



**A HISTÓRIA DE VIDA DO GERENTE E AS IMPLICAÇÕES NA  
GESTÃO DO CONHECIMENTO E NA INTELIGÊNCIA  
COMPETITIVA: O CASO DE UMA IES DE FOZ DO IGUAÇU – PR**

**THE LIFE HISTORY OF THE MANAGER AND THE IMPLICATIONS  
IN THE KNOWLEDGE MANAGEMENT AND THE COMPETITIVE  
INTELLIGENCE: THE CASE OF AN IES IN FOZ DO IGUAÇU – PR**

Mayara Rebeca Carreira dos Santos, UNIOESTE, Brasil, mayara.rebeca12@outlook.com

Amarildo Jorge da Silva, UNIOESTE, Brasil, rizomapoiesi@gmail.com

José Carlos Rolim de Moura, CESUFOZ, Brasil, josecrmoura@gmail.com

**Resumo:**

O contexto e o objeto de análise e de compreensão é uma Instituição de Ensino Superior (IES) privada de Foz do Iguaçu-PR. Toma-se como sujeito da pesquisa o Diretor Geral da Instituição. Neste artigo compreende-se e identificam-se estrategicamente os fatores-chaves de sucesso da referida IES a partir do processo de governança do Diretor Geral. Objetivou-se também identificar as implicações da história de vida do gerente na gestão do conhecimento tácito e da inteligência competitiva no processo de obtenção de êxito pela Instituição. Utilizam-se conceitos básicos de gestão do conhecimento e de inteligência competitiva para construir o marco teórico do artigo. O estudo é de natureza qualitativa configurada em um Estudo de Caso. Para coletar dados secundários utilizou-se da técnica de pesquisa bibliográfica e da técnica de pesquisa documental. E, para coletar dados primários utilizou-se da técnica de entrevistas de três etapas. Pode-se afirmar com base nos resultados da pesquisa que a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva corroboram no cumprimento da missão da IES e no alcance de seus objetivos. Pode-se inferir e concluir que a gestão do conhecimento tácito em harmonia com a inteligência competitiva pode alavancar o atingimento de metas e objetivos organizacionais de forma mais efetiva e eficaz.

**Palavras-chaves:** Gestão do Conhecimento; Inteligência Competitiva; Concorrência.

**Abstract**

The context and object of analysis and comprehension is the private Higher Education Institution in Foz do Iguaçu-PR. The research subject is the Director General of the Higher Education Institution, This article consist to identify the history implications about the Director General's life in the tacit knowledge management and the competitive intelligence to obtain success for the Higher Education Institution. For the theoretical framework was necessary to use basic concepts about knowledge management and competitive intelligence. To colect secondary data was employed technical implementations of the bibliograph research and document search. The study is of a qualitative nature configured in a Case Study. And to colect primary data was employed technical implementations of the three-steps interviews. Based on the research results is possible to declare that knowledge management and competitive intelligence support the Institution's mission and to achieve Institution's objectives. It can be inferred and complete that the knowledge management accordant with the intelligence competitive can leverege in the achievement of business goals and organization objective of the most efficient and effective way.

**Keywords:** Knowledge Management; Competitive Intelligence; Competition.



## 1. INTRODUÇÃO

Sabe-se que a gestão das organizações hodiernas tem vivenciado uma série de transformações desde o surgimento das abordagens clássicas sugeridas por Adan Smith, Frederic W. Taylor e Henry Fayol no início do século XX, quando foram discutidas novas propostas de sistematização e racionalização das práticas de gerir os processos produtivos das indústrias (Motta, 1986). Desde então, a constante busca por novos mercados e tecnologias tomaram o ambiente organizacional recheado de oportunidades e ameaças, cujo surgimento e crescimento acelerado de novos empreendimentos, assim como a decadência de empreendimentos tradicionais dão celeridade ao processo de governança das organizações hodiernas (Behr & Nascimento, 2008).

Assim, as corporações com o intuito de se tornarem mais flexíveis e eficientes às mudanças do ambiente externo têm dado maior atenção aos processos de captação, disseminação e criação do conhecimento, levando em conta que esses recursos são considerados elementos fundamentais para a vantagem competitiva sustentável (DeGeus, 1998; Senge, 2002).

A teoria da criação do conhecimento foi desenvolvida baseada no sucesso das empresas japonesas, durante as décadas de 1980 e 1990 (Nonaka, 1991). A capacidade de inovação do conhecimento por parte destas organizações não se deve à sua capacidade de produção, ao acesso a capital de baixo custo ou relações próximas e de cooperação com colaboradores, mas sim à sua capacidade e especialização na “criação do conhecimento organizacional”, que é consequência de crises no setor e incertezas do ambiente em que estão estabelecidos, diferentes de empresas que dominavam o setor e, assim deixavam de inovar – as empresas reativas – forçando inovações contínuas e, por seguinte, a criação de novos conhecimentos (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Com a evolução da importância da Gestão do Conhecimento (GC), as organizações passam a se atentar com o que sabem, com o que precisam saber e, não menos importante, com o que a concorrência sabe. Tornando-se cada vez mais relevante identificar o impacto e a consciência do conhecimento no setor específico de uma empresa. Assim, essa empresa começa a compreender a importância de transformar seu conhecimento realmente em um ativo a serviço da organização, e não somente do domínio de indivíduos ou grupos internos, de acordo com Teixeira Filho (2000). Seguindo a mesma linha, Senge (2002) explica com propriedade que a capacidade e a velocidade do aprendizado coletivo entre os indivíduos de uma organização formam a verdadeira vantagem competitiva sustentável.

Por conseguinte, o conceito de “conhecimento tácito” também nos acompanha há décadas, desde que Polanyi (1983, p. 04) expressou “nós sabemos mais do que podemos dizer”. Referindo-se a um tipo de conhecimento que nós seres humanos desenvolvemos por meio da experiência adquirida no decorrer de nossas vidas e que não podem ser transferidos por meio de um livro, manuais etc. (Ribeiro, 2013). Em um primeiro momento é que o conhecimento tácito é o inverso de “conhecimento explícito”, que é comumente definido como um tipo de conhecimento que “pode ser emitido em linguagem formal, incluindo expressões algébricas, manuais, textos, etc.” (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 7). É como se existisse uma barreira da “codificação” que define o que é tácito e explícito (Ribeiro, 2013).



Uma visão diferente é que “o tácito e explícito não são dois extremos de um contínuo, mas dois lados de uma mesma moeda: ainda que o mais explícito dos tipos de conhecimento é apoiado pelo conhecimento tácito” (Tsoukas, 2005, p. 158). Essa abordagem é sustentada pelo próprio Polanyi (1969, p. 144), quando ele diz que “o conhecimento explícito deve apoiar-se em ser tacitamente entendido e aplicado”.

Portanto, este artigo tem como finalidade compreender, analisar e identificar as implicações da história de vida do gerente no processo de Gestão do Conhecimento Tácito e a Inteligência Competitiva desenvolvida pela IES. Trata-se de uma pesquisa qualitativa configurada em um estudo de caso. Portanto, utilizou-se da estratégia metodológica de Estudo de Caso para construir o artigo.

A Instituição atua no ramo de educação superior na região de Foz do Iguaçu - Paraná. O objetivo do artigo é compreender e identificar as implicações da história de vida do gerente na Gestão do Conhecimento Tácito e na Inteligência Competitiva na obtenção de objetivos Educacionais e Gerenciais. Nesse sentido, este estudo busca responder o seguinte problema de pesquisa: **Quais as implicações da história de vida do gerente na Gestão do Conhecimento Tácito e na Inteligência Competitiva nas atividades educacionais e de governança da IES?**

Para a resolução do problema de pesquisa, o estudo estrutura-se na revisão teórica sobre a Gestão do Conhecimento com base no modelo Nonaka e Takeuchi, Inteligência Competitiva no ambiente organizacional, explicando também de forma sintética a história da IES. Na sequência expõem-se os procedimentos metodológicos, a pesquisa empírica sobre as implicações da história de vida do gerente na governança da IES e, finalizam-se com as considerações finais, recomendações e limitações do estudo.

## 2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento é incipiente nos tempos atuais, cujo valor da informação, serviços, assistência e distribuição cresceram aceleradamente a partir da década de 1980, passando a ser conhecida como a sociedade do conhecimento. Adota-se como referências a essa teoria os autores como Karl Erik Sveiby (1990), Peter Drucker (1970) e atualmente Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (1990) e Karl Wiig (1993).

Teóricos como Peter Drucker e Paulo Strassman observam o aumento da importância da informação e do conhecimento tácito e explícito como ativos valiosos para as corporações (Uriate, 2008). Eles citam que na década de 1980 foi reconhecida como a época da “competência profissional”, sendo amplamente difundida nas décadas seguintes em países como do Oriente e futuramente no Ocidente.

No ambiente econômico atual, o conhecimento é fator decisivo para as estratégias competitivas das organizações, naturalmente associadas a dados e informações juntos as ideias e qualificações dos indivíduos. O know-how é um bem essencial que se tornou mais importante que a terra, trabalho ou capital na economia moderna (Uriate, 2008). Ciente que a essência das organizações é formada por pessoas, entende-se que o conhecimento está irradiado nas organizações por meio delas, isto é, o “capital intelectual” (Silva, 2013).

Ribeiro (2013, p. 337-366) propõe que gerenciar conhecimento tácito é “gerenciar quem trabalhará com quem, fazendo o que e por quanto tempo. A sua principal função é otimizar as



oportunidades” para a transferência do conhecimento de pessoa para pessoa, que é algo tão antigo que já vinha sendo tratado desde quando a produção de manufaturas eram realizadas por artesãos, que repassavam seus conhecimentos de forma hereditária para garantir a continuidade de suas atividades. Para se ter uma ideia, a forma de produção artesanal já realizava grande uso da aprendizagem na prática, por meio da transmissão do conhecimento entre mestres e aprendizes, portanto, o conhecimento na atividade organizacional já era abordado, mesmo que de forma indireta, desde as primeiras teorias da administração, sendo as de linha “científica” e as linhas das “relações humanas”, antes mesmo da Revolução Industrial, segundo Silva S. (2004).

Para entender a Gestão do Conhecimento, tem-se que compreender que o “conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual, insight experimentado, que proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais” (Davenport & Prusak, 2003, p. 06). Porém, o conhecimento não pode ser confundido com dado ou informação apesar de o conhecimento estar relacionado com ambos, é pertinente destacar que não são sinônimos. Todavia, pode ser definido como um fenômeno multidimensional, de forma inseparável, conjuntamente físico, biológico, cerebral, mental, psicológico, cultural e social (Morin, 1999 citado por Valentim et. al., 2003).

Diante do que foi apresentado, o conceito de GC, neste artigo, posiciona-se no ambiente organizacional, que é definido como “o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir de seu conhecimento ou capital intelectual”, conforme a visão de Bukowits e Willians (2002 apud Silva & Paz, 2016). Com base nesse conceito, este estudo, utilizará o modelo dos pesquisadores Nonaka e Takeuchi, para compreender melhor o “conhecimento” e suas combinações, os quais afirmam que há dois formatos de conhecimento que são: tácito e explícito.

Os pesquisadores, Nonaka e Takeuchi (2008) enfatizam que esses dois formatos do conhecimento, não é tácito ou explícito, mas sim o conhecimento é tanto tácito quanto explícito. Pode-se dizer que o conhecimento é intrinsecamente paradoxal, porque é formado do que aparenta ser distintos. Desse modo, o conhecimento tácito é o conhecimento subjetivo, habilidades intrínsecas a um indivíduo, sistema de ideias, percepção e experiências, é difícil de ser formalizado, transferido ou explicado a outro ser humano. Já o conhecimento explícito é conhecimento relativamente fácil de sistematizar, transferir e reutilizar, facilmente organizados em bases de dados e em publicações em geral, de acordo com Silva S. (2004). O Quadro 1 ilustra as propriedades dos conhecimentos explícito e tácito:



PROPRIEDADES DO CONHECIMENTO TÁCITO	PROPRIEDADES DO CONHECIMENTO EXPLÍCITO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de adaptar-se a mudanças de situações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de disseminar, reproduzir, redigir e renovar toda a organização.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de colaborar, compartilhar uma visão e transmitir uma cultura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de ensinar, para treinar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Coaching e mentoring</i> para passar conhecimento experiencial em uma base <i>one-to-one, face-a-face</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber transferir conhecimento por meio de produtos, serviços e processos documentados (manuais, livros, processos, etc.).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Know-how, knowwhy, care-why e expertise</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de organizar, esquematizar, para traduzir uma visão em uma declaração de missão.</li> </ul>

Quadro 1: Propriedades do conhecimento tácito e explícito

Fonte: Dalkir (2005).

“Uma organização cria e utiliza conhecimento convertendo o **conhecimento tácito em conhecimento explícito, e vice-versa**” (Nonaka & Takeuchi, 2008, p. 23, grifo nosso). São identificados quatro modos de conversão do conhecimento, pelos investigadores Nonaka e Takeuchi (2008), quais sejam: socialização (de tácito para tácito), externalização (de tácito para explícito), combinação (de explícito para explícito) e, por fim, internalização (de explícito para tácito). Para complemento, a interação deve ser contínua, ou seja, os processos de conversão e de explicitação de conhecimento e de aprendizado precisam ser repetidos da forma de uma espiral do conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997 apud DaSilva & Paz, 2016), como representado na figura 1.



Figura 1 – Espiral do Conhecimento

Fonte: DaSilva e Paz (2016) adaptado de Nonaka e Takeuchi.



Por conseguinte, a Gestão do Conhecimento na visão organizacional, existe para ajudar consolidar a memória da empresa, criar instrumentos de agilidade às respostas tanto internas, quanto externas, revigorar processos produtivos, visando melhorar serviços e produtos oferecidos, transformando o compartilhamento de informações e conhecimento muito mais célere (Figueiredo, 2005 apud Oliveira, 2011). Portanto, a implantação estruturada da GC, ajuda a criar vantagem competitiva sustentável dificultando a imitação pelos concorrentes, uma vez que está enraizada na mente individual e coletiva dos colaboradores da organização, e não em recursos físicos, que podem ser facilmente copiados por outras empresas (Quinn et. al., 1997 apud Silva S., 2004).

### 3. INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

No Brasil, a atividade de Inteligência Competitiva (IC) tem se desenvolvido cada vez mais nos últimos anos, especialmente após a criação da Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC) em 2000. A ABRAIC tem como principais objetivos, o desenvolvimento de estudos sobre o assunto auxilia as organizações de eventos e projetos referentes à inteligência competitiva, promoção de assessoria à implantação da IC em organizações, disseminação da mentalidade da atividade de inteligência competitiva no Brasil e o estímulo à pesquisa e reconhecimento de boas práticas organizacionais, por meio da realização dos prêmios de Inovação e de Excelência Empresarial (Capuano et al., 2009).

Entretanto, antes de compreender a Inteligência Competitiva, é importante entender o termo “organização”, que neste estudo, será utilizado o conceito de Duncan e Weiss (apud Antonello & Godoy, 2011), que trata a organização como um sistema de ações propositais, que é constituído por um grupo de indivíduos que aderem procedimentos coordenados que transformam, de forma direta ou indireta, um conjunto de inputs em outputs e que sua efetividade está associada a qualidade da base de conhecimento disponível pra realizar escolhas estratégicas.

Atualmente, o mercado competitivo está cada vez mais acirrado entre as organizações, devido a enorme concorrência e as tecnologias desenvolvidas constantemente, as empresas estão tendo que “se virar” para não ficar de fora dessa “competição”. Por meio da Inteligência, que tem como “objetivo transformar informação subjetiva e desagregada em vantagem competitiva para agregar valor aos negócios” de acordo com Teixeira (2007 apud Carvalho, 2012), este propósito empresarial pode ser alcançado.

Assim, em um mundo competitivo é de extrema importância compreender a IC, que é um processo fundamental para as organizações, diante de vários motivos, como por exemplo, para gestores e colaboradores desenvolverem atividades profissionais, para as unidades de trabalho planejar no setor estratégico, suas ações táticas e operacionais, tendo em vista o mercado, a competitividade e a globalização, além das necessidades informacionais da organização, em diversos níveis de complexidade, que são satisfeitas por meio do processo da Inteligência Competitiva, conforme afirmam Valentim et al. (2003).

Os autores McGee, Prusak e Porter, “tendem a encaixar a inteligência competitiva numa visão do planejamento estratégico, como o da necessidade de se desenvolver um sistema de inteligência sobre os concorrentes” (Capuano et al., 2009). Diante dessa percepção, é imprescindível conhecer os diversos ambientes organizacionais para se manter no mercado



competitivo. Contudo, utiliza-se da concepção de que “a Inteligência Competitiva é o processo que investiga o ambiente onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnosticar o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação em curto, médio e longo prazo” (Valentim et. al. 2003, p. 1). Em outras palavras, a inteligência competitiva é o processo que promove a análise, o mapeamento e a captação de informações e conhecimentos do ambiente externo, assim convertendo e processando esses elementos em conhecimento estratégico aplicado à competitividade das empresas (Carvalho, 2012).

Todavia, há a necessidade de compreender do que é constituído esse processo e como é realizado esse processo estratégico, chamado Inteligência Competitiva, no ambiente organizacional. Entretanto, também é necessário saber que “obter vantagem competitiva significa ter segurança em relação à direção do negócio, ou seja, para onde e de que forma a organização deve caminhar, além disso, ter segurança para tomar decisões” (Souto, 2014, p. 51). Isto é, a organização terá que ter perceptibilidade sobre os possíveis cenários futuros, apesar de lidar com os imprevistos da sociedade. Segundo Souto (2014), para amenizar essas incertezas do ambiente organizacional, pode ser realizado por meio da aplicação de métodos, técnicas e ferramentas que integram a Inteligência Competitiva, porque assim disponibiliza à organização dados, informações e conhecimento (que são considerados insumos da Inteligência Competitiva Organizacional) para que os gestores gerem o “foresight”, isto é, visão do futuro.

Os “insumos” da Inteligência Competitiva, são: os dados, informações e conhecimento, que bem analisados, são essenciais obtê-los para definir as competências e estratégias de ações fundamentais. Consideram-se as definições de Davenport e Prusak (1998 apud Souto, 2014) apresentada na figura a seguir:

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
<p>Simple observação sobre o estado do mundo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilmente estruturado</li> <li>• Facilmente obtido por máquinas</li> <li>• Facilmente transferível</li> </ul>	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requer unidade de análise</li> <li>• Exige consenso em relação ao significado</li> <li>• Exige necessariamente a mediação humana</li> </ul>	<p>Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De difícil estruturação</li> <li>• De difícil captura em máquinas</li> <li>• Frequentemente tácito</li> <li>• De difícil transferência</li> </ul>

Figura 2 – Dados, Informação e Conhecimento

Fonte: Souto (2014).

Para tal, esses insumos direcionados à tomada de decisões da empresa consistem na essência do processo da Inteligência Competitiva organizacional, segundo Souto (2014). O referido autor ainda enfatiza que, nessa perspectiva de dados, informações e conhecimento, por se tratar de matéria-prima da Inteligência Competitiva, é importante salientar: relevância, consistência e



confiabilidade, que são características imprescindíveis do processo para que ganhe de fato valor à tomada de decisão (Souto, 2014).

Portanto, o processo de tomada de decisão requer não só conhecimento prévio das condições internas e externas da empresa, como também na avaliação das decisões já tomadas e suas respectivas consequências. Assim, a informação deixa de ser um componente comum do cotidiano, e passa assumir um papel importante a ser considerado tão vital quanto os recursos humanos (capital intelectual), materiais ou financeiros, que são indispensáveis para a sobrevivência da empresa (Carvalho, 2001 apud Valentim et. al., 2003, p. 7).

Neste contexto, é pertinente saber que:

Gerenciar informação como um recurso organizacional, implica primeiramente em verificar as necessidades informacionais dos indivíduos da organização, na segunda etapa prospectar e coletar o que é relevante, em terceiro selecionar (filtrar), organizar, tratar, armazenar, e por último disseminar, transferir e gerar novas necessidades. Torna-se assim necessário buscar metodologias e ferramentas para desenvolver essas atividades de maneira eficiente, a fim de gerar conhecimento e inteligência, visando subsidiar o processo decisório.

Fundamental neste processo é a articulação da Gestão do Conhecimento com a Inteligência Competitiva visando melhoria contínua e a eterna busca de excelência.

#### **4. ARTICULANDO GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**

Sabe-se que a chave do desenvolvimento da inteligência competitiva é a informação, permitindo assim, com métodos de análise e estruturação, a transcrição do conhecimento para os usuários. Portanto, deixando evidente uma ligação natural entre a gestão da informação, a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva que se demonstra pouco desenvolvida, embora seja notória a tendência de integração desses conceitos em diversas áreas de pesquisas, como na administração (Capuano et al., 2009). Evidentemente, implica não somente a integração de conceitos, mas de políticas e práticas de inteligência competitiva e gestão do conhecimento nas empresas, deixando em evidência um movimento sinérgico no sentido “do conhecimento de si mesmo e conhecimento do inimigo” (Tzu, 2008, p. 41).

Prescott e Miller (2001) demonstram conexões diretas entre GC e IC ao observar que a inteligência competitiva tem se usufruído dos avanços da tecnologia em infraestrutura e do crescimento da gestão do conhecimento a patamares elevados nas empresas. E argumentam que a integração da Gestão do Conhecimento nas estruturas das organizações, auxilia a IC a ser reconhecida. Outro ponto a ser enfatizado pelos autores citados; é que esses constructos se concentram em argumentos bastante convincentes: o conhecimento deve ser produzido e analisado antes de ser repassado e “gerenciado”.

#### **5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O artigo compreende uma pesquisa aplicada de natureza exploratória, configurada em um Estudo de Caso, realizada em uma IES que se localiza na região de Foz do Iguaçu-PR.

Desse modo, os resultados foram apresentados sobre forma qualitativa, que compõe e é construído por meio das técnicas de coleta de informações de fontes primárias e secundárias,



tendo em vista pesquisa bibliográfica, documental e narrativas da história de vida do gerente obtidas com a técnica de entrevista de três etapas.

A elaboração da pesquisa incluiu, a priori, o levantamento dos dados secundários e a revisão da literatura, compreendendo o modelo dos pesquisadores Nonaka e Takeuchi sobre a gestão do conhecimento e os insumos da Inteligência Competitiva na atividade organizacional. A posteriori, realizou-se contato com fontes pessoais, a fim de promover a coleta de dados em campo, por meio de entrevistas com base nas três etapas de Seidman (1998 apud DaSilva, 2004, p. 125) que tem como objetivo chegar a essência sobre as histórias de vida dos entrevistados, o autor ainda especifica a importância de cada entrevista, sendo que a primeira tem como finalidade a “compreensão da vida pretérita do indivíduo para entender o porquê (contexto interno e externo) de sua aprendizagem”, na segunda é necessário o entendimento e descrição das atividades do entrevistado “no exercício do cargo gerencial para entender e compreender o quê (conteúdo) e o como (processo) de sua aprendizagem” e na terceira é pertinente a “compreensão do significado deste aprendizado na vida profissional e pessoal do indivíduo”. Os fragmentos das falas do entrevistado, Diretor-Geral da IES, foram utilizados na construção empírica do artigo.

A concepção e a apresentação dos resultados qualitativos foram acompanhadas de análise direcionada ao contexto que configura o objeto de estudo, de modo que cumprisse o papel científico deste artigo, no sentido de alcançar os objetivos estabelecidos.

## **6. A PESQUISA EMPÍRICA DE CAMPO**

Nesta seção apresentam-se excertos (fragmentos) da história de vida do diretor geral da IES objeto deste estudo e uma síntese da história da Instituição.

### **6.1 A IES Objeto de Estudo**

A Instituição de Ensino Superior de Foz do Iguaçu – PR, objeto de estudo no artigo, foi fundada no dia 20 de outubro de 1986 com o compromisso de oferecer cursos nas diversas áreas de conhecimento.

A IES desde sua gênese direcionou a missão do investimento em um processo de ensino e aprendizagem que qualifique, eduque e capacite as pessoas “a atenderem às necessidades e expectativas do mercado profissional e da sociedade, com competência para formular, sistematizar e socializar conhecimento em suas áreas de atuação”.

Atualmente, com 14 cursos ativos, a Instituição visa a formação de pessoas que acompanhe e “adquira os conhecimentos específicos inerentes a cada curso escolhido, aliando com a prática de mercado a teoria”, além do desenvolvimento para a compreensão das dimensões humanas, por meio de técnicas de diálogo para a realização de parcerias e soluções de conflitos, valorizando o trabalho em equipe.

### **6.2 Excertos (Fragmentos) das Entrevistas com Diretor Geral**

Nota-se na fala do senhor José Paulo (Diretor Geral e Diretor Pedagógico da IES) que desde sua infância o conhecimento tácito é parte intrínseca de sua formação pessoal, profissional e acadêmica. Esta percepção nos remete ao entendimento daquilo que Polanyi explica como conhecimento tácito. Paulo Freire entende este conhecimento como conhecimento da vida e de



seus afazeres. *In verbi* o senhor José Paulo explica que “todos os filhos estudavam, porque seus pais incentivavam muito a dedicação aos estudos. O entrevistado estudou grande parte do Ensino Médio em escola pública, depois passou para instituição privada que tinha convênio com a Itaipu Binacional”. Continua informando que “não era um dos melhores alunos, isto é, não tinha tanta facilidade no aprendizado, porém se considera muito esforçado e dedicado em relação à vida acadêmica e profissional”.

Percebeu-se na entrevista com o senhor José Paulo que sua formação pessoal e educacional fora pautada no trabalho desde a idade de nove anos. Segundo ele, a sua família sempre o incentivou a trabalhar e estudar. Fizera desde a venda de picolé até trabalhar de garçom nos finais de semana para complementar a renda familiar. Fica patente que o trabalho é parte intrínseca de sua formação pessoal e profissional. Após sua primeira formação em uma instituição pública de Foz do Iguaçu - PR, no curso de Ciências Contábeis em 1993, ele já iniciou suas atividades profissionais na área educacional como professor do Estado, sendo assim perceptível a existência da criação e disseminação do conhecimento por meio de novas experiências e informações.

Na fala do senhor José Paulo identifica-se que na sua trajetória profissional ele trabalhou exercendo a função de professor no Estado do Paraná e no ano de 1998 ingressou na IES para exercer a função de professor do Ensino Superior na disciplina de Matemática Financeira. O entrevistado fala com orgulho que completou neste ano de 2018 vinte anos de labore na IES objeto de estudo deste artigo. Em 2016 passou a ocupar o cargo de Diretor Geral. Ficou patente nos fragmentos analisados por estes pesquisadores que a busca constante de melhoria contínua fez e faz parte de sua carreira profissional de educador e gestor educacional. O entrevistado fez quatro graduações sobre gestão administrativa e gestão acadêmica. Fez também a licenciatura em matemática. Sua fala deixa claro a busca continua de novos objetivos profissionais relacionados a carreira de docente e de dirigente. Assim, percebe-se que o entendimento do senhor José Paulo sobre obtenção, criação e assimilação dos saberes tem implicação direta com a ideia da teoria da criação do conhecimento, cujas empresas japonesas retratam que a criação do referido conhecimento está na capacidade empresarial e na especialização. Naturalmente também na capacidade de socializar, combinar, internalizar e externalizar conhecimentos organizacionais.

Notou-se que conhecimento explícito para tácito (internalização) se fez presente assim que o Senhor José Paulo assumiu a gerência da IES, quando foram repassados a ele as diretrizes e as normativas da Instituição envolvendo tanto assuntos sobre estrutura/infraestrutura, quanto assuntos referentes as atividades acadêmicas, programação dos semestres, validação das matérias de aulas práticas de todos os coordenadores de curso. Existe hodiernamente quatorze cursos ativos na instituição, onze em nível de bacharelado e três em nível de tecnólogo. Além de todas as atividades “operacionais” (conhecimento procedural), o entrevistado relata que a IES está envolvida com projetos de captação, divulgação, processos de cooperação e participação com Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES) e Programa Universidade para Todos (PROUNI) que objetiva-se em atrair mais alunos para a faculdade, com menor custo e maior benefício para o universitário. Portanto, identifica-se a participação da Inteligência Competitiva, no sentido de conhecer os ambientes organizacionais em que a Instituição está inserida para se manter e crescer no mercado competitivo, analisando os ambientes e gerando oportunidades para a organização e conseqüentemente para os clientes



(alunos), isto é, aproveitando os conhecimentos do ambiente externo para converter em conhecimento estratégico para a competitividade.

Em sua última entrevista, o senhor José Paulo fala o quão gratificante é trabalhar com a educação, ele define como uma forma de fazer o bem proporcionando aos outros o conhecimento e o crescimento profissional. Da mesma maneira que para ele foi e continua sendo importante e essencial os estudos e a busca de novos saberes. O entrevistado afirma que para os alunos (aprendizes) que estão na Instituição também é de extrema relevância, porque são indivíduos à procura de adquirir conhecimento para sua área de atuação, isto é, especialização para vida profissional, crescimento pessoal e até mesmo aprimoramento do “capital intelectual e espiritual”, compreendendo a espiral do conhecimento, proposto por Michel Polanyi e pelos pesquisadores japoneses Nonaka e Takeuchi, a constante interação entre explicitação do conhecimento e o aprendizado forma a busca permanente e contínua de aprender a aprender e desaprender rapidamente, levando em conta que a única variável permanente é a mudança. Mudar é fundamental para aprender, crescer e cambiar em função das exigências do ambiente organizacional.

#### **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.**

O objetivo da presente pesquisa foi analisar a história de vida do gerente da IES e suas implicações na gestão do conhecimento tácito e a da inteligência competitiva. Reconhece-se que, de modo geral, trata-se de um campo de estudo de gestão em desenvolvimento, mas que aos poucos se apropria deste novo paradigma. Notou-se o reconhecimento da importância da pesquisa, do estudo da percepção, dos ativos intelectuais, intangíveis e outras ferramentas como apoio efetivo para a organização. Ainda, as interações socioculturais e ambientais dos diversos colaboradores ao ambiente permitem a interação e à criação, compartilhando e disseminando o conhecimento (Armed et. al, 2002; Cooper et al., 2007; Hallin & Marnburg, 2008; Silva, 2016).

A pesquisa evidenciou as conversões do conhecimento exposto pelos pesquisadores Nonaka e Takeuchi e é perceptível a socialização (tácito para tácito) na história de vida do Diretor Geral na sua expertise e em sua busca permanente por excelência e no seu entendimento que a melhor maneira de corroborar com a formação do acadêmico se dá pela socialização do conhecimento tácito e na acessibilidade do conhecimento explícito. Consequentemente, faz-se acontecer a externalização do conhecimento (tácito para explícito), que representa o conhecimento conceitual, que é repassado por meio da combinação do conhecimento (explícito para explícito) tanto para os acadêmicos quanto para os colaboradores da instituição, contribuindo na disponibilização do conhecimento explícito e naturalmente na facilidade de acesso e compreensão de todos. Dessa forma, a espiral do conhecimento, dessa pesquisa, sobre a vida do Diretor Geral se concretiza na internalização do conhecimento (explícito para tácito) por meio de suas experiências pessoais e principalmente profissionais, isto é, a partir de sua vivência, que é essencial para sua vida particular e para o ambiente organizacional, confirmando a existência da melhoria contínua na gestão do Diretor Geral na referida IES.

A função da GC é assegurar eficiência e concorrência aos processos organizacionais, por meio da criação, armazenamento, compartilhamento e utilização dos conhecimentos tácito e explícito, de forma inovadora para todos os tipos existentes de organização. É perceptível que o sucesso de qualquer negócio depende da participação de seus stakeholders e, sobretudo, de suas percepções sobre os processos gerenciais. No caso da IES, deve-se assegurar que as



expectativas e necessidades dos consumidores sejam conhecidas e consideradas como aspectos estratégicos de melhoria contínua. De modo geral, essas expectativas envolvem satisfação de necessidades, compensação financeira e comportamento ético e receptivo (Silva, 2016).

Recomenda-se para estudos futuros o aprofundamento das relações entre o gerente, à gestão do conhecimento e a inteligência competitiva.

A limitação do artigo se dá no fato de ser uma pesquisa qualitativa exploratória configurada em um estudo de caso.

## REFERÊNCIAS

- Antonello, C. S.; Godoy, A. S. Aprendizagem Organizacional no Brasil. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Bookman, p.95, 2011. (disponível em <https://books.google.com.br/books?id=p6r0ubltoNgC&pg=PA87&lpg=PA87&dq=capra+f+organiza%C3%A7%C3%A3o&source=bl&ots=1jlZR9BeJF&sig=kG7EncLB6lMv6lRZMIupFSnv884&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiVtqbqrNDZAhVFwFkKHYoOAp4Q6AEIZTAF#v=onepage&q=organiza%C3%A7%C3%A3o&f=false>). Acesso em: 09 de mar. 2018).
- Armed, P. K.; Lim, K. K.; Loch, A.Y.E. Learning through knowledge management. Butterwoth Heinemann: Oxford, 2002.
- Behr, R. R.; Nascimento, S. P. A gestão do conhecimento como técnica de controle: uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 1-11, jan. 2008. ISSN 1679-3951. (disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5057>). Acesso em: 14 Mar. 2018).
- Capuano, E.; Casaes, J.; Costa, J.; Jesus, M.; Machado, M. Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento. Ci. Inf., Brasília, v. 38, n. 2, p. 19-34, ago. 2009, [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652009000200002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652009000200002&lng=pt&nrm=iso) (14 Março de 2018).
- Carvalho, F. C. A (2012). Gestão do Conhecimento. São Paulo: Pearson.
- Cooper, C.; Fletcher, J.; Fyall, A.; Gilbert, D.; Wanhill, S. Turismo: princípios e práticas. Trad. de Alexandre Salvaterra. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- Dalkir, K. Knowledge Management in Theory and Practice. Boston: Elsevier, 2005.
- DaSilva, A. J (2004). A História de Vida do Gerente e o Processo da Estratégia: O Caso da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE. 291f. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- DaSilva, A. J.; Paz, B. Conhecimento Tácito: o caso da UNIOESTE na criação do Plano de Desenvolvimento do Agente Universitário (PDA). Revista Informe Gepec, Toledo, v. 20, n. 2, p. 172-184, jul./dez. 2016.
- Davenport, T. H. Prusak, L. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Thomas H. Davenport, Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 14º reimpressão. <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=p4n9TZ9J3bAC&oi=fnd&pg=PA1&dq=davenport+prusak+gest%C3%A3o+do+conhecimento&ots=wjyMMDIF9M&sig=K3JMeoAO2W-cnyIrd2HOn7Ugaz8#v=onepage&q&f=false> (19 Março de 2018).



- Degeus, A. (1998). *A Empresa viva: como organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar*. Rio de Janeiro: Campus.
- Drucker, P. F. (Peter Ferdinand) (1970). *Technology, management & society : essays* ([1st ed.]). Harper & Row, New York.
- Hallin, C. A.; Marnburg, E. Knowledge management in the hospitality industry: a review of empirical research. *Tourism Management*, vol.209, p. 366-381, 2008.
- Motta, F. P (1986). *Teoria das organizações: evolução e crítica*. São Paulo: Pioneira.
- Nonaka, I (1991). The Knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, New York, v.69, n.6, p.96-104, Nov./Dec.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. *The knowledge-creating company*. Oxford: Oxford University Press, 1995.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008
- Oliveira, J. A. (2011). *Gestão do Conhecimento: Estudo de Caso em um Hospital Universitário e de Ensino*. (Dissertação) – Universidade Potiguar. Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação. - Natal.
- Polanyi, M. (1969) The logic of tacit inference. In: M. Grene (Ed.). *Knowing and Being: Essays by Michael Polanyi*. p. 140-144. Chicago: University of Chicago Press.
- Polanyi, M. (1983) *The tacit dimension*. London: Routledge & Kegan Paul, 1983.
- Prescott, J. E.; Miller, S. H. (Ed.). *Proven strategies in competitive intelligence: lessons from the trenches*. [S.l.]: John Wiley & Sons, 2001.
- Ribeiro, R. (2013) Tacit knowledge management. *Phenomenology and the cognitive sciences*. *Phenom Cogn Sci*, 2013, 12: 337. <https://doi.org/10.1007/s11097-011-9251-x>. (14 de Março de 2018).
- Senge, P. M. (2002) *A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem*. 12. ed. São Paulo: Best Seller.
- Silva, M. E. M. (2013). *Gestão sustentável da orla marítima em destinos turísticos costeiros: a percepção dos atores sociais*. (Dissertação) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis.
- Silva, M. E. M. (2016) *A Gestão do Conhecimento como Estratégia Competitiva para a Gestão do Turismo: uma contribuição teórica*. *Revista Turismo em Análise, Brasil*, v. 27, n. 1, p. 43-64, apr. 2016. ISSN 1984-4867. <http://www.revistas.usp.br/rta/article/view/90025>. (14 de Março de 2018).
- Silva S. L. (2004). *Gestão do conhecimento: uma visão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento*. *Revista Ciência da Informação, Brasília*, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004.
- Souto, L. F. (2014). *Gestão da Informação e do Conhecimento: práticas e reflexões*. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.
- Strassmann, P. (1986) *Os frutos da informática: a transformação do trabalho na era eletrônica*. Rio de Janeiro, J. Olympio, 360 p.



- Sveiby, K. E. (1990). *Kunskapsledning: 101 råd till ledare i kunskapsintensiva organisationer*. [Knowledge management: 101 tips for leaders in knowledge-intensive organizations.] Stockholm: Aff'rsv'rlden.
- Teixeira Filho, J. (2000) *Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios*. Rio de Janeiro: SENAC.
- Tsoukas, H. (2005) Afterword: why language matters in the analysis of organizational change. *Journal of Organizational Change Management* , p. 96-104.
- Tzu, S. (2008) *A arte da guerra*. Traduzido do idioma chinês para o francês pelo Padre Amiot em 1772 e traduzido do francês para o português por Sueli Barros Cassal. Porto Alegre: L & PM.
- Uriarte JR., F. A. (2008). *Introduction to knowledge management*. Jakarta: ASEAN Foundation.
- Valentim, M.; Lenzi, L.; Cervantes, B.; Carvalho, E.; Garcia, H.; Catarino, M. Tomaél, M. *O Processo de Inteligência Competitiva em Organizações*. *Revista Ciência da Informação*, Brasil, v.4 n.3, jun. 2003.
- Wiig, K. M. (1993). *Knowledge management: the central management focus for intelligent-acting organizations*. Arlington : Schema, v. 2.