essas desempenham dentro do mundo empresarial, vantagens ao esforço humano e qualidade à comunicação estabelecida entre colegas, entre setores e entre níveis da pirâmide organizacional.

Gerar conhecimento – e saber administrá-lo e difundi-lo – é uma questão de sobrevivência e, com vistas na eficácia de, sob uma ótica interna, propiciar a sugestão de estratégias que, além de efetivar o funcionamento comunicacional, contribuam para a gestão do conhecimento por meio do adequado uso das ferramentas de Tecnologia da Informação e do alinhamento estratégico, esse analisa, nas seguintes páginas, uma relação para a viabilização da gestão do conhecimento.

Buscando responder como podem se inter-relacionar os segmentos tecnologia da informação, comunicação organizacional e planejamento estratégico de modo a gerar conhecimento, o mesmo é apresentado em quatro itens. O primeiro contemplará o conceito de conhecimento; o segundo, a tecnologia da informação, a comunicação e planejamento no

contexto organizacional; o terceiro, a viabilização do processo de gestão do conhecimento e; o quarto, por fim, uma análise e discussão acerca da relação desses conceitos.

Nessa, por fim, será possível conferir a inserção da adequação de um plano de comunicação interna, alinhamento estratégico e utilização de ferramentas de TI para a promoção do conhecimento em âmbito empresarial, com vistas no alcance dos objetivos propostos pelo trabalho.

## 2. CONHECIMENTO: A VIABILIZAÇÃO

Sabendo que conhecimento todos têm, percebemos que, entretanto, uns têm mais que os outros e, o tomando pelo seu sentido literal, de aquilo que se conhece de algo ou alguém, é uma questão sem limites. Como uma fonte insaciável para alguns e constante para outros, ele não é limitado a descrições, hipóteses, conceitos, teorias, princípios e procedimentos e, não é de hoje que do tema emergem estudos e pesquisas.

A filosofia conta, conforme Nonaka & Takeuchi (1997), que foi de Platão, discípulo de Sócrates, a definição que tomamos como boa por séculos: “crença verdadeira justificada”. Passado algum tempo, segundo os autores, deixamos de jogar as nossas fichas na justificação e passamos a nos preocupar em desenvolver teorias que não mais apostassem em justificações, mas nas causas da produção da crença.

De uma evolução marcada por acharmos conhecer na medida em que em algo acreditássemos, passamos de verdade objetiva a variações subjetivas e, atualmente, a literatura aponta que para falar em conhecimento, é indispensável falar em informação. Isso porque, segundo Borges (1995) conhecer, de os mais remotos tempos para cá, é emaranhar-se em códigos e preocupar-se em decifrá-los e, o que se observa nisso é um processo comunicativo.

Informações oriundas daí se tornaram, independente de filosofia ou tempo, construção de conhecimento. Formas, intencionalidade e viabilização para tanto compõem a discussão de outros estudos e que o fica, na maior parte deles, é que a presença de tudo aquilo que se procura conhecer é indefinitivamente adiada, pois conhecimento não é simplesmente compreender a realidade retendo informações, mas utilizar-se dessas para, sempre, avançar rumo ao novo, assim como no presente que, retendo algumas informações discutirá uma nova forma de não só encarar, mas de gerar e gerir conhecimento.

O fato, de acordo com Gregolin & Tarapanoff (2001), é que planejamento, administração e tomada de decisão nas organizações, atualmente e dentro do contexto da nova ordem mundial, econômica e social, tendo a informação como principal recurso, têm, em uma gestão acerca do conhecimento, a oportunidade de concretizarem-se no mercado competitivo.

### 3. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E PLANEJAMENTO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

#### 3.1. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: MUDANÇA E MELHORIA NA PRODUÇÃO DE BENS E SERVIÇOS

O conceito de Tecnologia da Informação (TI) é mais abrangente do que os de processamento de dados, sistemas de informação, engenharia de *software*, informática ou de conjuntos de *hardware* e *software*. Sabe-se, hoje, que ele envolve, ainda, aspectos que compreendem o elemento humano e o enfoque administrativo e organizacional.

Evoluindo de uma orientação tradicional no suporte da condução de negócios para um papel estratégico dentro da organização, a tecnologia, definida como aplicação de conhecimentos científicos e técnicos à concepção, desenvolvimento e fabricação de produtos, foi estendida a todas as atividades que provoquem melhoria ou mudança na produção de bens e serviços.

Partindo daí, entende-se, segundo Marcovitch (1997), por tecnologias de informação não simples ferramentas, mas um complexo tecnológico que envolve computadores, *softwares*, redes de comunicação eletrônica públicas e privadas, rede digital de serviços, tecnologias de telecomunicação, protocolos de transmissão de dados e outros serviços.

Em relação ao assunto, Tapscott & Coston (1995) salientam que a TI, apesar de ainda ser considerada por alguns um fenômeno externo que se impõe à empresa é uma questão natural e, é possível compreender, a partir dessa apreciação sobre o tema, que pensar em tecnologia e administração na mesma equação é caminhar rumo à evolução. “O que se observa é que a evolução da tecnologia está, na verdade, alterando a natureza da competição entre as organizações” (TAPSCOTT & COSTON, 1995, pág. 96).

Assim, uma vez que a organização internaliza novas tecnologias, especialmente, em termos de tecnologias de informação e telecomunicações, conforme os autores, estas passam a alterar sua própria estrutura de poder com crescente disseminação de informações e, passam a alterar, também, sua habilidade em desenvolver novos produtos ou serviços e atender a novos mercados.

Contudo, nenhuma aplicação de TI, considerada isoladamente, por mais sofisticada ou glamourosa que seja, pode manter uma vantagem competitiva, pois essa só pode ser obtida pela capacidade da empresa em explorar a TI de forma contínua. O fato é que o uso eficaz da TI e a integração entre sua estratégia e a estratégia do negócio vão além da idéia de ferramenta de produtividade. É uma questão de consciência.

Atualmente, não basta contar com simples sistemas de informação, mas com o alinhamento da TI com a estratégia e as características da empresa e de sua estrutura organizacional. Sobre a questão, Dussauge (Apud MARCOVITCH, 1997), atribui a influência nas decisões estratégicas à tecnologia partir de três pontos diferentes. O primeiro refere-se à área de negócios em que a organização atua, sua definição, fronteiras, segmentação, crescimento, maturidade e valor. O segundo, por sua vez, à estrutura da concorrência, permitindo a mudança de regras e propiciando a emergência de novos concorrentes ou desaparecimento de concorrentes existentes. O terceiro, por fim, diz respeito às alternativas de estratégias genéricas, como a liderança em custos ou a diferenciação.

Fala-se, aí, portanto, não da inserção na era da informação, mas de administração de tecnologia da informação e da percepção de seu papel estratégico e impacto no âmbito organizacional. Morton (apud Marcovitch, 1997), enfatiza esse processo em cinco ângulos:

- I. As tecnologias de informação estão provocando profundas alterações na organização do processo de trabalho: quanto mais a organização é sustentada pelo conhecimento e organização, mais é afetada pelos avanços tecnológicos;
- II. As tecnologias de informação viabilizam a integração entre as diversas unidades do negócio e além de suas fronteiras, tornando os limites entre organizações cada vez mais virtuais;
- III. As tecnologias de informação estão alterando a natureza competitiva de muitas indústrias, como se pode observar nas formações de alianças estratégicas e acordos cooperativos entre competidores para atuar em segmentos específicos;
- IV. As tecnologias de informação disponibilizam novas oportunidades estratégicas para as organizações, provocando avaliação e redefinição da missão, metas estratégicas e operações, dada a possibilidade de acúmulo de conhecimento e experiências;
- V. A introdução bem-sucedida das tecnologias de informação requer mudanças nas estratégias de gestão e na estrutura organizacional, o que pressupõe mudança na cultura organizacional.

Com isso, se percebe que se a tecnologia da informação é parte integrante do processo de transformação das organizações, é necessário, investir em inovações tecnológicas, utilizar sistemas de informações gerenciais, implementar processo de mudança organizacional, utilizar o conhecimento como recurso estratégico e capacitar as pessoas para adaptação à nova realidade.

Eis o desafio. Talvez, o maior deles quando se fala em prosperar em ambiente e mercado competitivos. Porém, assumir o risco é uma questão de sensibilidade, flexibilidade e adaptabilidade acerca de mudanças e estímulo para não apenas caminhar no mesmo ritmo da evolução, mas para fazer parte de seu processo, como bem definiu Marcovitch:

Observe-se que uma nova tecnologia pode alterar sensivelmente a forma de uma empresa enxergar seu negócio, e a partir daí, promover mudanças capazes de alterar a dinâmica concorrencial num setor. É interessante assinalar que a nova tecnologia pode propiciar ganhos de eficiência e redução de custos ou viabilizar novas maneiras de agregar valor ao cliente em produtos/serviços oferecidos pela empresa (MARCOVITCH, 1997, p. 28).

A questão é relacionar TI e comunicação. As facilidades e possibilidades oferecidas pelas ferramentas de gestão de conteúdo podem surpreender os gestores e mais: A união e o potencial das ferramentas de estreitamento de relações no que tange à comunicação interna às novas tecnologias da informação não só agregam valor a uma organização, mas constituem uma nova etapa no seu ciclo de vida, o da construção de conhecimento sob o princípio do bem comunicar e não da simples transmissão ou retenção de informação.

### 3.2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: DO CONCEITO E ABRANGÊNCIA À VIABILIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

Com a evolução das empresas no que tange à redefinição dos conceitos administrativos e condução dos negócios, as atividades em comunicação, que eram, antigamente, percebidas e desenvolvidas apenas na edição de simples publicações empresariais e em muito pouco de assessoria de imprensa e marketing, ganharam – e continuam a ganhar de forma vertiginosa – um novo espaço que consolida a sociedade e era da informação.

A comunicação organizacional, que abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos, é hoje encarada



como um processo integrado do qual nenhuma empresa moderna pode abrir mão, a menos que queira fadar-se ao insucesso.

Deixando o tradicionalismo de lado, quando falar em comunicação era essencialmente falar em transferência de informações, a comunicação organizacional e suas modalidades lançam mão, hoje, de uma articulação e de um processo sistêmico que, conforme Kunsch (1999), viabilizam toda a interação possível entre a organização e seus colaboradores por meio de metodologias e técnicas de comunicação institucional e, inclusive da mercadológica, que remetem à construção interna e externa da credibilidade empresarial.

Nesse cenário, onde uma visão que promova o equilíbrio entre empregado e empregador na mesma equação de trabalho e qualidade de vida do profissional, se faz necessária uma comunicação que passe, igualmente, por todos os níveis da pirâmide organizacional. E é aí que se encaixa a comunicação interna.

Incorporada a um conjunto de definições de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização, essa estabelece, canais que permitem o relacionamento ágil e transparente com vistas no conhecimento e na correta compreensão do ambiente e objetivos empresariais.

Para Kunsch (2003), a primeira constatação a ser feita sobre isso é perceber a comunicação interna enquanto uma área estratégica. Para que aquela visão possa ser absorvida não só pela cúpula diretiva, mas também pelos agentes internos envolvidos, é necessário que os gestores a percebam enquanto um ato de comunhão de idéias, de geração de conhecimento e de estabelecimento de diálogo.

Sabendo que a comunicação “não é simplesmente uma transmissão de informações” (KUNSCH, 2003, p.161), percebe-se, aí, um pensamento estratégico que, por sua vez, pressupõe alinhamento e uma autêntica cultura de comunicação na organização. O fato é perceber que o “ser estratégico” não denota apenas o desejo de tal, mas a sua total incorporação. “Se ela faz parte da estratégia, está umbilicalmente associada ao dia-a-dia da organização e inclui todas as pessoas que fazem parte dela” (BUENO, 2007).

Assim, bem como o processo de comunicação pressupõe uma atividade humana caracterizada pela transmissão e recepção de informações entre pessoas ou, ainda, o modo pelo qual se constroem e se decodificam significados a partir das trocas de informações geradas, a comunicação organizacional pressupõe, atualmente, evolução de conceito.

A comunicação caminha, por inteiro, para assumir uma nova perspectiva, onde um universo integrado, munido de profissionais capacitados e do uso dos adventos da tecnologia da informação, sustenta a inteligência empresarial: a comunicação, conforme Bueno (2003) irá se respaldar em bancos de dados mais inteligentes, em conhecimento mais profundo e em canais de comunicação que caminharão lado a lado com o planejamento e o processo de tomada de decisão.

Sabendo que comunicação existe sempre, desde as conversas nos corredores e café nos intervalos às grandes reuniões de tomada de decisão, é importante assimilar a idéia de que qualquer ação dependerá de um planejamento adequado e consistente.

### 3.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: A CONSTRUÇÃO DA REALIDADE NO ALCANCE DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

Certamente, o planejamento estratégico definido, basicamente, como metodologia científica para construir a realidade é, hoje, uma importante ferramenta na vida pessoal dos homens, bem como no ambiente das organizações, sejam elas públicas ou privadas. O ser humano, na sua vida particular, precisa planejar-se para nortear as suas atitudes e, no ambiente organizacional, o planejamento é, da mesma forma, imprescindível pelo mesmo motivo.

Nesse contexto, o planejamento é uma espécie de roteiro que possibilita uma probabilidade maior de sucesso acerca das ações a serem desenvolvidas e, por onde se tem subsídios para controle e avaliação de processos que levam ao alcance dos objetivos almejados. Abrangendo, em linhas gerais, preparação, execução e verificação, além de visão estratégica.

Lupetti (2000) mostra que, quanto ao planejamento, existe uma complexa e variada definição. Porém, diz que, “do planejamento global da organização nascem os planejamentos táticos que precisam, necessariamente, serem acordados e coordenados com o planejamento global” (LUPETTI, 2000, p. 83). Por meio dele, torna-se possível estipular um adequado fluxo de informações, fazendo com que o emissor (empresa) e o receptor (empregado) relacionem-se por meio de ações embasadas em aspectos como a construção de uma rede de canais que garantam eficiência e produtividade.

Um grande número de empresas opera sem planejamento formal. O principal argumento de organizações que assim atuam é a falta de tempo e o fato de terem alcançado um certo sucesso sem a implantação desse. Porém, muitos benefícios podem ser atingidos com um planejamento formal. É ele quem, conforme Kotler & Armstrong (1993), encoraja a empresa a pensar sistematicamente no futuro, compensando incertezas e mudanças, obrigando a empresa a melhor definir seus objetivos e, a operar economicamente, minimizando custos em operações eficientes e compatíveis.

Para Kotler (2000), a construção da realidade em prol do alcance dos objetivos organizacionais se dá através de um planejamento consistente, de um plano que contemple não só metas, mas uma profunda análise, que consiste, basicamente, em três fases. A primeira delas diz respeito ao diagnóstico do posicionamento estratégico da empresa em relação ao mercado. É uma análise micro e macroambiental do momento e das perspectivas a que a empresa está sujeita. Essa salienta, essencialmente, um estudo sobre os ambientes demográfico, econômico, físico, tecnológico, político-legal e, sócio-cultural, bem como dos fornecedores, clientes, concorrentes e públicos alvo. A segunda fase reside na análise e identificação do que se deve fazer para aumentar sua capacidade competitiva: definição de missão, objetivos, estratégias, programas de ação e projeção de lucros e perdas. E, a terceira, por fim, é da implementação, monitoramento e de administração estratégica propriamente dita.

Em TI o quê importa, conforme Beraldi (2003), é que uma das alternativas que as organizações têm para superar o desafio da competitividade é maximizar os resultados que a mesma pode proporcionar:

Não basta elaborar planos estratégicos, considerando cenários e tendências, é preciso também realizar a perfeita conciliação dos planos de tecnologia da informação e empresarial, levando em conta os recursos de TI disponíveis, as competências e o contexto organizacional. (BERALDI, Luiz Carlos. 2003, pág.54)

Portanto, enquadrada a um planejamento formal a tecnologia da informação, se adaptada para gerar e gerir conhecimento em âmbito empresarial corresponde não só à consciência de alinhamento estratégico, mas da tecnologia integrada à inteligência empresarial. É a percepção da variação constante no mundo empresarial, com o estágio do desenvolvimento tecnológico das empresas concorrentes e/ou de seus processos internos. A convergência da infra-estrutura tecnológica, quando pensada sistematicamente, não só aniquila distâncias, mas determina perfil de colaboradores, produtos, serviços e público-alvo.

## **4. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS**

### **4.1. TIPO DE PESQUISA**

Focalizado nos conceitos e abrangência de tecnologia da informação, comunicação organizacional e planejamento estratégico, o presente trabalho de conclusão de curso diz respeito a um levantamento bibliográfico teórico-explicativo e analítico, uma vez que representa uma tentativa inicial para a compreensão dos fatores que levam ao entrelaçar dos mesmos no processo de gestão do conhecimento em âmbito empresarial.

Segundo Gil (1999), o método escolhido visa identificar fatores que determinam e/ou contribuem para a ocorrência de certos fenômenos por meio da obtenção de conhecimento através da exploração e informações já publicadas, com vistas na familiarização com o problema de pesquisa e sugestão de novos rumos de estudos acerca do tema e experimentações futuras.

### **4.2. TEMA**

Tecnologia da informação, comunicação organizacional e planejamento estratégico sob a perspectiva de viabilização e implantação da gestão do conhecimento.

### **4.3. DELIMITAÇÃO DO TEMA**

A construção de uma imagem empresarial sólida e legitimada perante o público externo depende, fundamentalmente, do seu sucesso perante o público interno e, por conseguinte, de sua comunicação interna, bem como, atualmente, da potencialidade e produtividade gerada pelo êxito da administração da sua tecnologia de informação. Nesse contexto, as organizações têm se preocupado com os seus recursos humanos, defendendo a idéia de que o bom entendimento de uma empresa inicia-se pelo seu interior e, que o alcance de metas de um planejamento estratégico global, está relacionado à valorização de seu capital intangível: o conhecimento.

#### 4.4. COLETA DE DADOS

Para entrelaçar os conceitos tecnologia da informação, comunicação organizacional e planejamento estratégico, buscou-se coletar dados através de análise bibliográfica e procurou-se, ainda, trabalhar analiticamente, a partir da relação entre as disciplinas cursadas no MBA para melhor compreender a viabilização da Gestão do Conhecimento, sob a utilização de ferramentas de TI, concepção de alinhamento estratégico e adequação de plano de comunicação, com vistas na percepção de um conceito fomentando o outro.

## **5. CONHECIMENTO: A VIABILIZAÇÃO**

Atualmente, muito se fala na importância do conhecimento no mundo dos negócios. Contudo, o que resta saber é se as empresas já bem o encaram ou o traduzem no seu dia a dia. Viabilizar a gestão do conhecimento não é apenas avançar em uma determinada área, mas objetivar ocupar um território. Se o cenário empresarial dos dias de hoje representa complexidade, concorrência corporativa e, ainda, uma série de fenômenos econômicos e sociais, faz-se necessário o impulso não só do desejo de gerar e gerir conhecimento, mas da tecnologia da informação.

Conforme Rezende (2003), é através dessa e de um adequado e bem delimitado plano de comunicação, que o conhecimento pode transformar-se num valioso recurso estratégico na vida das empresas. É o conhecimento, quando aliado à gestão, que faz toda a diferença.

O que é necessário saber, para tanto, é como realmente trabalhar com ele, levando em conta o fato de que saber muito de nada adianta se não existem ferramentas para a sua aplicabilidade. E é disso que o mesmo pretende tratar.

### **5.1. A CONTRIBUIÇÃO DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO NA ADEQUAÇÃO DE UM PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA, POR MEIO DO USO DE FERRAMENTAS DE TI: O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

#### **5.1.1. Dado, Informação e Conhecimento: Distinção e Abrangência**

Conforme Dombrowski (2006), estudos de pesquisas anteriores apontam que a Gestão do Conhecimento tende a apresentar resultados mais eficientes e eficazes quando trabalhada a partir da diferença entre dado, informação e conhecimento. Partindo do pressuposto de que a capacidade de transformar dados em conhecimento e de utilizá-los em proveito da empresa torna, segundo Probst, Raub & Romhardt (2002), o funcionário um agente primário do conhecimento, a idéia se comprova.

A exemplo disso, encontra-se, a partir da literatura de Tiwana (2002), Bhatt (2001) e Winkler e Mandl (2005), um conceito único para esses abrangentes constituintes do conhecimento. Tomando, assim, para dado, a definição de apresentação bruta de caracteres,

na forma de letras e símbolos, sem nenhum significado por si só; para informação, o conjunto organizado de dados brutos, que servem para atingir um determinado fim e; para conhecimento, a informação provida de sentido, aplicada dentro de um contexto próprio, com a finalidade de atingir um ou mais objetivos, percebe-se que o colaborador, se munido dos três, poderá desencadear significativa vitalidade no processo de implantação do conhecimento.

Ao agregar experiências individuais, crenças, valores, bem como intuição, reflexão, bom senso, planejamento, habilidade de decidir e capacidade de discernimento é possível, como aponta a figura 01, enquadrar-se em um novo sistema, onde toda e qualquer organização disposta a investir recursos e esforços na construção do conhecimento por toda e por entre a sua pirâmide organizacional, especificará atitudes acerca da aplicação correta e adequada daqueles dados e informações disponíveis.

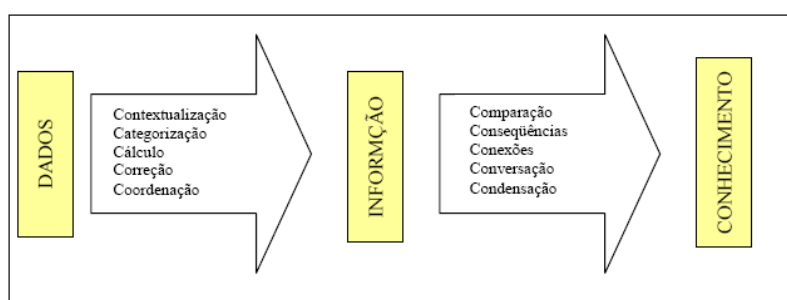


Figura 01: Processo de Criação de Conhecimento por Silva & Neves (2003)

O fato é que não param por aí os estudos e as pesquisas acerca do conhecimento, já que o mesmo é, atualmente, encarado como o maior ativo de uma empresa sob a definição de capital intangível. A literatura aponta que o conhecimento gerado pode constituir dois grupos distintos: conhecimento tácito e conhecimento explícito. O primeiro é aquele de difícil transmissão, construído através das experiências de cada um, baseado na cultura, nos valores e nas idéias de cada indivíduo. Esse, raramente está codificado em uma linguagem padrão e, portanto, pertence à essência de cada um.

Já o segundo, conhecimento explícito, por sua vez, é o que está documentado em relatórios, banco de dados, estatísticas etc. Ele, por ser constituído basicamente de dados armazenados, providos de significado, pode ser mais facilmente compartilhado. O interessante é que as transformações do conhecimento tácito para o explícito constituem as etapas da

espiral do conhecimento, um mecanismo criado por Nonaka e Takeuchi (1997) para representar graficamente o movimento do conhecimento dentro de um processo de Gestão do Conhecimento.

Os autores, então, resumiram em quatro momentos distintos e recursivos o processo de criação do conhecimento: socialização, internalização, externalização e combinação. Fundamentada na idéia de que novos conhecimentos sempre se originam em pessoas, essa espiral permite observar que “o conhecimento pessoal dos indivíduos de uma organização, de um modo ou de outro, se converte em conhecimento organizacional valioso para a empresa como um todo” (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

A partir desse momento, as inter-relações entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, conforme os autores, podem ser caracterizadas de quatro formas. A primeira delas refere-se à socialização do conhecimento (transformação de tácito para tácito). Nessa etapa, encontra-se a troca de conhecimentos entre indivíduos através da observação, da imitação e da prática.

O que acontece, resumidamente, é que ao observar, imitar e praticar uma habilidade transmitida pela atividade de alguém, permite-se a socialização de um ofício e mais: aumenta-se a base do conhecimento. Nesta etapa, quem realiza e quem observa adquire conhecimento, mas não agrega nenhum valor à atividade. Um exemplo disto é a relação existente entre mestre e aprendiz.

A segunda caracterização é diferente. Ela diz respeito à articulação do conhecimento (transformação de explícito para explícito). Aí ocorre a captura e a organização de conhecimentos documentados, em diversas unidades organizacionais, para a criação de um novo conhecimento, também explícito, que servirá para a organização como, por exemplo, da coleta de dados em vários departamentos para a montagem e apresentação de um relatório financeiro. Nesta etapa não há o acréscimo de valor ao processo em questão.

A combinação do conhecimento (transformação de conhecimento tácito para explícito) é a terceira caracterização. Neste momento é que o conhecimento adquirido através da observação, da imitação e da prática recebe uma transformação por parte de quem o observou e é ensinado aos demais integrantes da organização. Significa dizer que um gerente observou um ofício, aprendeu, colocou suas características pessoais e gerou um novo conhecimento que até pode ser tácito, mas precisa transformar-se em explícito para ser repassado aos seus colegas de trabalho. Neste momento, o processo inicial foi acrescido de valor, quando o



observador acrescentou ao ofício aprendido a experiência pessoal, seus valores, suas idéias, sua interpretação aos fatos.

A quarta e última caracterização é a internalização do conhecimento (transformação de explícito para tácito). É nessa importante etapa que o conhecimento transmitido pelo observador original é compartilhado com toda a organização e quando cada um que o “recebe”, não só reinicia o processo, mas amplia, estende e reformula seus próprios conhecimentos tácitos.

Nesse contexto, “a espiral do conhecimento se caracteriza como um processo dinâmico e contínuo que proporciona o aumento da base de conhecimento individual e a formação do conhecimento coletivo, caracterizando uma empresa criadora de conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Pensando sob esse ângulo, ferramentas como *Balanced Scorecard*, intranet, *datawarehouse* e processos como *brainstorming* e *benchmarking*, entre outros, têm sido usados como meios de se captar o conhecimento tácito existente na organização, transformando-o em explícito e explorando-o no processo de criação de novos produtos e serviços. Daí, percebe-se, de acordo com Terra (2003) que as ações de Gestão do Conhecimento que se mostram positivas são aquelas que apresentaram o envolvimento das pessoas e a crença da gerência em que o sistema realmente iria funcionar, assim como o aporte financeiro, tanto em ferramental tecnológico como em estrutura física apropriada.

Isso tudo só será possível a partir de características como criatividade, inovação, qualidade e percepção. Relacionadas diretamente à cultura organizacional e conferindo um valor único ao produto, são essas qualidades que legitimarão, por meio de um planejamento consistente, não só cultura e história da empresa, mas o fomento de seus talentos e competências. E, como esses não são eternos e necessitam de permanente renovação, pensar sistematicamente em prol da viabilização da visão de futuro organizacional e alinhar-se estrategicamente é o rumo sólido e rentável.

### **5.1.2. Planejamento Estratégico na Era da Informação: Entrelaçando BSC e TI**

Giancarlo Lucca (2005) já apresentava a importância do uso do BSC para a promoção da Gestão do Conhecimento, afirmando, através de referência de Kaplan & Norton (2000), que é impossível executar a estratégia sem antes compreendê-la e, antes de tudo descrevê-la.

Com isso, propõe-se o método *Balanced Scorecard* (BSC), como referencial para a descrição da estratégia, mediante a conexão de ativos intangíveis e tangíveis em atividades criadoras de valor. De forma que os resultados estratégicos proporcionem a satisfação dos mantenedores, o atendimento das expectativas dos clientes, a efetividade dos processos internos e a motivação e preparação da força de trabalho esse aparece enquanto instrumento efetivo do pensar estratégico.

A Figura 2 sintetiza o conjunto de ações inerentes ao modelo apresentado por Kaplan & Norton (1997), apresentando as relações existentes entre as ações e sua concepção básica de funcionamento. Ela demonstra que o processo de construção de um BSC deve ser iniciado pela tradução e implementação da visão estratégica e, em seguida, pela transmissão dos objetivos e medidas de resultados para a organização como um todo.

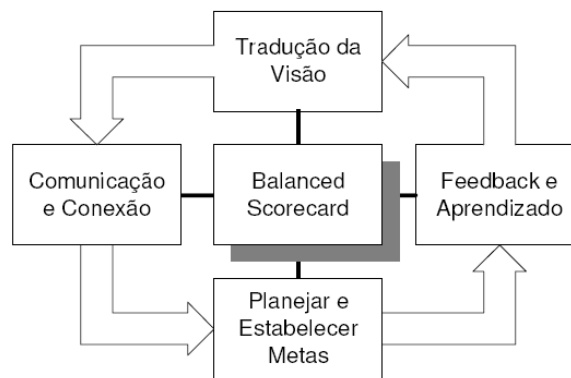


Figura 2: Sistema de Gerenciamento Estratégico por Kaplan & Norton (1997)

Logo depois, a etapa é o processo de estabelecimento de metas e do alinhamento das iniciativas. Daí, buscar o *feedback* e o aprendizado estratégico com vistas no crescimento individual e grupal da organização como um todo é o processo que finalizaria com chave de ouro a sistemática, que Giancarlo de Lucca (2005), descreve da seguinte forma:

- **Tradução da Visão:** Para esclarecer e traduzir a visão estratégica da empresa, conforme o autor, é necessário conhecer os objetivos globais da empresa e a contribuição e integração de cada uma das unidades de negócio. A etapa exige uma equipe de trabalho, envolvimento da alta administração e dos representantes das unidades de negócio da organização. Esta equipe deve se empenhar em traduzir a estratégia, de cada unidade de negócios, em objetivos estratégicos específicos organizados conforme as perspectivas do BSC.

- **Comunicação e Conexão:** Após a tradução da visão em objetivos estratégicos, a próxima etapa é a comunicação e conexão desta visão a todos na organização. Nessa etapa, o autor enfatiza que os objetivos estratégicos podem ser transmitidos por toda a empresa através de *newsletters*, quadro de avisos, vídeos e até por via eletrônica, com a utilização de *softwares* de trabalho em grupo e computadores ligados em rede. Esta comunicação tem como propósito mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida.
- **Planejamento e Estabelecimento de Metas:** Kaplan & Norton (1997), afirmam que o BSC tem como maior propósito induzir a mudança organizacional. Os executivos, segundo os autores, devem desdobrar os indicadores de desempenho dos objetivos estratégicos e estabelecer metas para estes indicadores, que se alcançadas poderão transformar a empresa. Depois de estabelecidas metas para os clientes, os processos internos e as medidas de aprendizado e crescimento, os executivos estarão em condições de alinhar suas iniciativas estratégicas de qualidade, tempo de respostas e reengenharia para alcançar os resultados esperados. O processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas permite que a empresa: quantifique os resultados pretendidos em longo prazo; identifique mecanismos; forneça recursos para que os resultados sejam alcançados e; estabeleça referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do *scorecard*.
- **Feedback e Aprendizado:** Para Kaplan & Norton (1997), o feedback e aprendizado é o aspecto mais importante e mais inovador de todo o *scorecard*, por criar instrumentos de aprendizado organizacional em nível decisório. O BSC permite o monitoramento da implantação da estratégia e, se necessário, revisão da própria estratégia. O objetivo é verificar se a unidade de negócios está alcançando suas metas no que diz respeito aos clientes, aos processos internos e à inovação; aos funcionários, aos sistemas e aos procedimentos e; conseqüentemente, ao seu desempenho financeiro. Os autores relatam que para as empresas da era da informação, as estratégias não podem ser lineares ou estáveis, pois elas operam em ambientes mais turbulentos. Os altos executivos precisam, assim, receber feedback sobre estratégias mais complexas. Nesta etapa o processo de aprendizado estratégico realimenta o processo de criação

da visão estratégica, no qual os objetivos extraídos das diversas perspectivas são analisados, atualizados e substituídos de acordo com a visão de desempenho necessária para os períodos futuros. Isto torna o BSC de Kaplan & Norton, um processo contínuo de gestão estratégica.

### **5.1.3. TI e Comunicação Organizacional: Entrelaçando Sistemas Colaborativos e Gestão do Conhecimento**

Sabendo que os sistemas colaborativos permitem a comunicação de idéias, compartilhamento de recursos e coordenação dos esforços de trabalho e que a meta dos mesmos é permitir o trabalho em conjunto de maneira mais fácil e eficaz, qualificando comunicação, coordenação e colaboração em âmbito organizacional, não se pode deixar de enfatizar, conforme Sicsú & Resenthal (2005), as ferramentas *groupware*.

O termo, adotado atualmente para definir as tecnologias comerciais que procuram implementar sistemas de comunicação organizacional, são, para Ellis, Gibbs & Rein (1993) “sistemas de computadores que assistem grupos de pessoas engajadas em uma tarefa (ou objetivo) comum e que provêem uma interface com um ambiente compartilhado”.

Segundo esses autores, os sistemas colaborativos como o próprio *groupware* ou outros que aplicam conceitos de sistemas distribuídos, comunicação multimídia, ciência da informação e teorias sócio-organizacionais, permitem pessoas se comunicarem uma com as outras, cooperando em projetos e compartilhando informações e conhecimento.

Isso tudo ocorre independente de localização e do momento e os instrumentos para tal podem ser vistos, também, como uma coleção de *softwares* computacionais. Através desses, funcionários e processo de trabalho numa organização ganham uma vantagem: passam a operar com uma maior harmonia.

Fornecer suporte computacional aos indivíduos que tentam resolver um problema em cooperação com outros, sem que todos estejam no mesmo local, ao mesmo tempo é, portanto, o objetivo de organizações que primam atualmente por essa harmonia ao adentrarem nas tendências disponibilizadas pela tecnologia da informação. Contudo, se o tripé comunicação, colaboração e coordenação, possibilitada por ferramentas como essa, apresentar alguma falha, como a não inserção de um dado número de funcionários no processo, o *groupware* não dará o retorno esperado.

Sicsú e Resenthal (2005) ao tratarem do assunto, apontam que são comuns nesses casos às soluções de *groupware* o correio eletrônico, a agenda "on-line", o gerenciamento de projeto, o mapeamento da área de conhecimento dos funcionários, um fórum de discussão, dentre outras ações interessantes para que não ocorram falhas no processo comunicativo.

Para eles, os *groupwares* contribuem, justamente, para o atendimento essencial da gestão do conhecimento com a: formação e/ou consolidação da cultura da empresa; redução de volume de papel; maior segurança e confiabilidade das informações; gerenciamento e controle do acesso às informações.

No que tange à contribuição para a formação e consolidação de uma cultura organizacional, em específico, uma vez que esta constitui-se da formação de todo seu conhecimento tácito, certamente o seu "know-how", seu "expertise", que muitas vezes está concentrado em poucas pessoas, está sujeito a ser perdido em caso de "turn-over".

A questão é reunir o conhecimento tácito da organização, passando a armazená-lo, disseminá-lo e compartilhá-lo de forma organizada e com acessos controlados. A implantação de soluções de *groupware* é um aspecto interessante nesse cenário. Não estando centrada apenas no uso das tecnologias, a implantação dessas exige uma mudança das práticas organizacionais, sendo necessário, inclusive, o redesenho dos processos organizacionais para os tornarem mais produtivos.

A literatura, sobre o tema em geral, ressalta que o principal requisito é nunca fugir do foco dos interesses organizacionais. Essa é a premissa básica, segundo Sicsú e Resenthal (2005), para que a mudança se torne realmente estratégica aos interesses da empresa, tanto que os autores encerram as considerações sobre o tema, afirmando que o *groupware* possibilita o uso integrado de diversas ferramentas. Elas tornam-se, de acordo com os autores, uma poderosa "arma" para a gestão do conhecimento, quando formatadas em aplicativos como *intranet* e portais, entre outros.

É inegável que a utilização desses são exemplos reais de ganho dentro da gestão do conhecimento e, o *wiki*, um novo conceito de ferramenta de TI, que se apresenta como uma colaboradora no processo de gestão do conhecimento, também adentra nesse cenário como um vantajoso recurso. De maneira simplificada, é possível dizer que o mesmo é uma ferramenta para a construção de conteúdos de forma colaborativa e cooperativa. É um sistema de composição, meio de discussão, depósito ou, ainda, a partir de uma concepção mais específica, um sistema de construção de conhecimento.

No contexto organizacional, como reais agentes potencializadores do conhecimento, surgem novas ferramentas como os *wikis* e os *blogs* apoiados pelos conceitos da *web 2.0*, caracterizando um cenário de grande convergência para as aplicações que utilizam a tecnologia das redes, a fim de promover um ambiente organizacional caracterizado por redes sociais. “Essa infra-estrutura tecnológica visa conectar pessoas e a matéria-prima que circula na rede; que não são *bytes*, mas sim conhecimento”. (SCHONS, SILVA & MOLOSSI, 2007).

Os *wikis*, ainda de acordo com Schons, Silva & Molossi (2007), possibilitam o fluxo de conhecimento nas esferas intra e interorganizacional, através do uso das redes de computadores e promovendo uma maior interatividade entre todos os membros da cadeia produtiva (clientes, fornecedores, concorrentes etc). Como uma forte característica das ferramentas *wikis*, ao permitir e alavancar o conhecimento colaborativo em redes sociais, colaborando para a construção de um ambiente voltado para a aprendizagem, a cultura individual é compartilhada entre todos. Ela desencadeia grupos de fomento e aprendizado de informações e, a partir daí, novamente compartilha essas entre os diferentes grupos, desencadeando, um ciclo constante, tal qual o princípio da espiral do conhecimento de Nonaka & Takeuchi (2003), já apontado nesse trabalho.

Dessa forma, percebe-se que não só com o surgimento de sistemas *wikis*, mas com os demais sistemas colaborativos que a tecnologia da informação comporta, tem-se auxiliado as organizações e equipes autônomas na (re) construção da comunicação organizacional. Ao facilitar o gerenciamento do conhecimento tácito de seus funcionários, não só a abertura para o diálogo e troca de experiências é favorecida, mas a promoção e a criação da vantagem competitiva transforma-se em realidade e perpassa de forma compartilhada entre os elementos que compõem o quadro funcional.

E, assim, como bem disseram Schons, Silva e Molossi (2007), esses sistemas ganham dimensões importantes nas organizações no sentido de proverem um ambiente favorável para a prática de compartilhamento do conhecimento, estimulando as pessoas a trocarem idéias e experiências. Interatividade, criatividade, inovação e aprendizagem organizacional são os grandes ganhos e, a consequência, por sua vez, é um fluxo de conhecimento organizacional potencializado pela transferência e transformação de conhecimentos tácitos e explícitos, a partir de novos conhecimentos e qualidade na competitividade.

#### **5.1.4. Planejamento Estratégico e Comunicação Organizacional: Entrelaçando Plano de Comunicação Interna e Gestão do Conhecimento**

Torquato (2002) diz que, dentro das principais providências e ações estratégicas de comunicação no contexto organizacional, estão o acompanhamento das tendências sociais, o desenvolvimento de um sistema eficiente de articulações com o universo das entidades, a agilidade nas respostas e no atendimento das demandas e, principal e essencialmente, um planejamento cuidadoso de projetos em prol do atendimento das exigências do mercado atual.

Nesse cenário, se descobre que para obter total êxito no que se refere à administração da tecnologia da informação outras ações também se fazem necessárias. E, aí se encaixa o reconhecimento do elemento humano nas organizações que, por sua vez, entrelaça comunicação eficaz e fomento ao conhecimento.

Preocupadas com programas voltados para a satisfação e o bem estar dos funcionários, as empresas detectam, assim, a importância da valorização das competências de seus empregados para que aquelas exigências possam ser cumpridas em um clima de harmonia e de complementariedade de competências.

Daí, percebe-se que todo o processo de planejamento estratégico, consolidadamente embasado na definição de visão de futuro, metas, objetivos e estratégias de ação depende, prioritariamente daqueles que concretizam e alimentam o capital intelectual organizacional: o elemento humano.

Pensando nisso, Brum (2000), que diz que uma das grandes fontes de prazer é o trabalho, aponta que os colaboradores são cercados por realidades distintas. Como essas se dão conforme as condições de educação, saúde e segurança, bem como da condição psicológica do indivíduo que gerencia ou operacionaliza determinada função, a importância da valorização do funcionário não só como instrumento capaz de acarretar resultados, mas como indivíduo provido de sentimentos, anseios e angústias é uma percepção necessária.

O fato é que se fala, aí, de uma condição de equilíbrio e, esse, por sua vez, beneficia empregado e empregador, promovendo comprometimento e seriedade, através não só de satisfação pessoal, mas de aprendizado mediante uma visão compartilhada na empresa.

Dessa forma, a identificação do indivíduo com os objetivos da organização e a viabilização de conhecimento por meio dessa só é possível a partir de uma adequada

comunicação interna, com vistas em algo que vai além do “instrumento provedor de informações”, mas sim à catalização, coordenação e disseminação de conteúdos.

Se a comunicação interna, de acordo com Torquato (2002) estabelece e cristaliza o diálogo entre empresa e empregado conforme cumpre a sua missão, uma forma de, por meio dela, desencadear a consciência em prol do processo de implantação do conhecimento é, de forma alinhada e estratégica, adequar um plano de comunicação interna à organização como um todo.

Esse plano de comunicação interna, conforme Kunsch (2003), deve contemplar não só premissas para a sua elaboração, mas, como um planejamento global, munir-se de um diagnóstico, determinar etapas e, prioritariamente, administrar o dia a dia de dentro e fora da empresa por meio de indicadores de performance de comunicação.

Analisar de forma detalhada as etapas necessárias para a implementação de um planejamento de comunicação organizacional interna é o foco. E, no caso de, nele, objetivar-se a disseminação de conhecimento faz-se necessário que o gestor atual conheça os mecanismos de comunicação modernos como os sistemas colaborativos referenciados anteriormente. Ou seja, é preciso planejar com vistas no quadro funcional, inovando e agregando valor aos já existentes e em prol de uma nova cultura corporativa redimensionando a comunicação acerca de um terreno fértil para o conhecimento.



## 6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Desde os primórdios da civilização, pode-se averiguar, historicamente falando, que quem deteve conhecimento, sempre se destacou na sociedade, dirigindo e regendo regras e princípios. Foram escritores, poetas, governantes e grandes nomes da imprensa escrita, falada e televisionada que conduziram a opinião pública, justamente por serem donos de um incrível e invejado capital intelectual.

Atualmente, sob o princípio de que deter conhecimento já não mais importa, se não se conta com astúcia, tenacidade e espírito inovador para, sabiamente, não simplesmente retê-lo, mas disseminá-lo na certeza de fomentar o aprendizado entre todos, as organizações reconhecem, ou pelo menos deveriam reconhecer, que já não vivemos sob a ameaça de, se dotados pela sabedoria, sofrer pelos ataques da temerosa inquisição, pelo taxar de “loucos” ou pela infertilidade de uma ciência proibida.

Hoje, o terreno para o conhecimento é fértil e, da repressão passamos à liberdade de expressão. Em âmbito organizacional, não é diferente. As empresas que não querem se fadar ao insucesso passam a valorizar mais o assunto e, através da evolução da comunicação e dos meios tecnológicos, obtém, rapidamente, qualquer tipo de informação quase que tem tempo real.

Sabendo que a internet, se bem utilizada, propicia o estudo autodidata, a evolução intelectual e, que, ao mesmo tempo, se não direcionada, provoca um excesso de informações muitas vezes vagas, as empresas devem perceber que fazer parte no mundo digital e da era da informação não é simplesmente conectar-se à rede, mas gerar conhecimento. Desse, com a evolução dos “serviços”, ultrapassando em faturamento grandes indústrias, emerge a necessidade não só de acúmulo, mas de alinhá-lo como objetivo por parte do todo organizacional e não somente de seu topo.

Assim, estudando definição e abrangência não só do conhecimento, que de crença está prestes a tornar-se era, mas as etapas do planejamento estratégico e algumas interfaces da tecnologia da informação, percebe-se, depois de muito tempo, que o conhecimento por si só não garante sucesso. Estagnado, não traz retorno a uma empresa, mas como parte de um pensamento de gestão sistêmico, se multiplica não apenas da face da alta cúpula diretiva ou gerência, mas dos recursos humanos capacitados e aptos à complementariedade de competências.

Iniciado sob a expectativa de responder como podem se inter-relacionar os segmentos da Informação, Comunicação Organizacional e Planejamento Estratégico de modo a gerar conhecimento, percebe-se neste, de acordo com a figura 03, que os mesmos, se tomados de maneira sistêmica, englobam o uso adequado de ferramentas de TI, um consistente plano de comunicação interna e um alinhamento estratégico focado em gestão de aprendizado.

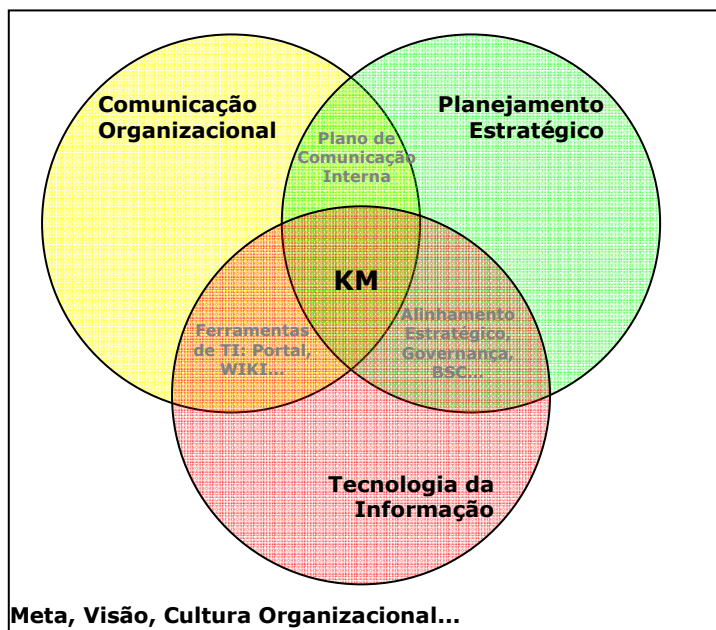


Figura 03: A inter-relação com vistas na viabilização da Gestão do Conhecimento

O fato é que apesar dos segmentos responderem significativamente à viabilização de uma adequada Gestão do Conhecimento, percebe-se que o estudo, na verdade, é inesgotável. O suporte que os segmentos oferecem, em meio de suas cada vez mais eficazes ferramentas, é extremamente importante, mas o que emerge, agora, é a adequação da cultura organizacional para essa tendência.

Isso porque, ao estudar separadamente os tripés Comunicação Organizacional, Planejamento Estratégico e Tecnologia da Informação, que aparecem claramente como sustentáculos de toda e qualquer organização e que, por si só, fundamentam um amplo estudo em administração, se percebe que como muito já foi estudado e explorado sobre estes temas, o objetivo é relacioná-los e agregar valor e não simplesmente discutir a já consolidada importância de suas definições e abrangências.

Dessa forma, o desenvolvimento do trabalho permitiu o reconhecimento de que o relacionamento desses temas, um com o outro, apresenta, de uma forma resumida, métodos e *frameworks* de gestão, enfocados e direcionados a gerenciar e agregar conhecimento organizacional.

Sob essa perspectiva e com o objetivo de explorar e mostrar todos esses “relacionamentos” com vistas em, de diferentes formas, chegar a não somente o fomento, mas a execução de uma gestão focada no conhecimento, fica no ar uma pergunta, na qual este trabalho esta disposto a responder: Como diferentes metodologias podem chegar a um mesmo resultado? E se chegam ao mesmo resultado, trazem um mesmo retorno? Provavelmente não.

Sendo essa uma questão que depende fundamental e essencialmente do envolvimento global da organização, a viabilização de uma adequada e completa “gestão do conhecimento”, implica a efetivação de diferentes métodos. A visão integrada, conforme se tentou demonstrar com a figura n. 03 é uma alternativa para tal.

Apresentando diferentes formas de agregar conhecimento organizacional, a figura denota, ao mesmo tempo, que cada um dos segmentos são diferentes em métodos e que são partes inerentes, talvez implícitas de uma organização.

Com isso, se o presente, sob intuito de apresentar uma nova metodologia, já que as atuais pesquisas e trabalhos acadêmicos demonstram diferentes métodos - os quais, dentro de suas respectivas áreas de pesquisa, agregam valor a organização, sendo apresentadas como uma forma de Gestão do Conhecimento – conseguiu despertar nos gestores a importância deste tema e, ainda, fomentar novas discussões a respeito, então, o objetivo deste trabalho foi atingido.

Porém, não totalmente. Para tanto, faz-se necessário o aprofundar-se um uma outra compreensão: o “ataque” multi-lateral em direção ao mesmo rumo, faz com que o objetivo seja atingido de forma mais eficiente.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabendo que o principal papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento, quando tomada sob a perspectiva da comunicação organizacional, é ampliar o alcance e acelerar a velocidade de transferência de conhecimento, empenhar-se, atualmente, na capturação e estruturação de conhecimentos de grupos individuais dentro das empresas e disponibilizá-lo de forma compartilhada com vistas na construção de bases inteligentes e competitivas de conhecimento é a essência para a viabilização de metas eficientes e eficazes de gestão do conhecimento no panorama organizacional moderno.

Estudando o tema e o aliando à Comunicação Organizacional e ao Planejamento Estratégico, se percebeu que alinhar estrategicamente as etapas para essa viabilização é o principal passo para adentrar na caminhada do futuro do mercado. Por isso, a realização deste, que proporcionou reunir, em um só artigo, faces do conhecimento de diversas disciplinas discutidas ao longo do curso MBA em Administração da Tecnologia da Informação, ressaltou plena e diretamente a viabilização das metas e objetivos organizacionais e, principalmente, o equilíbrio de prática e teoria numa mesma equação.

O fato é que se, há muito, se ouve a célebre “só sei que nada sei”, não é à toa que a evolução deve ser constante e interminável. Se neste tratamos de uma fonte inesgotável e de forma e ferramentas para viabilizá-la, a contribuição para futuros estudos diz respeito a atual e latente necessidade de mudança da cultura organizacional, bem como no levantamento de melhores práticas acerca do assunto.

Trata-se, no que tange a esse levantamento e ao pensamento em relação ao fomento geral do conhecimento e aprendizagem organizacional, de incutir, deste e dos demais estudos, um modelo para a excelência em gestão do conhecimento com vistas na concretização do conhecimento enquanto ativo existe não na empresa, mas por toda a organização, na cabeça de cada uma das pessoas, bem como nas veias e nos processos de cada um dos departamentos e setores.

Se uma efetiva gestão do conhecimento foca-se em soluções que envolvam a empresa como um todo, incluir pessoas e tecnologia, as equilibrando numa mesma equação é não só se enquadrar na nova era, mas garantir espaço e sobrevivência no mercado.

O papel do presente parece, portanto, apenas uma introdução a um grande estudo que almeja viabilizar, de uma maneira sistemática, a congregação de diversas metodologias em prol da eficiente gestão do conhecimento, inculcando em sua cultura, a prerrogativa de aprendizado contínuo, com base na priorização de prazos, criatividade, tenacidade e análise e avaliação constantes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERALDI, Luiz Carlos. **Tecnologia da Informação integrada à Inteligência Empresarial: Alinhamento Estratégico e Análise da Prática nas Organizações**. In: FAE Business School. São Paulo: nº 5, 2003.

BHATT, Ganesh D. **Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people**. Journal of Knowledge Management, v. 5, n.1, p. 68-75, 2001.

BUENO, Wilson Costa. **A Comunicação Empresarial é Estratégica. Papai Noel Garante**. Disponível: <<http://www.comtexto.com.br/convicomcomunicawilbuenocomestrategica.htm>>. Acesso em: 28 março 2007.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa**. São Paulo: Editora Manole, 2003. pp. 3-17.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um Olhar sobre o Marketing Interno**. Porto Alegre: L&PM Editores S/A, 2000.

BORGES. Mônica Erichsen Nassif. **A Informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento**. Ciência da Informação, Volume 24, número 2, 1995.

C.A.Ellis, S.Gibbs, G.L.Rein. **Groupware: Some Issues and Experiences**. Communications of the ACM/January 1991/Vol.34.N?.1 In: Readings in Groupware and Computer- Supported Cooperative Work. San Mateo: Morgan Kaufmann, 1993, p. 9-28.

DOMBROWSKI, Cristiane Alves. **Gestão do Conhecimento em Parques Tecnológicos: Um Estudo de Caso Único**. Dissertação Mestrado em Administração e Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande Do Sul. Porto Alegre: 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

GREGOLIN, José Ângelo R. & TARAPANOFF. Kira. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UnB, 2001. 344p.

LUCCA, Giancarlo; SALLES, J. A. A. **Um Modelo de Gestão Estratégica da Tecnologia De Informação Através da Combinação dos Métodos QFD e BSC**. Revista Unissa - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, Sarandi/PR, v. 1, n. 1, p. 59-76, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.; **A Estratégia em Ação - Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: A edição do novo milênio**. 10 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Editora Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. K. **Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea**. In: **Comunicação e sociedade**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), n.º 32, 2º semestre de 1999, pp 71-88.

LUPETTI, Marcélia. **Planejamento de Comunicação**. São Paulo: Editora Futura, 2000.

MARCOVITCH, Jacques. **Tecnologia da Informação e estratégia empresarial**. São Paulo: Futura, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. (2003). **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. (11. ed) Rio de Janeiro: Campus.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, Kai. **Gestão do Conhecimento: os elementos constitutivos de sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

REZENDE, Yara. **Natura Cosméticos: conhecendo pessoas e gerando inovação**. In: TERRA, José Cláudio Cyrineu (Org.). **Gestão do conhecimento e e-learning na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2003

SCHONS, Cláudio Henrique; SILVA, Fabiano Couto Corrêa; MOLOSSI, Sinara. **O uso de wikis na gestão do conhecimento em organizações**. Universidade Federal de Santa Catarina. *Biblios* - Ano 8, Nr. 27, Ene - Mar. 2007.

SICSÚ, Abrahan BENZAQUÉM; Rosenthal, David. **Gestão do conhecimento empresarial: concepção e casos práticos**. Recife: FASA gráfica, 2005. 192p - coleção NEAL; n.7.

SILVA, Ricardo Vidigal da; NEVES, Ana (orgs.). **Gestão de Empresas na Era do Conhecimento**. São Paulo: Serienews, 2004.

SOUZA & FOSSÁ, Liana Estela Merladete de. & Maria Ivete Trevisan. **Comunicando com Relações Públicas: Uma proposta de atuação estratégica para o fortalecimento do comprometimento organizacional**. UNISINOS: UNIREVISTA, vol1, nº3, julho de 2006.

TAPSCOTT, Don; CASTON, Art. **Mudança de Paradigma**. São Paulo: Makron Book, 1995.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento e E-learning na prática**. Elsevier Editora Ltda. Rio de Janeiro: 2003.

TIWANA, Amrit. **Knowledge Management Toolkit. Orchestrating IT, strategy, and knowledge platforms**. 2. ed. Prentice Hall PTR, EUA: 2002.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Editora Thomson Learning, 2002.

WINKLER, K. MANDL, H. **Knowledge Management**. Disponível em: <[http://www.inwent.org.vn/project\\_e.htm](http://www.inwent.org.vn/project_e.htm)>. Acesso em: 12 mar. 2007.

ZABOT, João Batista M.; SILVA, L.C. Mello da. **Gestão do Conhecimento: Aprendizagem e Tecnologia Construindo a Inteligência Coletiva**. São Paulo: Atlas S.A, 2002.