

Conhecimento estratégico

Roberto Campos da Rocha Miranda

Analista legislativo de recursos humanos na Comissão do Esporte da Câmara dos Deputados, docente do Mestrado Profissional em Poder Legislativo da Câmara dos Deputados e em Gestão das Organizações do Instituto de Educação Superior de Brasília (IESB), Doutor em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília, <http://lattes.cnpq.br/9607439193331811>, rcmiranda@gmail.com.

Submetido em: 22/08/2017. Aprovado em: 24/10/2017. Publicado em: 22/02/2018.

RESUMO

A gestão do conhecimento pode ser abordada de várias maneiras, o que possibilita a discussão de tipo específico de conhecimento: o conhecimento estratégico (CE); conhecimento este voltado especificamente para a formulação de estratégias e das decisões a elas associadas. Embora haja pródiga literatura sobre estratégia, bem como sobre mecanismos e ações de inteligência competitiva, além de instrumentos de gestão da informação em um contexto de Big Data, o foco centrado nos dois processos mais diretamente relacionados com estratégia carece de maior estudo e formas de tornar o conhecimento útil. Assim, este artigo traz o conceito deste tipo de conhecimento, suas características, algumas diferenças entre a gestão do conhecimento estratégico (GCE) e outras áreas como inteligência competitiva e gestão da informação. A metodologia emprega a descrição de cada ponto, mostrando didaticamente os principais aspectos relacionados à GCE. Busca-se apresentar o estado da arte das pesquisas na área e as possibilidades de novos estudos. As conclusões apontam para muitos desafios para quem se dispuser a trabalhar com a GCE, abrindo-se novos campos a serem explorados.

Palavras-chaves: Conhecimento estratégico. Gestão do conhecimento. Estratégia. Tomada de decisão.

Strategic knowledge

ABSTRACT

Knowledge management can be approached in several ways, which allows the discussion of specific types of knowledge: strategic knowledge (CE); knowledge focused specifically on the formulation of strategies and the decisions associated with them. Although there is a wealth of literature on strategy, as well as on mechanisms and actions of competitive intelligence, as well as information management tools in a Big Data context, the focus on the two processes more directly related to strategy needs more study and ways of making knowledge. Thus, this article brings the concept of this type of knowledge, its characteristics, some differences between the strategic knowledge management (GCE) and other areas such as competitive intelligence and information management. The methodology uses the description of each point, showing the main aspects related to CGE. It seeks to present the state of the art of research in the area and the possibilities of further studies. The conclusions point to many challenges for those willing to work with the GCE, opening up new areas to be explored.

Keywords: *Strategic knowledge. Knowledge management. Strategy. Decision making.*

Conocimiento estratégico

RESUMEN

La gestión del conocimiento puede ser abordada de varias maneras, lo que posibilita la discusión de tipo específico de conocimiento: el conocimiento estratégico (CE); el conocimiento está orientado específicamente a la formulación de estrategias y de las decisiones a ellas asociadas. Aunque hay pródiga literatura sobre estrategia, así como sobre mecanismos y acciones de inteligencia competitiva, además de instrumentos de gestión de la información en un contexto de Big Data, el foco centrado en los dos procesos más directamente relacionados con la estrategia carece de mayor estudio y formas de hacer el conocimiento útil. Así, este artículo trae el concepto de este tipo de conocimiento, sus características, algunas diferencias entre la gestión del conocimiento estratégico (GCE) y otras áreas como inteligencia competitiva y gestión de la información. La metodología emplea la descripción de cada punto, mostrando didácticamente los principales aspectos relacionados a la GCE. Se busca presentar el estado del arte de las investigaciones en el área y las posibilidades de nuevos estudios. Las conclusiones apuntan a muchos desafíos para quienes se disponga a trabajar con la GCE, abriendo nuevos campos a ser explotados.

Palabras claves: Conocimiento estratégico. Gestión del conocimiento. Estrategia. Toma de decisiones.

INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento (GC) é uma realidade e assume-se não ser apenas um modismo, mas instrumento que torna as organizações melhores. Eis porque a GC não é uma abordagem teórica, mas um modo de obter melhores resultados, por meio da produção e partilha de conhecimento e não apenas informação, criando novos valores, produtos e serviços para as organizações. Seu conceito está relacionado ao compartilhamento do conhecimento no contexto das organizações (socialização), à transformação de conhecimento explícito - registrado - em conhecimento tácito (internalização), à elicitación - explicitación de conhecimento útil à decisão (externalización) e associação de conhecimentos já explicitados para geração de um novo conhecimento (combinação), conforme ensinaram Nonaka e Takeuchi (1995) ao trazer luz sobre o assunto na década de 90.

De fato, ações em gestão do conhecimento estão relacionadas com práticas e técnicas focadas em gerenciar todo tipo de conhecimento. As técnicas e práticas mais comuns são: memória organizacional, comunidades de prática, mapeamento de competência, *design* de processos, Universidade Corporativa, *mentoring*, *coaching* etc (ASSIS, MIRANDA, 2015).

Assim, este artigo busca discutir um tipo particular de conhecimento: o conhecimento estratégico (CE). Algumas características do CE, sua abordagem gerencial, diferenças entre gestão do conhecimento estratégico e outras disciplinas e áreas, assim como a visão brasileira de algumas pesquisas desenvolvidas nesta área são apresentadas nas próximas linhas.

A primeira questão é o tipo de conhecimento organizacional. Na literatura sobre gestão do conhecimento, ele é tratado como um todo na empresa e não são consideradas diferenças entre os processos de criação de conhecimento na base da pirâmide organizacional e no topo, por exemplo. Isto torna qualquer conhecimento especial. Isso é correto? É possível utilizar o mesmo conhecimento para decidir questões estratégicas e questões operacionais?

Ao considerar que não há diferença entre o conhecimento criado na empresa, admite-se que qualquer conhecimento pode apoiar qualquer decisão, em qualquer nível que essa decisão ocorra. Neste caso, uma decisão sobre o melhor caminho a ser seguido pela organização poder-se-ia valer do mesmo conhecimento aplicado para decidir quantas caixas de clips de papel o departamento de administração deveria considerar no processo de reposição periódica.

Igualmente, colaboradores de diferentes níveis da organização contribuiriam da mesma maneira, tanto para decisões operacionais, quanto para decisões estratégicas, em igualdade de condições. Tal raciocínio é corroborado, considerando-se que o conhecimento herda da informação, na qual se apoia, a característica da especificidade, ou seja, há tipos de informação específica para cada necessidade: informações estratégicas, táticas, operacionais, tecnológicas, para negócios etc. (JANNUZZI, 2002).

Logo, assume-se como premissa que há, em princípio, dois tipos de conhecimentos organizacionais: conhecimento estratégico, aquele que apoia a formulação estratégica e a decisão estratégica e o conhecimento não estratégico, qualquer tipo de conhecimento aplicado em decisões táticas e operacionais.

Assim, o conhecimento estratégico está relacionado ao processo como as estratégias são formuladas, ao conhecimento tácito e explícito envolvido, assim como à experiência em tomar decisões estratégicas. A seu turno, o conhecimento não estratégico está vinculado às habilidades, atitudes e ao conhecimento formal para desenvolver atividades táticas e operacionais em uma organização, quer seja de gestão, quer seja de execução.

Contudo, é importante estabelecer que ambos os conhecimentos são relevantes para o desenvolvimento das organizações, mas podem ser estudados separadamente.

A partir dessa premissa é possível apresentar dois conceitos importantes e que sustentam as discussões apresentadas nos próximos tópicos:

- Conhecimento estratégico (CE): conhecimento organizacional específico que compreende todas as atividades relacionadas à formulação estratégica e aos processos de decisão estratégica.
- Gestão do conhecimento estratégico (GCE): processo que compreende a criação, a captura, a assimilação e a disseminação do conhecimento estratégico organizacional. Trata-se de gerir o

conhecimento que se refere ao planejamento, descrição, impacto, predição, avaliação e geração de estratégias. As informações estratégicas (originadas do ambiente externo à organização) e não estratégicas (originadas do ambiente interno à organização) formam o conhecimento estratégico, assim como o saber acumulado por estrategistas e decisores no processo de formular e decidir estrategicamente (MIRANDA, COSTA, 2005).

CONCEITOS RELACIONADOS AO CONHECIMENTO ESTRATÉGICO

Importante se faz estabelecer a distinção dos conceitos que estão envolvidos no contexto do conhecimento estratégico (MIRANDA, 2004):

- decisão estratégica: é a integração entre fins (os objetivos estratégicos) e meios (as ações estratégicas), sendo influenciada pelos limites cognitivos do decisor, da complexidade do problema e de conflitos entre os decisores, ou seja, é a tomada de decisão sobre a estratégia a ser adotada, realizada pelo decisor detentor de autoridade formal dentro da organização;
- formulação estratégica: é o processo de desenvolvimento da reflexão estratégica, resultado de uma elaboração cognitiva (diagnóstico, avaliação das alternativas, escolha e implantação) e que sofre influência de fatores como a estrutura, a política e o poder, a cultura organizacional e mesmo as emoções, ou seja, trata-se do processo que precede a decisão estratégica e é realizada por estrategistas (ou estrategistas-decisores);
- decisor, decisor estratégico ou tomador de decisão: é o dirigente da organização (ou corpo diretivo), dotado de competência formal para optar pela estratégia mais adequada a determinado objetivo, exercendo o ato da decisão estratégica;
- estrategista: é o profissional da organização, sem necessariamente poder decisório, que utiliza o conhecimento estratégico para formular estratégias;

- experientes (*experts*): são os estrategistas ou os decisores de uma organização que dispõem de experiência na execução das atividades relacionadas à formulação e à decisão estratégicas respectivamente e que, por isso, tendem a utilizar mais a vertente tácita do conhecimento estratégico em seus trabalhos. Para o estudo, são considerados *experts* os profissionais com 10 ou mais anos de experiência na formulação e/ou decisão estratégicas;
- novatos: são os estrategistas ou os decisores de uma organização que dispõem de pouca ou nenhuma experiência na execução das atividades relacionadas à formulação e à decisão estratégicas respectivamente e que, por isso, tendem a utilizar mais a vertente explícita do conhecimento estratégico em seus trabalhos. No caso, são considerados dois grupos de novatos: os *trainees*, que têm até 2 anos de experiência no trato com estratégias, e os juniores, entre 2 e 10 anos de experiência.

Vale ressaltar que estrategistas e decisores podem se integrar em uma pessoa na organização, particularmente nas de menor porte. Do mesmo modo, acumulam-se as atividades de formulação e decisão estratégicas em organizações familiares, microempresas e organizações de pequeno porte.

O QUE CARACTERIZA O CONHECIMENTO ESTRATÉGICO?

A característica mais importante já foi apresentada antes: o CE apoia a formulação estratégica e a decisão estratégica. Conforme mencionado anteriormente, a formulação estratégica é o processo realizado por estrategistas e que compreende a avaliação da situação ou as tendências estratégicas, a formulação de opções e a sua submissão à decisão superior em uma organização. Por seu turno, a decisão estratégica é o ato de escolher entre as alternativas estratégicas.

Outra característica a ser considerada está relacionada às dimensões do CE. Assim como qualquer outro conhecimento organizacional, duas dimensões devem ser avaliadas: a dimensão explícita, voltada

para o conhecimento já elicitado, como o plano estratégico, os relatórios de ações adotadas etc. Esta dimensão é apoiada, em sua maior parte, por informações estratégicas. Este tipo de informação está relacionado a tendências do ambiente externo à organização e pode ser representado por variáveis, tais como: econômicas, políticas, consumidores/clientes, tecnologia etc. A maneira de coletar e tratar dados e informações relacionadas a essas variáveis é objeto de estudo da Inteligência Competitiva. A outra dimensão do CE está relacionada ao conhecimento tácito: a influência de aspectos cognitivos da pessoa ou do grupo, a cultura organizacional, o poder pessoal e a influência, assim como o estilo gerencial.

O último aspecto estabelece a relação entre CE, informação estratégica, estratégia e ação estratégica. Tal relação está descrita na figura 1.

Figura 1 – Ciclo estratégico ambiente externo à organização



Fonte: Elaboração própria.

Explicando a figura 1 tem-se que o processo começa com uma interação entre a informação estratégica (e não estratégica) e o conhecimento que conduz à formulação de estratégias: o conhecimento estratégico. Considerando aspectos como contexto, poder, cognição e outras variáveis, opta-se pela melhor alternativa que leve à adoção de ações estratégicas que efetivamente implementam a estratégia escolhida. As lições aprendidas com boas e más ações estratégicas adotadas levam a revisões, alterações ou confirmações das informações coletadas e analisadas e do conhecimento estratégico aplicado. Este processo pode ser chamado de ciclo estratégico.

É importante assinalar que, embora o conhecimento estratégico seja representado como entrada do ciclo estratégico, todos os aspectos apreendidos sobre a formulação de estratégias e a decisão estratégica, assim como o impacto das ações estratégicas no ambiente e sua repercussão na organização devem ser consideradas no CE.

O MODELO INTEGRADO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO ESTRATÉGICO (GCE)

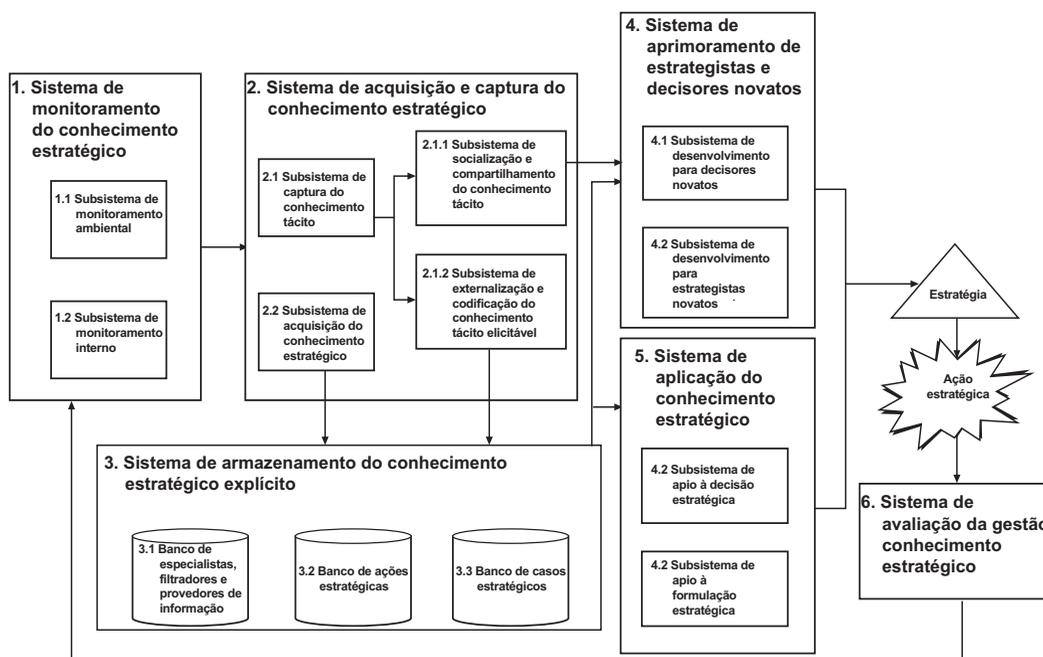
A GCE é concebida como a conjunção de três fatores: conceitos, quantidades e sistemas. Esses fatores originam os submodelos da GCE: o modelo conceitual, o modelo matemático e o modelo sistêmico (MIRANDA; COSTA, 2005).

O modelo conceitual trata das principais características da GCE, indicando os atores mais importantes envolvidos (estrategistas e decisores), seu nível de *expertise* (novatos e experientes), o processo de GCE (desde a obtenção da informação e da captura do conhecimento até a aplicação em ações estratégicas e sua avaliação) e as perspectivas estratégicas (clássica, evolucionária, processual, sistêmica e do conhecimento) (WHITTINGTON, 2000).

Ao seu turno, o modelo matemático está relacionado aos fatores sistêmicos que influenciam a GCE: cognição, tecnologia, cultura organizacional, estilo gerencial e contexto. Esses fatores são tratados segundo uma fórmula matemática que possibilita a identificação do nível de condição para que uma organização venha a implementar a GCE e ajuda a decidir sobre os tipos de ação requeridos para criar condições que venham a efetivamente colocar a GCE em prática.

O último modelo é o sistêmico - sistema integrado de gestão do conhecimento estratégico (SGCE). Ele é responsável por todo o processo da GCE e pode ser representado pelos sistemas indicados na figura 2.

Figura 2 – sistema integrado de gestão do conhecimento estratégico



Fonte: Miranda (2004)

O sistema consiste de subsistemas que se retroalimentam, partindo do monitoramento do conhecimento estratégico para sua captura e armazenamento, levando ao processo de aprimoramento de estrategistas e decisores, além do objetivo final de sua existência: a geração de estratégias. A partir da implantação e implementação das estratégias é possível avaliar a efetividade do sistema que recebe o *feedback* para seu aprimoramento.

A vinculação dos três modelos se dá pelos atores que participam da GCE, bem como pela sua atuação (formulação e/ou decisão estratégicas).

O QUE É E O QUE NÃO É GCE?

Os fundamentos da GCE são baseados em três colunas: estratégia, conhecimento e gestão. Estratégia é um dos tópicos mais discutidos no campo da Gestão, desde Sun Tzu até os modernos teóricos, como M. Porter (1985), Mintzberg et al. (1998), Whittington (2000) e outros. A questão é que esses pensadores viam a forma como deveriam ser formuladas as estratégias, as tendências para cada formulação e o tipo de processo que criaria caminhos favoráveis para conduzir as organizações ao alcance de vantagem competitiva sustentável. Enquanto a inteligência competitiva busca, por exemplo, encontrar as melhores variáveis e dados envolvidos, a fim de criar um painel para estudar o ambiente externo à organização, a GCE, que se apoia na ciência da informação, está preocupada com a maneira como estrategistas e decisores estratégicos agem nesse processo, quais são seus comportamentos informacionais e de conhecimento e como suas competências e habilidades influenciam a formulação de estratégias e determinam a melhor estratégia a ser escolhida. Assim também, a GCE está focada em como a expertise impacta o ciclo estratégico.

A segunda característica importante é o conhecimento: relembando as ideias de Nonaka e Takeuchi (1995), dois tipos de conhecimento devem ser considerados: o tácito e o explícito. Neste caso, enquanto a GC está focada em todo o conhecimento gerado na organização e que cria um novo serviço, produto, processo ou sistema, a

GCE concentra-se nos processos de formulação estratégica e de decisão estratégica. Portanto, o conhecimento explícito e tácito envolvidos na GCE se volta para os estrategistas e os tomadores de decisão estratégica somente. Este ponto focal conduz a interessantes desafios:

- Como apoiar estrategistas e decisores estratégicos, ajudando-os em seu trabalho?
- Há diferença quantitativa e qualitativa entre informação e conhecimento que apoia a decisão estratégica? Se há, como o ciclo estratégico pode ser aprimorado?
- Como estrategistas e decisores estratégicos novatos podem ser ajudados a aprimorar seu trabalho? Há um equilíbrio entre o número de estrategistas e decisores estratégicos, novatos e experientes? Quais são as condições para decidir o número de cada tipo de profissional - conhecimento anterior, formação acadêmica e profissional, crenças etc. - a serem consideradas?
- Como criar condições para que haja compartilhamento de conhecimento entre estrategistas, entre decisores estratégicos e entre ambos?
- Qual tipo de suporte tecnológico e de ferramentas de GC é apropriado para responder às necessidades de estrategistas e de decisores estratégicos?

A última coluna a ser considerada é a gestão. O processo de GCE requer informação e conhecimento em diferentes níveis, quantidades e qualidades. Assim é necessário utilizar ferramentas, da gestão da informação, da GC e da administração para trabalhar com a informação estratégica e o CE. Nesse caso, há que se considerar que o estilo gerencial e o poder pessoal são elementos relevantes que influenciam processo da GCE, tópicos estes relacionados à psicologia e à sociologia das organizações.

FATORES SISTÊMICOS DA GCE

O processo de gestão do conhecimento estratégico considera fatores que impactam a GCE para facilitar ou dificultar as formas de criação do conhecimento - socialização, combinação, externalização e internalização (NONAKA; TAKEUCHI, 1995) - permitindo que se tenha a visão dos pontos onde se pode/deve atuar para que o CE seja aprimorado.

Os primeiros estudos sobre GCE (MIRANDA, 2004) apontavam 5 fatores sistêmicos: cognição, tecnologia, cultura organizacional, modelo gerencial e contexto. Porém, ao se aplicar o modelo em uma situação pragmática (FUJIHARA, 2008), verificou-se a necessidade de inclusão de novo fator - individualidade - que abarcou subfatores relacionados à influência e à experiência pessoal, anteriormente incluídos em outros fatores.

O quadro 1 aponta as modificações ocorridas no modelo, sendo que os elementos hachurados são os fatores que se alteraram.

O fator experiência passou a ser tratado diferentemente em experiência em estratégia - domínio e vivência na formulação e decisão estratégicas - e experiência pessoal, fator este voltado para a vivência do decisor/estrategista, independente da questão estratégica propriamente dita.

Já o subfator estrutura de poder, influência e autoridade foi segmentado em influência e autoridade, vinculado à individualidade e estrutura de poder, associado ao modelo gerencial. Nesse caso, a experiência empírica mostrou que há necessidade no tratamento diferenciado desses fatores, para melhor gerir o CE. Isto porque a estrutura de poder está relacionada intrinsecamente ao modelo gerencial da organização, estabelecendo clara identificação com a maneira como os gestores conduzem suas atividades. Por outro lado, influência e autoridade estão vinculados às características pessoais do indivíduo. Restam estudos que possibilitem identificar se essa separação indica uma característica latina ou se tal desmembramento se configura também em países de origem nórdica, anglo ou saxão, por exemplo

Quadro 1 – Comparação entre o modelo original e ajustado de GCE

MODELO ORIGINAL		MODELO AJUSTADO	
FATOR	SUBFATOR	FATOR	SUBFATOR
COGNIÇÃO	Processos mentais	COGNIÇÃO	Processos mentais
	Experiência		Experiência em estratégia
	Capacidade de julgamento		Capacidade de julgamento
TECNOLOGIA	Arquitetura de tecnologias de informação e comunicação (TIC)	TECNOLOGIA	Arquitetura de tecnologias de informação e comunicação (TIC)
	Técnicas e métodos		Técnicas e métodos
CULTURA ORGANIZACIONAL	Motivação	CULTURA ORGANIZACIONAL	Motivação
	Integração		Integração
	Compartilhamento		Compartilhamento
MODELO GERENCIAL	Liderança	MODELO GERENCIAL	Liderança
	Estrutura de poder, influência e autoridade		Estrutura de poder
	Proposição clara de valor		Proposição clara de valor
CONTEXTO		CONTEXTO	
		INDIVIDUALIDADE	Influência e autoridade
			Experiência pessoal

Fonte: Elaboração própria

Quadro 2 – Trabalhos desenvolvidos em GCE

ANO	TEMA	REFERÊNCIA
1999	Descrição das informações estratégicas como elementos basais constituintes do conhecimento estratégico	Miranda (1999b)
	Estudo de informações estratégicas na definição de ações estratégicas pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT	Miranda (1999a)
2003	Apresentação do modelo conceitual da GCE	Miranda (2003)
2004	Elementos fundamentais da GCE e indicação dos modelos componentes: conceitual, sistêmico e matemático	Miranda (2004)
2005	Distinção entre gestão do conhecimento estratégico e gestão estratégica do conhecimento	Miranda e Costa (2005)
2006	Indicação resumida dos elementos do modelo de GCE	Miranda (2006b)
	Caracterização das competências diferenciadas de estrategistas e decisores, novatos e experientes	Miranda (2006c)
	Publicação dos sistemas componentes da GCE	Miranda (2006a, 2008)
2007	Aplicação da GCE na revisão tarifária da Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel)	Pimenta (2007)
2008	Avaliação dos tipos de atores da GCE no contexto de regulação elétrica no Brasil	Miranda e Pimenta, (2008)
	Avaliação dos subfatores da GCE no contexto da ECT	Fujihara (2008)
2009	Identificação da individualidade como fator sistêmico diferenciado da GCE	Fujihara e Miranda, (2009, 2014)
	Identificação de condições para implementação da GCE em organizações brasileiras	Miranda (2009)
2010	Avaliação do sistema de aprimoramento de estrategistas e decisores no Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília - CDT/UnB	Martins (2010)
	Apresentação da visão teórico-sistêmica na GCE na Câmara dos Deputados	Miranda (2010a, 2012a)
	Indicação dos principais desdobramentos e estudos futuros da GCE	Miranda (2010b)
2011	Comunicação dos resultados da aplicação da GCE no aprimoramento de estrategistas e decisores novatos	Martins e Miranda (2011)
2012	Aplicação da GCE a escritórios corporativos de organizações de Tecnologia do Distrito Federal	Casaes (2012)
2013	Avaliação da GCE como fator de qualidade em escritórios de projetos corporativos	Casaes e Miranda, (2013)
2015	Aplicação do modelo matemático da GCE para avaliação de ações de ampliação do compartilhamento estratégico no Instituto Federal de Brasília - IFB	Gonçalves (2015)

Fonte: Elaboração própria

BREVE EVOLUÇÃO DOS TRABALHOS CIENTÍFICOS SOBRE GCE

As discussões sobre GCE podem ser traduzidas nos trabalhos desenvolvidos desde 1999, conforme se apresenta no quadro 2. O que se observa é a evolução gradativa dos estudos, partindo-se de uma problemática eminentemente empírica (informações estratégicas), passando pelo estabelecimento de um modelo de administração (gestão do conhecimento estratégico) e realizando-

se a aplicação de elementos do modelo em casos pragmáticos (Aneel, CDT/Unb, Câmara dos Deputados e IFB). Afora o estudo voltado para identificação de condições para implementação da GCE, que envolveu organizações públicas e privadas, os demais apontam para experiências empíricas em instituições públicas. Cabe, portanto, avaliação do modelo, em modo mais amplo, em entidades privadas.

Outra questão importante a ser indicada é o fato de que a GCE é precipuamente voltada para aspectos pragmáticos e não teóricos. Sua aplicabilidade é voltada para ações concretas nos processos de formulação e decisão estratégicas.

A GCE E OUTRAS ÁREAS ESTRATÉGICAS

- Considerando que a GCE está relacionada com temas que são tratados também por outras disciplinas, é interessante apresentar pontos que definem os limites da GCE e sua interação com outros campos da ciência.
- O primeiro fator a ser considerado é a interação entre a GCE e a inteligência competitiva (IC). De acordo com Porter (1985) é necessário haver uma metodologia para capturar e analisar dados cruciais do ambiente externo à organização. Igualmente, Jacobiak (1996) advoga que a IC é uma importante parte da gestão estratégica, que provê informação para que decisores prevejam tendências de mercado e a posição dos competidores. Tyson (1998) completa a ideia assegurando que é a inteligência que transforma informação dispersa em conhecimento estratégico para a organização. Assim, embora a visão da IC seja a de trabalhar com o conhecimento estratégico, não há, em princípio, foco nos atores especificamente envolvidos (estrategistas e decisores estratégicos), nem em novatos e experientes buscando ampliar seus CHA (competências, habilidades e atitudes) como há na GCE. Por outro lado, a GCE busca identificar padrões nos comportamentos de estrategistas e decisores estratégicos, a fim de criar condições para melhor apoiar seus trabalhos voltados para temas estratégicos.
- Outro ponto a ser considerado é que todos os esforços em GCE estão relacionados à busca de informação estratégica, aquisição de conhecimento estratégico, criação de repositórios de dados, informação e conhecimento - quando a GCE busca registrar lições aprendidas, por exemplo, bem como quando práticas são partilhadas entre novatos e experientes.

No âmbito do contexto estratégico, o foco está nos estrategistas e nas ações estratégicas que podem ser adotadas pela organização.

- Considerando o planejamento e a administração estratégicos e a GCE, todos se relacionam à previsão de tendências para formular e decidir estrategicamente. Porém, uma vez mais, o foco da GCE está no modo como estrategistas e decisores estratégicos pensam, agem e escolhem a melhor estratégia ou ação estratégica. A ideia é tratar o processo estratégico como um processo de aprendizagem que cresce com a maneira como uma estratégia é criada e implementada.
- O terceiro campo a ser considerado é a gestão da informação e do conhecimento. A GCE utiliza técnicas e métodos de ambos os tipos de “gestão”, mas sempre aplicados à formulação e à decisão estratégicas.
- Em resumo, a GCE se incumbem de questões que outras áreas envolvem, porém, com especificidade e aprofundamento peculiares, buscando entender os mecanismos que levam à geração (formulação) e a tomada de decisão estratégicas, avaliando a participação dos atores no processo, considerando sua *expertise* em lidar com assuntos estratégicos. A figura 3 mostra a interação entre a GCE e outros campos.
- Finalmente, há que se considerar a diferenciação entre a gestão do conhecimento estratégico e a gestão estratégica do conhecimento, conforme demonstrado no quadro 3.

Figura 3 – A GCE e outros campos



Fonte: Elaboração própria

Quadro 3 – Comparação entre GCE e GEC

Tópico de Comparação	Gestão do Conhecimento Estratégico (GCE)	Gestão Estratégica do Conhecimento (GEC)
Tipo de Conhecimento	Apenas conhecimento estratégico	Qualquer conhecimento organizacional
Foco	Conhecimento relacionado à formulação e à decisão estratégica	Conhecimento organizacional que apoia qualquer decisor da organização
Processo	Apenas os processos de formulação estratégica e de decisão estratégica	Qualquer processo da organização
Agentes	Estrategistas e Decisores Estratégicos	Decisores, gerentes e colaboradores em geral
Fatores Sistêmicos	Cognição, contexto, tecnologia, cultura organizacional e estilo gerencial	Liderança, cultura, tecnologia, medição e recompensas

Fonte: Miranda e Costa (2005)

QUEM SÃO OS GATEKEEPERS ESTRATÉGICOS?

Neste artigo, os *gatekeepers* são considerados sob o conceito do campo da comunicação, que os descreve como se segue: [...] uma determinada área dentro de um “canal” pode funcionar como um “portão”; a constelação das forças antes e após a região do portão é decididamente diferente, de tal modo que a passagem ou não da unidade através de todo o canal depende em elevado grau do que acontece na região do portão (LEWIN, 1947, p.145)¹.

Este conceito pode ser usado no ambiente organizacional e refere-se às pessoas que são fundamentais para a organização, que funcionam como uma espécie de “cancela”, “portão” ou filtro, cuja passagem por eles modifica a informação. Essas zonas de filtro, ou pessoas, são regidas por sistemas objetivos de regras (WOLF, 1987, p. 169), uma vez que são capacitados a decidir quais informações devem ser repassadas e a quem. Geralmente têm longa experiência no negócio e rede de relacionamentos que reduz consideravelmente tempo e esforço no processo de busca e repasse de informações. São pessoas de referência dentro da organização, verdadeiros profissionais de informação no contexto das empresas.

No caso da GCE, o foco está nas pessoas envolvidas com as questões de formulação e decisão estratégicas. Elas podem ser classificadas como (i) observador, um *scanner* profissional responsável por buscar qualquer dado ou informação que possa (ou que poderá) impactar um processo organizacional; é um coletor que trabalha como uma “antena”, sempre observando o ambiente interno e externo da empresa, procurando por tendências, pontos de conflito etc., que sejam importantes para a decisão estratégica; (ii) coletor, um profissional responsável por organizar e manter fontes, dados e informações identificadas pelos observadores,

preparando material para os analistas e (iii) analista, um planejador avançado, responsável por analisar dados e informações e avaliar tendências de mercado, de forma a inferir conclusões futuras sobre o ambiente e forças que podem influenciar a empresa e, conseqüentemente, formular alternativas estratégicas para mantê-la em posição de liderança (MCGEE, PRUSAK, 1994; MIRANDA, 2006).

Assim, apesar da importância dada pelo estudo de Nonaka e Takeuchi (1995) aos gerentes intermediários, é perceptível que a saída de colaboradores que desenvolvem funções relacionadas à decisão e à formulação estratégica pode vir a ser um grave problema para uma organização - em função da perda do conhecimento tácito. Quando esses especialistas são demitidos, aposentam-se ou simplesmente solicitam sua saída, uma importante porção do conhecimento se perde. Definitivamente, o desafio é manter o conhecimento na organização, transferindo-o para novatos estrategistas e decisores estratégicos. Esta é uma das questões que preocupam a GCE.

Em termos de caracterização dos grupos envolvidos na GCE, cabe apontar que não se tem uma indicação exaustiva de seus elementos, mas é possível definir determinados referenciais que diferenciam esses atores, conforme se observa no quadro 4.

Por outro lado, observar a ação dos atores em termos de formulação e decisão estratégicas pode levar a se adotar práticas mais acertadas na condução dos assuntos estratégicos, considerando os grupos envolvidos, conforme se apresenta no quadro 5. Isto porque se trata da busca de equilíbrio entre ‘inovação’ e ‘experiência’ para que estratégias focadas e de alcance de resultados pragmáticos sejam perseguidas.

¹ Tradução livre do autor para: “[...] a certain area within a channel may function as a “gate”; the constellation of the forces before and after the gate region is decisively different in such a way that the passing or not passing of the unit through the whole channel depends to a high degree upon what happens in the gate region” (LEWIN, 1947, p.145)

Quadro 4 – Relações entre estrategistas e decisores, novatos e experientes

Relações		DECISORES ESTRATÉGICOS	
		Novatos	Experientes
ESTRATEGISTAS	Novatos	<p>Buscam interação com uso de artefatos de tecnologia</p> <p>Apresentam comportamento informacional similar, baseando suas buscas na informação disponível e algum aparato informatizado</p> <p>Buscam complementar a carência de experiência com mais informação, podendo gerar situações de excesso de informações (estrategistas) e paralisia decisória (decisores)</p>	<p>Interagem de forma diferente, uma vez que os estrategistas tendem a utilizar mais a informação e os decisores experientes, conhecimento</p> <p>Podem surgir conflitos de gerações e possíveis embates quanto ao uso da experiência (decisores) em superposição a dados e informações analisadas tecnicamente (estrategistas)</p>
	Experientes	<p>Buscam a transmitir segurança aos decisores novatos, a partir da narrativa de situações similares já ocorridas e das lições apreendidas</p> <p>Ressentem-se da falta de sustentação para propostas alternativas, uma vez que a experiência dos estrategistas nem sempre se fundamenta em princípios mensuráveis e observáveis</p>	<p>Pode haver intensa e rica troca de experiências sobre possíveis alternativas estratégicas, baseando-se nas experiências diferenciadas</p> <p>Pode haver lacuna de informações que sustentem as decisões e as opções estratégicas, pela tendência a usar a experiência/intuição como referencial de decisão/escolha</p>

Fonte: Elaboração própria

Quadro 5 – Relações entre decisão estratégica e formulação estratégica, novatos e experientes

Relações		DECISÃO ESTRATÉGICA	
		Novatos	Experientes
FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA	Novatos	<p>A formulação parte de princípios de racionalidade e busca focar pontos que se justificam, principalmente, por meio de consolidações quantitativas.</p> <p>Os decisores se fiam na informação explicitada e nos dados consolidados, uma vez que há carência de experiência no trato estratégico.</p> <p>Há espaço para a inovação a partir do uso da criatividade e da ousadia típica de profissionais mais novos</p>	<p>Decisores associam as informações prestadas pelos estrategistas a seu domínio pessoal em estratégia, agregando valores tais como cultura, experiências e contexto político e socioeconômico</p> <p>Novatos incorporam ao domínio técnico a experiência dos decisores experientes</p>
	Experientes	<p>Pode haver choques intergeracionais no trato das propostas estratégicas, que agregam valores sustentados pela experiência (estrategistas), frente a opção objetivada dos decisores.</p> <p>Os decisores tendem a seguir as propostas apresentadas por estrategistas experientes</p>	<p>A qualidade das estratégias tende a ser ampliada, tanto na formulação (maior número de alternativas, aprofundamento de tendências etc.) bem como das decisões que incluem maior número de variáveis.</p> <p>Pode haver uma tendência à repetição de práticas, sem avaliação acurada de oportunidades (efeito de halo)</p>

Fonte: Elaboração própria

TENDÊNCIAS EM GCE

Embora as pesquisas em GCE, com o foco aqui apresentado, sejam incipientes (MIRANDA 2004), há alguns resultados empíricos interessantes que indicam tendências neste campo, e explicitam a regularidade de fenômenos relacionados à GCE.

Essas tendências podem ser descritas como:

- 1ª tendência: o comportamento informacional de estrategistas e decisores estratégicos novatos e experientes tende a ser diferenciado; e
- 2ª tendência: competências de estrategistas e decisores estratégicos tendem a ser focadas em elementos específicos.

COMPORTAMENTO INFORMACIONAL DE ESTRATEGISTAS E DECISORES ESTRATÉGICOS NOVATOS E EXPERIENTES

De acordo com pesquisa realizada em 2005 (MIRANDA, 2006), novatos e experientes têm diferentes competências e habilidades ao trabalhar com a GCE. Os novatos tendem a privilegiar habilidades como a capacidade e a competência intelectual para o desenvolvimento das atividades em GCE. A capacidade é entendida como uma “habilidade especial, por exemplo, para realizar trabalhos manuais e competência para utilizar abstração e raciocínio lógico”; a competência intelectual está voltada para a “habilidade para utilizar aspectos cognitivos tais como a criatividade, a memória, a inovação e a razão”. Ambas, competências e habilidades estão relacionadas a “capacidades jovens” que podem ser encontradas em profissionais *trainees*, recém-formados ou com poucos anos em atividade profissional. Nesse caso, a informação é o recurso mais importante para este tipo de profissional, que utiliza a lógica para interpretar o mundo a sua volta e aplicar suas criatividade e memória para criar e inovar, conforme requer a GCE.

Por outro lado, os experientes enfatizam a experiência e a competência técnica. Neste caso, *expertise* está voltada para o conhecimento e as habilidades obtidas tanto do treinamento formal quanto da experiência, ou seja, a sabedoria prática; a competência técnica, por sua vez, está relacionada à habilidade de desenvolver competência operacional, a qual frequentemente é adquirida pela educação formal. Uma vez mais é possível observar que novatos e experientes tendem a ter diferentes necessidades. No caso dos experientes, esses tendem a privilegiar o conhecimento à informação. Os experientes votam maior importância ao conhecimento tácito (sabedoria, prática e experiência) e ao conhecimento explícito (adquirido pela educação formal e pelo treinamento) que apenas informação.

Portanto, considerando essas diferentes necessidades, é possível enunciar a primeira tendência da GCE: estrategistas e decisores estratégicos experientes tendem a necessitar de conhecimento (conhecimento tácito) e estrategistas e decisores estratégicos novatos de informação (conhecimento explícito), ambos para criar e inovar em termos de estratégias.

Pode-se utilizar uma fórmula matemática para expressar a primeira tendência, como segue, sendo que a letra “ α ” indica proporcionalidade:

$$\frac{\text{Necessidades_dos_especialistas}}{\text{Necessidades_dos_novatos}} \propto \frac{\text{Conhecimento (conhecimento_tácito)}}{\text{Informação (conhecimento_explícito)}}$$

Assim, depreende-se que as necessidades dos especialistas são diretamente proporcionais à disponibilidade de conhecimento e inversamente proporcionais à de informação, sendo inversas as proporcionalidades para os novatos.

Os impactos da primeira tendência estão relacionados à forma como concebemos um ambiente para aumentar o desempenho de ambos os grupos (novatos e experientes). O quadro 6 mostra estas condições.

Quadro 6 – Condições para ampliar o desempenho de experientes e novatos

Tópico	Experientes	Novatos
Foco	Conhecimento	Informação
Sistemas de Informação	Usados como apoio	Usados como fonte principal e valorizados pela estruturação de dados e informações
Práticas de Gestão do Conhecimento	Comunidades de Prática e Memória Organizacional	
Ferramentas de Gestão da Informação		Workflow e Data Mining

Fonte: Elaboração própria

É importante considerar que as conclusões aqui apresentadas enfatizam tendências que não excluem as necessidades integradas entre ambos, experientes e novatos.

COMPETÊNCIAS DE ESTRATEGISTAS E DECISORES ESTRATÉGICOS

A 2ª tendência está voltada para as habilidades dos estrategistas e decisores estratégicos, considerando os resultados obtidos na mesma pesquisa desenvolvida em 2005 (MIRANDA, 2006). Neste caso, estrategistas tendem a considerar a capacidade de julgamento a habilidade mais importante a ser desenvolvida na GCE e os decisores estratégicos, por sua vez, tendem a considerar a *expertise* a mais importante.

A capacidade de julgamento está relacionada aos fatores tácitos que afetam qualquer decisão e que podem ser vistos como “bom senso”. Esta habilidade é importante para formular estratégias, considerando que o conhecimento tácito é um componente fundamental na formulação estratégica (MIRANDA, 2006).

A *expertise*, por sua vez, é uma habilidade relacionada ao “conhecimento e habilidades obtidas pelo treinamento e/ou experiência, isto é, sabedoria prática”. Neste caso, os decisores estratégicos têm de experimentar e praticar para adquirir conhecimento. Eles consideram a experiência prática a melhor forma para se decidir estrategicamente (MIRANDA, 2006).

Por essa razão, é possível formular a 2ª tendência da GCE relacionada com o valor das habilidades para ambos, estrategistas e decisores estratégicos: Estrategistas tendem a valorizar a capacidade de julgamento como a habilidade mais importante na formulação de estratégias e os decisores estratégicos tendem a valorizar a *expertise* ao decidir estrategicamente.

Pode-se, uma vez mais, utilizar uma fórmula matemática para expressar a 2ª tendência:

$$\frac{\text{Valor_para_os_Estrategistas}}{\text{Valor_para_os_Decisores_Estrategicos}} \alpha \frac{\text{Capacidade_de_Julgamento}}{\text{Expertise}}$$

A segunda tendência expressa a importância da *expertise* e da capacidade de julgamento em ambos os processos: formular estratégias e decidir estrategicamente. A capacidade de julgamento é a prioridade dos estrategistas que devem ter “olhos escaneadores” sobre as situações, as informações e o contexto, usando a capacidade de escolha para analisar as melhores opções e apresentar aos tomadores de decisão estratégica. Por outro lado, os decisores estratégicos usam *expertise* como arma para melhor atingir a estratégia mais adequada a ser adotada. Isto leva à conclusão de que os jovens decisores estratégicos tendem a ter grandes problemas ao escolher as melhores estratégias.

Essa tendência imprime ao processo de formulação e decisão estratégica a necessidade de se associar a experiência como fator decisivo nas escolhas. Isso não significa que modelos antigos tenham se ser repetidos, mas, e principalmente, que ações inadequadas anteriores não sejam novamente adotadas, bem como não se tenha de reinventar o que inventado está.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como é possível perceber, a GCE é um campo amplo e interessante a ser explorado e há inúmeros problemas não solucionados e questões intrigantes que ainda não têm resposta. Algumas dessas questões podem ser expressas como segue:

- Há uma quantidade ótima entre estrategistas e decisores estratégicos novatos e experientes dentro de uma organização?
- Há uma forma de se definir os tipos de estratégia que necessitam mais de novatos que de experientes?
- Como capturar conhecimento por meio do processo de formular e decidir estrategicamente?
- Quais são as melhores condições para aprimorar o conhecimento compartilhado entre estrategistas e decisores estratégicos?
- Quais as técnicas adequadas ao registro do conhecimento tácito elicitado de estrategistas e decisores estratégicos e quais são seus comportamentos informacionais e de conhecimento?
- Estrategistas e decisores efetivamente compartilham conhecimento? Ou somente informação?

É importante assinalar que a GCE envolve considerável número de diferentes habilidades e que permite a participação de estudantes das ciências da informação, da psicologia, de administração, de economia e outras áreas.

Resumidamente, é relevante concluir este artigo com os pontos mais significantes sobre a GCE:

- É possível identificar diferentes tipos de conhecimento organizacional e estudar particularmente o conhecimento estratégico.
- A gestão do conhecimento estratégico não é o mesmo que inteligência competitiva, gestão do conhecimento ou gestão da informação, mas a GCE tem interações com todos esses campos da ciência.

- A GCE está relacionada com o ciclo estratégico, *gatekeepers* envolvidos - estrategistas e decisores estratégicos, seus níveis de expertise, suas necessidades de informação e conhecimento e seus valores.
- Há diferença no comportamento informacional e de conhecimento entre estrategistas e decisores estratégicos novatos e experientes: estrategistas e decisores estratégicos experientes tendem a necessitar de conhecimento (conhecimento tácito), enquanto os novatos de informação (conhecimento explícito), ambos voltados para a geração de estratégias criativas e inovadoras. Esta tendência implica definir diferentes tipos de sistemas de informação para atender às necessidades diversas de ambos os atores.
- Os estrategistas tendem a valorar a capacidade de julgamento como a habilidade mais importante para formular estratégias, e os decisores estratégicos valorizam a *expertise* para decidir estrategicamente.
- A pesquisa em GCE mostra que há muitos problemas sem solução neste campo da ciência.

REFERÊNCIAS

- ASSIS, N. R.; MIRANDA, R. C. R. Práticas de gestão de conhecimento em instituições legislativas: um estudo de percepção de utilidade na Câmara dos Deputados. 2016 (em avaliação).
- CASAES, J. C. ; MIRANDA, R. C. R. A Gestão do Conhecimento Estratégico como Fator de Qualidade nos Escritórios de Projetos Corporativos. In: CONGRESSO NACIONAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ESFERA PÚBLICA, 7., 2013, Brasília. *Anais...* Brasília, 2013.
- CASAES, J. C. C. *Gestão do conhecimento estratégico aplicada a escritórios de projetos corporativos do Distrito Federal*. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Brasília: Universidade de Brasília, 2012.
- FUJIHARA, R. K. *Gestão do Conhecimento Estratégico: Estudo dos subfatores sistêmicos aplicados à ECT*. 2008. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Departamento de Ciência da Informação e da Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2008. Disponível em: <http://btdt.bce.unb.br/tedesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=4648> Acesso em: 19 nov. 2009.

- _____. ; MIRANDA, R. C. R. Influence of Individuality on Strategic Knowledge Management. In: The 6th International Conference on Knowledge Management, 2009, Hong Kong. Managing Knowledge for Global and Collaborative Innovations. Hong Kong: CITE Open Conference Systems, 2009.
- _____. ; _____. Identification of individuality on strategic knowledge management: a study on a Brazilian public company. *Business Management Review (BMR)*, v. 4, p. 183-189, 2014.
- GONÇALVES, N. C. *Gestão do conhecimento estratégico: estudo de caso no Instituto Federal de Brasília*. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Brasília: Centro Universitário IESB, 2015.
- HEWITT, J. A. *A habit of lies: how scientists cheat*. 2005. Disponível em: <http://freespace.virgin.net/john.hewitt1/pg_gloss.htm#secg_i> Acesso em: 15 maio. 2006.
- JACOBIK, F. *Pratique de la veille technologique*. Paris: Éditions d'Organization, 1996.
- JANNUZZI, C. A. S. C. *Informação tecnológica e para negócios no Brasil*. Campinas: Alínea, 2002. 134p.
- LEWIN, K. Frontiers in Group Dynamics. II. Channels of Group Life: Social Planning and Action Research. *Human Relations*, v. 1, n. 2, p. 143-153.
- MARTINS, J. B. *Aprimoramento de estrategistas e decisores novatos: a gestão do conhecimento estratégico aplicada ao Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília*. 2010. Dissertação (Mestrado em Ciências da Informação) - Universidade de Brasília, 2010.
- _____. ; MIRANDA, R. C. R. Aprimoramento de estrategistas e decisores novatos: a gestão do conhecimento estratégico aplicada ao Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília. *Transinformação*, v. 23, p. 139-157, 2011.
- MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MIRANDA, R. C. R. El sistema general de gestión del conocimiento estratégico. *Ciencias de la Información* (Online), v. 37, p. 6, 2006a.
- _____. ; CINNANTI, C. J. J. ; OLIVEIRA, M. A. G. Knowledge sharing in organizational-educational context: Case study in Chamber of Deputies of Brazil. *Public Administration Research*, v.4, n.2, 2015.
- _____. Desafios de la Gestión del Conocimiento Estratégico. *Espacios* (Caracas), v. 31, p. 12, 2010b.
- _____. Gestão do conhecimento estratégico aplicada ao Legislativo Federal: uma avaliação sistêmica. In: JORNADA DE PESQUISA E EXTENSÃO DA CÂMARA DOS DEPUTADOS, 1., 2010a, Brasília. *Anais...* Brasília: Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento, 2010a. p. 33-34.
- _____. Gestão do conhecimento estratégico na Câmara dos Deputados: uma avaliação teórico-sistêmica. In: MIRANDA, R.C. da R. (Org.). *Informação e conhecimento no legislativo*. 1ed. Brasília: Edições Câmara, 2012^a. v. 1, p. 141-162.
- _____. Gestão do conhecimento estratégico: proposta de modelo. In: TARAPANOFF, K. (Org.). *Inteligência, informação e conhecimento em corporações*. 1 ed. Brasília: IBICT:UNESCO, 2006b. v. 1, p. 157-180.
- _____. *Gestão do Conhecimento Estratégico: proposta de modelo conceitual*. São Paulo: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2003. Disponível em: <http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/1037/1/EVENTO_GestaoConhecimentoEstrategico.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2015.
- _____. *Gestão do conhecimento estratégico: uma proposta de modelo integrado*. 2007. 268p. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Departamento de Ciência da Informação e da Documentação, Universidade de Brasília, 2004. Disponível em: <http://bdtd.bce.unb.br/tesesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=530> Acesso em: 19 nov. 2009.
- _____. Identifying Conditions to Implement Strategic Knowledge Management in Brazilian Corporations SKM Math Model Application. *Journal of Information & Knowledge Management*, v. 08, p. 67-77, 2009.
- _____. Important competences of strategists and decision makers in the strategic knowledge management model. In: HAWAMDEH, Suliman. (Org.). *Creating collaborative advantage through knowledge and innovation*. Singapore: *World Scientific Printers*. v. 5, p. 205-220, 2006c.
- _____. Informações *estratégicas*: estudo de caso aplicado à ECT.1999. 124f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Departamento de Ciência da Informação e da Documentação, Universidade de Brasília, 1999a. Disponível em: <<http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/5488/5/1999%20Roberto%20Campos%20da%20Rocha%20Miranda.pdf>> Acesso em: 26 ago. 2015.
- _____. Inteligência antecipativa aplicada ao processo legislativo. Brasília. In: JORNADA DE PESQUISA E EXTENSÃO, 3., 2012, Brasília. *Anais...* Brasília: Cefor/ Câmara dos Deputados, 2012b. v. 3. p. 9-9.
- _____. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. *Ciência da Informação* [on line], Brasília, v. 28, n. 3. 1999b. p. 286-292. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651999000300006&lng=en>. Acesso em: 26 ago. 2015.

_____. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. *Ciência da Informação*, v.28, n.3, p.286-292,1999b.

_____. Sistema General de Gestión del Conocimiento Estratégico. *Espacios* (Caracas), v. 29, p. 10-12, 2008.

_____. ; PIMENTA, S. G. Strategic Knowledge Management and Asymmetric Information in a Brazilian Electrical Regulation Agency. In: International Conference on Knowledge Management, 2008, Columbus. Knowledge Management: competences and professionalism. London: World Scientific, 2008. v. 7. p. 217-228.

_____. ; COSTA, S. M. S. Strategic knowledge management: a conceptual framework. In: International Conference on Knowledge Management, 2005, Charlotte. Knowledge management: nurturing culture, innovation and technology. Proceedings of the 2005 International Conference on Knowledge Management. Singapore: World Scientific, 2005. p. 417-434.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, NY: Oxford University Press, 1995.

PIMENTA, S. G. Impacto da assimetria da informação e da gestão do conhecimento estratégico nos procedimentos revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica. Dissertação (Mestrado em Ciências da Informação) - Universidade de Brasília, 2007.

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

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

WHITTINGTON, R. *What is Strategy? and Does it Matter?* [S.L]: Thomson, 2000.

WOLF, M. *Teorias da Comunicação*. Lisboa: Editora Presença, 1987.