

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO**

MAMADÚ MUTARO EMBALÓ

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: o caso da
PROCERGS-Companhia de Processamento de Dados do
Estado do Rio Grande do Sul**

Porto Alegre

2015

MAMADÚ MUTARO EMBALÓ

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: o caso da
PROCERGS-Companhia de Processamento de Dados do
Estado do Rio Grande do Sul**

Monografia apresentada como requisito parcial para conclusão do curso de Biblioteconomia da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, realizado durante o segundo semestre de 2015.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Maria do Rocio Fontoura Teixeira

Porto Alegre

2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Prof. Dr. Carlos Alexandre Netto

Vice-Reitor: Prof. Dr. Rui Vicente Oppermann

FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

Diretora: Prof.^a Dr.^a Ana Maria Mielniczuk de Moura

Vice-Diretor: Prof. Dr. André Iribure Rodrigues

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO

Chefe: Prof. Dr. Moisés Rockembach

Chefe Substituto: Valdir Jose Morigi

COMISSÃO DE GRADUAÇÃO DO CURSO DE BIBLIOTECONOMIA

Coordenador: Prof. Dr. Rodrigo Silva Caxias de Souza

Vice-Coordenadora: Prof. Jackson da Silva Medeiros

CIP - Catalogação na Publicação

Embaló, Mamadú Mutaro

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: o caso da Procergs-Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul / Mamadú Mutaro
Embaló. -- 2015.

55 f.

Orientadora: Maria do Rocio Fontoura Teixeira.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de Biblioteconomia, Porto Alegre, BR-RS, 2015.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Organizações Públicas. 3. Criação do conhecimento. 4. Inovação. I. Teixeira, Maria do Rocio Fontoura, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Departamento de Ciências da Informação

Rua Ramiro Barcelos, 2705

Campus Saúde

Bairro Santana

Porto Alegre – RS

CEP: 90035-007

Telefone/Fax: (51) 3308-5146 / (51) 3308-5435

E-mail: dci@ufrgs.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação
Departamento de Ciência da Informação

A banca examinadora, abaixo assinada, aprova o trabalho de conclusão do curso intitulado “Gestão do Conhecimento na PROCERGS-Companhia de Processamento de Dados do Estado do rio Grande do Sul”, elaborado como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Biblioteconomia.

Data de aprovação: _____ de _____ 2015.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. Dr^a. Maria do Rocio Fontoura Teixeira

Prof^a. Dr^a Lizandra Brasil Estabel

Prof^a. Me. Maria Lúcia Dias

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

A UFRGS, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior.

A minha orientadora Prof^a. Dr^a. Maria do Rocio Fontoura Teixeira, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

*"A educação é a arma mais poderosa
que você pode usar para mudar o mundo"*

Nelson Mandela

RESUMO

O estudo objetiva pesquisar de que forma a PROCERGS-Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul faz a Gestão do Conhecimento. A proposta deste trabalho apresenta-se pelo fato da PROCERGS ser a maior empresa de informática do Rio Grande do Sul, que apoia a ação do governo na modernização de Gestão Pública, melhorando assim os serviços prestados ao cidadão e democratizando a informação. Trata-se de um estudo de caso de caráter exploratório e de abordagem qualitativa que permitiu a análise e compreensão detalhada de como a empresa faz a Gestão do Conhecimento e descobrir quais as práticas, ferramentas e ações que estimulam a criação do conhecimento para gerar inovação, e também conhecer quais agentes que atuam na Gestão do Conhecimento dentro da empresa. Os dados foram coletados através de uma entrevista estruturada com questões abertas, baseadas num questionário aplicado presencialmente. Conclui-se que a PROCERGS faz a Gestão de Conhecimento com o intuito de incentivar o desenvolvimento da inovação de forma contínua, utilizando diversas práticas e ferramentas nas suas atividades de gestão do conhecimento, como uma forma de possibilitar a criação do conhecimento e participação de todos os seus funcionários no processo de Gestão de Conhecimento. E no que se refere à equipe que atua na Gestão do Conhecimento, verificou-se que ela é composta por profissionais de diversas áreas de conhecimento.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento. Criação do conhecimento. Organizações Públicas. Inovação. Procergs.

ABSTRACT

The study aims to research how the PROCERGS-Company of Rio Grande do Sul State Data Processing makes the Knowledge Management. The purpose of this paper presents because of PROCERGS be the Rio Grande do Sul largest computer company, which supports the government's action in the public administration modernization, thus improving the services provided to citizens and democratizing information. It is an exploratory case study and qualitative approach that allowed the analysis and detailed understanding of how the company is Knowledge Management and find out what the practices, tools and actions to stimulate the creation of knowledge to generate innovation, and to know which agents working in knowledge management within the company. Data were collected through a structured interview with open questions, based on a questionnaire administered in person. We conclude that the PROCERGS makes knowledge management in order to encourage the development of continuous innovation, using various practices and tools in their knowledge management activities, as a way to enable the creation of knowledge and participation of all its staff in the knowledge management process. And when it comes to staff engaged in knowledge management, it found that it is composed of professionals from various fields of knowledge.

Keywords: Knowledge Management. Knowledge creation. Public organizations. Innovation. Procergs.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2 JUSTIFICATIVA	11
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivos Específicos	12
2 REVISÃO DA LITERATURA	13
2.1 DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO.....	13
2.2 CONHECIMENTO TÁCITO X CONHECIMENTO EXPLÍCITO	17
2.3 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES. 19	
2.3.1 Criação do Conhecimento	20
2.3.2 Ferramentas de Gestão do Conhecimento.....	23
2.3.3 Inteligência Competitiva	25
2.3.4 Capital Intelectual.....	28
2.4 INOVAÇÃO	29
3 EMPRESA PROCERGS	32
3.1 FILOSOFIA ORGANIZACIONAL.....	32
3.1.1 Visão	32
3.1.2 Missão.....	33
3.1.3 Valores	33
4 METODOLOGIA	35
4.1 TIPO DE ESTUDO	35
4.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	36
4.3 COLETA DE DADOS	36
4.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	37
4.5 LIMITAÇÃO DE PESQUISA.....	37
5 RESULTADOS DA PESQUISA	38
5.1 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	38
5.2 FERRAMENTAS UTILIZADAS PELA EMPRESA	40
5.3 EQUIPE QUE ATUA NA GC	39
5.4 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO	42
5.5 INOVAÇÃO	43
6 CONCLUSÃO	44
REFERÊNCIAS	46
APÊNDICE A - ENTREVISTA ESTRUTURADA	51

1 INTRODUÇÃO

Hoje no cenário mundial, vive-se um momento de mudanças constantes e rápidas, decorrentes dos avanços das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). Segundo Bukowitz (2002), “as tecnologias de informação e comunicações estão formando um conjunto de forças que levam o conhecimento para o centro [...]” das atenções das empresas.

Peter Drucker,¹ no seu livro *Sociedade Pós- Capitalista*, afirma que nessa nova sociedade “o meio de produção [...] não é mais o capital, nem recursos naturais [...], nem a mão de obra. Ele é e será o conhecimento”.

Através desta afirmação, percebe-se que nessa nova sociedade os ativos intangíveis tornaram-se o recurso mais valioso para as organizações em detrimento aos ativos tangíveis na busca pela inovação e sobrevivência das empresas no mercado. Segundo Dias (2001, p. 50), “Com os inúmeros avanços tecnológicos, muitas instituições sofrem com o excesso de informação [...]” “Para que esse conjunto de informações possa ser utilizado de forma adequada é necessário que as pessoas envolvidas nesse processo estejam preparadas para gerir eficazmente essas informações.” (CAVALCANTE, 2011). Ou seja, é necessário que elas estejam preparadas para transformar as informações relevantes, produzidas pela empresa, em conhecimento, e sabem aplicá-lo para o benefício da mesma.

A aplicação de Gestão do Conhecimento (GC) (KM, do inglês Knowledge Management) se configura, assim, como um recurso de fundamental importância para a sobrevivência das organizações nesse mercado cada vez competitivo e globalizado. Portanto, há necessidade das empresas valorizarem o conhecimento como um recurso não só relevantemente estratégico, mas como imprescindível para se prosperarem dentro dessa nova realidade. Adotando novas práticas gerenciais apoiadas na aplicação do conhecimento em benefício da organização e, gerar inovação de seus produtos serviços e processos. Para com isso, garantir a sua sobrevivência no mercado. Turban et al. (2010, p. 408) afirmam que a Gestão do Conhecimento (GC) “[...] ajuda as organizações a identificar, selecionar, organizar,

¹Escritor, professor e consultor administrativo, considerado pai da administração moderna. Mais reconhecido dos pensadores do fenômeno dos efeitos da globalização na economia em geral.

disseminar e transferir qualificações e informações importantes [...]”. É comum nas empresas o conhecimento ficar concentrado em certos funcionários, “Muitas vezes o conhecimento existente entre os indivíduos passa despercebido ou simplesmente não é aproveitado em prol da competitividade da organização”. (CAVALCANTE, 2011).

Nesse caso, a Gestão do Conhecimento (GC) ajuda a empresa a capturar o conhecimento gerado individualmente por seus funcionários e colaboradores, a fim de democratizar o seu acesso, promover a aprendizagem organizacional e a criação de outros conhecimentos. Facilitando o desempenho das atividades essencialmente indispensáveis ao pleno funcionamento da empresa para levar ao sucesso organizacional.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como uma organização pública, no caso a Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul (PROCERGS) faz a Gestão do Conhecimento?

1.2 JUSTIFICATIVA

O conhecimento é “[...] reconhecido como o principal dos fatores de produção em comparação aos tradicionais, tais como capital, trabalho, terra, energia e matéria-prima.” (CRIBB, 2010, p. 75). E, para uma sociedade que vive do poder da informação, e, em que esta, aliada a um capital humano qualificado e transformada em conhecimento, se configura como principal arma das empresas na busca pela inovação de seus produtos, serviços e processos.

Sabe-se igualmente que ainda hoje, a maioria das organizações, sobretudo as de menor porte, não pratica a Gestão do Conhecimento (GC), o que dificulta o sucesso organizacional e a busca pela inovação.

Neste sentido, julgou-se oportuno fazer um estudo relacionado à Gestão de Conhecimento (GC) nas organizações públicas, particularmente na PROCERGS-Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul, por ser a maior empresa de informática do Rio Grande do Sul, que apóia a ação do governo na modernização de gestão pública, melhorando, assim, os serviços prestados ao

cidadão e democratizando a informação e também promovendo o bom funcionamento do serviço público e o atendimento à comunidade.

O estudo justifica-se também pelo fato da Gestão de Conhecimento (GC) ser uma área multidisciplinar que envolve diversas áreas e profissionais, que demonstram mais competência. Neste contexto, viu-se a necessidade de realizar mais estudos sobre o tema na área de Biblioteconomia, como forma de verificar a possibilidade de atuação dos profissionais. E, também, pelo fato de ser uma oportunidade para o acadêmico vivenciar uma situação real do processo da Gestão do Conhecimento (GC), e poder aplicar, no contexto estudado o desenvolvimento teórico adquirido ao longo dos anos de estudo.

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos estão divididos em geral e os objetivos específicos

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar como as organizações públicas, no caso a PROCERGS-Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul pratica Gestão do Conhecimento.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

- a) identificar as práticas de Gestão de Conhecimento (GC) existentes nas organizações públicas.
- b) verificar as ferramentas e as práticas usadas pela PROCERGS na Gestão do Conhecimento (GC).
- c) conhecer quais agentes atuam na Gestão do Conhecimento (GC), buscando identificar quem são e qual a sua importância na empresa.
- d) averiguar como se dá o processo de criação do conhecimento dentro da empresa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura está composta de seguinte forma: no primeiro momento, a revisão da literatura aborda conceitos relacionados a dado, informação e conhecimento tácito e explícito, e também as teorias de GC e inovação. No segundo momento, foi feita uma contextualização da empresa PROCERGS e em seguida a sua filosofia organizacional.

2.1 DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Para falar de GC, é importante entender o que são dados, informação e conhecimento, o que significam, o que os relacionam e o que os distinguem. “Entender o que são esses três elementos e como passar de um para outro é essencial para a realização bem-sucedida do trabalho ligado ao conhecimento”. (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 1).

Segundo Setzer (1999), dados são uma “[...] seqüência de símbolos quantificados ou quantificáveis. Portanto, um texto é um dado”. O autor segue afirmando ainda que também são dados “[...] imagens, sons e animação, pois todos podem ser quantificados a ponto de alguém que entra em contato com eles ter eventualmente dificuldade de distinguir a sua reprodução [...]”. Por outro lado, acrescenta que um texto constitui um dado ou uma seqüência, mesmo que seja ininteligível para quem o leia. Ou seja, dados são símbolos quantificados que podem ser armazenados e processados no computador. Outros autores (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 2), numa perspectiva um pouco diversa, entendem que. “Dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”.

Miranda (1999, p. 285) posicionou o dado num estágio mais avançado, definindo-o como “[...] conjunto de registros qualitativos ou quantitativos conhecidos que organizado, agrupado, categorizado e padronizado adequadamente transforma-se em informação”.

No entanto, segundo a definição da referida autora, pode-se dizer que os dados são fatos físicos ou não físicos, em sua forma primária. Precisam ser organizados, agrupados, categorizados e padronizado adequadamente para transformarem-se em informação. De acordo com Druker, (apud DAVENPORT;

PRUSAK, 2003, p. 2) a informação é “[...] dados dotados de relevância e propósito, o que certamente sugere que dados, por si só, têm pouca relevância ou propósito”. Essa observação do autor nos permitir entender que dados por si só não fornecem base sustentável para tomada de decisão, precisam ser estruturados para ganhar relevância e propósito para quem os interpreta.

No entendimento de Santos e Sant’Ana (2002,) dado “[...] é elemento básico, formado por signo ou conjunto finito de signos que não contém, intrinsecamente, um componente semântico, mas somente elementos sintáticos.”

Setzer (1999, documento eletrônico) expõe que a informação ocorre através de “[...] uma abstração informal [...], que representa algo significativo para alguém através de textos, imagens, sons ou animação”. Portanto, a qualidade da informação está intimamente ligada a qualidade dos dados que a constituem. Uma mesma informação, no entanto, pode ser interpretada de maneiras diferentes por diferentes indivíduos, tendo em conta a experiência e conhecimento de quem a interpreta.

Prusak e Davenport (2003, p. 6) afirmam que conhecimento existe dentro das pessoas, ele faz parte da nossa complexidade e imprevisibilidade.

Os autores o definem como:

[...] uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores.

A fim de expandir o entendimento sobre o tema, os autores afirmam que o conhecimento não é puro nem simples, é uma mistura de elementos, é intuitivo, o que o torna difícil de ser traduzido em palavras ou entendido em termos lógicos. Para eles o conhecimento deriva da informação e esta, dos dados, e para que ocorra a transformação da informação para conhecimento, ela precisa passar por certos processos dentro da mente humana. Da mesma forma, dados precisam ser organizados, agrupados, categorizados e padronizados adequadamente para transformarem-se em informação. A informação também precisa ser trabalhada na mente das pessoas para gerar mudanças e conduzir a ações. (DAVENPORT; PRUSAK, 2008)

Segundo Setzer (1999), o conhecimento “[...] é uma abstração interior pessoal, de alguma coisa que foi experimentada por alguém.” Ele é subjetivo e está relacionado às experiências vividas por alguém.

Nanoka e Takeuchi (1997, p. 63), descrevem as semelhanças e diferenças entre informação e conhecimento, fazendo três observações. São eles: “Primeira, o conhecimento ao contrário da informação, diz respeito à crença e compromissos. Segunda, [...] relacionado à ação. E terceira, o conhecimento, como a informação, diz respeito ao significado.” Essa descrição dos autores contribui para entender que, apesar das diferenças, são elementos indissociáveis e não se pode tratá-los de uma forma isolada, pois um complementa o outro. Davenport (1998), “reconhece a dificuldade de definir, por exemplo, o termo “informação” isoladamente, e reitera que as tentativas de fazê-lo por meio da distinção entre dado e conhecimento são nitidamente imprecisas”. O autor usa um quadro para explicar as diferenças entre esses três termos, como é possível observar abaixo:

Quadro 1 - Diferenças entre Dados, Informação e Conhecimento.

Dados	Informação	Conhecimento
<p>Simple observações sobre o estado do mundo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • facilmente estruturado • facilmente obtido por máquinas • frequentemente quantificado • facilmente transferível 	<p>Dados dotados de relevância e propósito:</p> <ul style="list-style-type: none"> • requer unidade de análise • exige consenso em relação ao significado • exige necessariamente a mediação humana 	<p>Informação valiosa da mente humana inclui reflexão, síntese, contexto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de difícil estruturação • de difícil captura em máquinas • frequentemente tácito • de difícil transferência

Fonte: DAVENPORT, T. H. 1998, p. 18.

Davenport (1998) reconhece que a tentativa de definição isolada, desses três elementos por meio de distinção, é claramente imprecisa. Choo (2002 apud ALVARENGA NETO, 2008, p. 20), contribui dizendo que esses três elementos não devem ser vistos de forma isolada, mas continuada (*continuum*), pois contribuem no

processamento, gestão, ação, resultado, aprendizagem e retroalimentação do crescimento humano. O quadro abaixo mostra com clareza esse *continuum*:

Quadro 2 – O *continuum* dados, informação, conhecimento e ação - adaptação do Alvarenga Neto.

	Processamento de Dados	Gestão da Informação	Gestão do Conhecimento	Ações/ Resultados
atividades	<ul style="list-style-type: none"> • Captura de dados • Definição de dados • Armazenamento de dados • Modelagem de dados 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de informação • Aquisição da informação • Organização da informação • Distribuição da informação 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do conhecimento • Compartilhamento do conhecimento • Uso do conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias alianças e iniciativas • Produtos e serviços • Processos, sistemas e estruturas
valores	<ul style="list-style-type: none"> • Precisão • Eficiência 	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso • Relevância 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilita a ação • Geração de valores 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação • Aprendizagem
	“Uma vez que temos dados, podemos analisá-lo”.	“Levando a informação certa para a pessoa certa”.	“Se somente soubéssemos aquilo que sabemos”.	“A capacidade de aprender é a única vantagem sustentável”.

Fonte: CHOO, C. W. apud ALVARENGA NETO, 2008, p. 20.²

Como enfatizado, dado, informação e conhecimento não são sinônimos, são elementos distintos e importantes para as organizações. É de fundamental importância que as empresas tenham uma clara compreensão desses três elementos, a fim de entender como combiná-los, pois, se complementam. Dependendo do contexto, um pode ser a matéria primária do outro, ou seja, o conhecimento pode virar informação e esta, dados. Saber qual desses elementos são necessários, quando e por que, é importante para sucesso organizacional. O que conseqüentemente, vai ajudar gerar inovação de produtos, serviços e processos. Para realização bem-sucedida de atividades relacionadas ao conhecimento dentro das organizações e para entender o seu processo de criação, é importante entender os seus desdobramentos.

² CHOO, C W. **Information management for the intelligent organization**: the art of scanning the environment. 3 rd. Medford: InformationToday, 2002.

2.2 CONHECIMENTOTÁCITO X CONHECIMENTO EXPLÍCITO

Para uma melhor compreensão do conhecimento, dentro das organizações, é importante conhecer os tipos de conhecimento existentes. Nonaka e Takeuchi (1997), em seu livro “Criação de Conhecimento na Empresa” classificaram o conhecimento em dois tipos: conhecimento tácito e conhecimento explícito. Segundo Santos et al. (2001, p. 30), “O conhecimento explícito é o que pode ser articulado na linguagem formal, [...] facilmente transmitido, sistematizado e comunicado.” Enquanto, o conhecimento tácito, é aquele “[...] difícil de ser articulado na linguagem formal, é um tipo de conhecimento mais importante. É o conhecimento pessoal incorporado a experiência individual [...]” (SANTOS et al., 2001, p. 30).

[...] o conhecimento expresso em palavras e números é apenas a ponta do *iceberg*. Vêem o conhecimento como sendo basicamente “tácito” --- algo dificilmente visível e exprimível. O conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta a sua transmissão e compartilhamento com os outros. [...]. Um artesão, por exemplo, desenvolve uma riqueza de habilidades, suas “mãos maravilhosas” depois de anos de experiência. Mas, frequentemente, é incapaz de articular os princípios técnicos ou científicos subjacentes ao que sabe. Nonaka e Takeuchi (1997. p. 7).

Davenport e Prusak (2003, p. 86), consideram o conhecimento tácito como “[...] algo muito complexo que é desenvolvido e incorporado pelo indivíduo durante um longo período de tempo, e quase impossível ser traduzido em palavras ou de ser comunicado formalmente.” Os autores ainda contribuem dizendo que o conhecimento tácito tem a ver com aprendizado acumulado e enraizado, portanto, impossível desvinculá-lo do modo de ser ou agir do indivíduo.

O conhecimento tácito inclui elementos cognitivos e técnicos. Os elementos cognitivos concentram-se no que Johnson- Laird (1983) chama de “modelos mentais”, em que os seres humanos criam modelos do mundo estabelecendo e manipulando analogias em suas mentes. Os modelos mentais, como esquemas, paradigmas, perspectivas, crenças e pontos de vista, ajudam os indivíduos a perceberem e definirem o seu mundo. Por outro lado, o elemento técnico do conhecimento tácito inclui *know-how* concreto, técnicas e habilidades. Nonaka e Takeuchi. (1997, p. 66).

Para Choo (2006, p. 188), o conhecimento tácito é “[...] difícil de verbalizar porque é expresso por habilidades baseadas na ação e não pode se reduzir a regras e receitas”. Acrescenta dizendo que é algo que aprendemos durante um longo período de experiência e de repetidas realizações de uma determinada tarefa, durante as quais desenvolvemos a capacidade bem-sucedida de realizar tal atividade. Continua ele apresentando o conhecimento explícito como “aquele que

pode ser expresso formalmente com a utilização de um sistema de símbolos, podendo, portanto, ser facilmente comunicado para os outros”.

No entendimento Nonaka e Takeuchi(1997, p. 67), “[...] o conhecimento tácito e o conhecimento explícito não são entidades totalmente separadas, e sim mutuamente complementares”. Portanto, o conhecimento tácito e o explícito não têm que ser trabalhados isoladamente, mas sim como duas entidades indissociáveis.

O conhecimento tácito, apesar de ser valioso para as organizações, mas por ser difícil de ser comunicado, precisa ser transformado em conhecimento explícito, ou seja, num conhecimento que pode ser articulado na linguagem formal e, facilmente transmitida de pessoa para pessoa. Caso contrário, poderá prejudicar a organização, pois, tem possibilidade do indivíduo detentor do conhecimento sair da organização e, levar consigo, todo o conhecimento que poderia fazer diferença na melhoria de importantes atividades dentro da organização.

A Tabela 1- apresenta algumas distinções entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Tabela 1- Conhecimento Tácito e Explícito.

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá então)
Conhecimento analógico (prático)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: NANOKA; TAKEUCHI. 1997, p. 67.

É importante que as organizações tenham uma clara compreensão desses dois tipos de conhecimentos, para com isso capturarem o conhecimento tácito existente na organização e convertê-los em conhecimento explícito. Após disseminá-lo, promovendo o desenvolvimento das atividades que gerem inovação dos seus produtos, serviços e processos.

2.3 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Batista (2004), as práticas de GC são "práticas de gestão organizacional voltadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, assim como na relação dessas com o mundo exterior". Isto envolve transformação do conhecimento tácito da organização em conhecimento que toda organização possa utilizar.

A GC, na concepção de Nonaka e Takeuchi (1997),

"[...] está pautada na capacidade da organização desenvolver competências e capacidades inovadoras que resulte constantemente em novos produtos, processos, tecnologias, mercados e práticas organizacionais com propósito de gerar diferenças competitivo".

Os autores Bukowitz e Willians (2002, p.17) vêem a GC como "[...] processo pela qual uma organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento e capital intelectual". Através desta visão, percebe-se que o conhecimento passou a assumir uma posição estratégica no âmbito organizacional, como o principal fator gerador de riqueza em detrimento aos fatores tradicionais como: capital, trabalho, terra, energia e matéria-prima etc.

De acordo com Terra (2001),

"[...] a gestão do conhecimento implica em adotar práticas gerenciais compatíveis com os processos de criação e aprendizado individual, e também no arranjo sistêmico de esforços no plano organizacional e individual, estratégico e operacional, normas formais e informais".

Davenport e Prusak (1998) afirmam que "as atividades relacionadas a GC deverão conter no seu ciclo as três etapas: geração, codificação e transferência de conhecimento". Para tanto, a organização tem que criar mecanismos capazes de possibilitar a concretização dessas etapas e, conseqüentemente, permitir a transição do conhecimento individual para o conhecimento do grupo ou da organização, aplicando-o produtivamente, dentro da organização. No entanto, a GC configura-se como um novo modelo de gerenciar organização. "A orientação quanto ao gerenciamento do conhecimento deve fundamentar-se em um conjunto de funções e qualificações para desempenhar o trabalho de aprender, distribuir e usar o conhecimento [...]" (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Segundo Batista (2004, p.15), consideram-se práticas de GC as atividades que reúnam as seguintes características: 1) são executadas regularmente; 2) sua finalidade é gerir a organização; 3) baseiam-se em padrões de trabalho; 4) são voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro das organizações.

Para Choi, Poon e Davis (2008), mais importante que identificar uma prática de trabalho específica, é entender como práticas de trabalho são aplicadas em conjunto com outras práticas complementares. No entanto, conclui-se que as práticas de gestão do conhecimento têm que ser integrados, pois uma complementa outra.

A boa realização das práticas de GC é imprescindível para as organizações, para o desempenho das atividades essencialmente indispensáveis ao pleno funcionamento das mesmas, estimulando a sua eficácia no desenvolvimento dos processos serviços, e produtos, nessa nova era marcada pela competitividade e busca pela inovação.

2.3.1 Criação do Conhecimento

Como enfatizado na seção 2.3, o conhecimento tácito e conhecimento explícito não são entidades totalmente separadas, e sim mutuamente complementares. Santos et al. (2001, p. 30-31) contribuem dizendo que “[...] os conhecimentos tácito e explícito são unidades estruturais básicas que se complementam e a interação entre eles é a principal dinâmica da criação do conhecimento na organização [...]”. Nessa perspectiva, pode-se dizer que é de suma importância que a interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito seja facilitado dentro da organização, uma vez que as interações entre eles, constituem a principal fonte de criação do conhecimento nas organizações.

Para Oliveira (2001, p. 222), a criação do conhecimento é:

[...] a capacidade de a empresa criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorpora-lo a produtos, serviços e sistemas. Assim, é exatamente a criação do conhecimento organizacional que se torna, na base da inovação, uma inovação continua incremental e em ‘espiral’. A premissa é que o novo conhecimento sempre se inicia com o

indivíduo, cujo conhecimento pessoal é transformado em conhecimento organizacional valioso para toda a empresa inteira. O propósito de fazer o conhecimento pessoal esteja disponível para outros é a atividade central de criação do conhecimento na empresa.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67), a “[...] dinâmica da criação do conhecimento está ancorada no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido, através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito”. Os autores chamaram essa interação de conversão do conhecimento. Ainda observam que essa conversão é um processo social entre indivíduos. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 79 apud SANTOS et al., 2001)³

Para se tornar uma “empresa que gera conhecimento” (*knowledge creating company*) a organização deve completar uma “espiral do conhecimento”, espiral esta que vai de tácito para tácito, de explícito a explícito, de tácito a explícito, e finalmente, de explícito a tácito. Logo, o conhecimento deve ser articulado e então internalizado para tornar-se parte da base de conhecimento de cada pessoa. A espiral começa novamente depois de ter sido completado, porém em patamares cada vez mais elevado, ampliando assim a aplicação do conhecimento em outras áreas da organização.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 68), “o pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito nos permite postular quatro modos diferentes de conversão do conhecimento. São eles:” (1) de conhecimentos tácito em tácito, que chamamos de socialização; (2) de conhecimentos tácito em explícito, que denominamos externalização; (3) de conhecimentos explícito em explícito, ou combinação (4) de conhecimentos explícitos em tácito, ou internalização. Estes quatro modos de conversão do conhecimento formam uma espiral, como mostra a Figura – 1.

³NANOCA, I. & TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Figura 1- A espiral do conhecimento.



Fonte: NANOKA; TAKEUCHI. 1997, p. 80.

Os autores ainda afirmam que, a criação de conhecimento dentro da organização é fruto das interações que ocorrem entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito que se encontra dentro do ambiente empresarial. Os quatro modos diferentes de conversão do conhecimento, postulado pelos autores Nonaka e Takeuchi, citados anteriormente e mostrado na Figura 1, apresentam esses modos de conversão de conhecimento, que consistem na interação de conhecimento tácito e conhecimento explícito de uma forma mais detalhada e exemplificada.

- a) Socialização: do Conhecimento Tácito em Conhecimento Tácito – é um processo de compartilhamento de experiências e, com base nisso, dá-se a criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. A aquisição desse tipo de conhecimento consiste na aprendizagem observacional ou imitação e prática. O mesmo princípio é usado no contexto empresarial partindo das experiências dos seus funcionários;
- b) Externalização: do Conhecimento Tácito em Conhecimento Explícito- é o processo de articulação de conhecimentos tácitos em conceitos explícitos. É ponto de contato entre o conhecimento tácito e explícito, é um processo perfeito na medida em se converte o conhecimento

tácito em explícito, através de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. É um modo de conversão de conhecimento que consiste na criação de conceitos e acontece normalmente pelo diálogo ou reflexão coletiva.

- c) **Combinação:** do Conhecimento Explícito em Conhecimento Explícito- É o processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. É um processo que reúne a combinação de um conjunto de diferentes conhecimentos explícitos. Essas combinações podem ser trocadas através de vários meios como: documentos, reuniões, conversas ao telefone ou rede de comunicação computadorizadas. Neste contexto, há criação de conhecimento através da interação virtual possibilitado pelas tecnologias da informação e comunicação.
- d) **Internalização:** do Conhecimento Explícito em Conhecimento Tácito- É o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. Está ligado ao “aprender fazendo”. Quando esse “aprender fazendo” for internalizado nas bases do conhecimento tácito do indivíduo, como modelos mentais, ou *know-how* técnico compartilhado, essas experiências tornam-se ativos valiosos para a empresa e para o indivíduo envolvido.

A GC é uma prática que se fundamenta na criação do conhecimento, tendo como base os quatro modos de conversão do conhecimento. Sendo assim, é importante que as organizações criem mecanismos que possibilitem a criação do conhecimento organizacional e de administração do seu processo.

2.3.2 Ferramentas de Gestão do Conhecimento

Segundo Rossetti e Morales (2007, p. 124), as tecnologias da informação, “[...] tem sido, ao longo do tempo, cada vez mais intensamente empregadas como instrumento para os mais diversos fins”. Damiani e Russo (2000, p. 8), afirmaram que “para transformar o conhecimento tácito de dentro das cabeças dos funcionários em um conhecimento explícito, podendo ser compartilhado por toda a organização, é necessário o uso de ferramentas” baseadas em Tecnologias de Informação (TI),

como, por exemplo: internet, intranet, extranets, blog entre outras. Elas servem como suporte para GC, aprimorando os processos de tratamento, disseminação e transferência de informações e conhecimentos dentro da organização.

Ainda segundo os autores Rossetti e Morales (2007, p. 124-125), as Tecnologias da Informação são utilizadas pelos:

[...] indivíduos e organizações, para acompanhar a velocidade com que as transformações vêm ocorrendo no mundo; para aumentar a produção, melhorar a qualidade dos produtos; como suporte à análise de mercados; para tornar ágil e eficaz a interação com mercados, com clientes e até com competidores. É usada como ferramenta de comunicação e gestão empresarial, de modo que organizações e pessoas se mantenham operantes e competitivas nos mercados em que atuam.

Desta forma, as ferramentas de GC, proporcionam, assim, um ambiente de maior vantagem competitiva para a empresa. Para Werner, W. e Werner, I. (2000, p. 182), a Tecnologia da Informação:

[...] apóia e dá suporte para a modernização e integração do negócio, potencializando os processos de armazenamento, tratamento, disseminação e transferência de informações e conhecimentos. Essa tecnologia, aliada a uma forte política de aprendizagem educacional proporciona às empresas um ambiente de maior vantagem competitiva.

Os autores Damiani e Russo (2000, p. 8), contribuem dizendo que as ferramentas para gerir o conhecimento, “[...] vão além da administração de dados e de informação. Elas facilitam a organização dos processos do conhecimento, possibilitando uma melhor e mais rápida geração, codificação e transferência do conhecimento”. Os autores ainda afirmam que as ferramentas do GC foram criadas para facilitar o trabalho das pessoas, dentro da empresa aumentando a sua produtividade. Elas não são todas baseadas em sistemas de computador, entretanto as ferramentas mais usadas são essencialmente tecnológicas, devido a sua rapidez, capacidade de evolução, dinamismo e impacto organizacional.

No entendimento de Werner e Werner (2000, p. 207), “Quando se pensa em um Sistema de Gestão do Conhecimento é comum associar as diversas ferramentas tecnológicas; isso se deve ao fato de que a GC é um modelo de gestão apoiado pela tecnologia da informação e indivíduos”. Afirmam que a tecnologia permite que as organizações gerenciem o seu capital intelectual. Segundo Damiani e Russo (2000,

p. 13), “[...] uma das maiores contribuições das ferramentas de gestão do conhecimento, prover conhecimento que possam ser usados para criar e inovar, seja nos processos produtivos ou na forma de gerir uma empresa”.

Conclui-se, assim, que a GC é muito mais que as tecnologias da informação, mas elas são necessárias para a concretização do seu processo, pela sua rapidez e capacidade de proporcionar uma rápida produtividade organizacional.

2.3.3 Inteligência Competitiva

Em decorrência de grande competitividade ocorrido nas últimas décadas, a inteligência competitiva tornou-se importante no processo estratégico na busca pela vantagem competitiva no mercado.

A Inteligência Competitiva (IC) é definida pela Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC) como “[...] o conhecimento [...] aplicado a processos de tomada de decisão, nos níveis estratégicos e táticos ou, como sendo, a informação analisada sobre os principais atores que tem implicação no processo de tomada de decisão da organização”. A mesma definição alia-se à do Fuld⁴ (1994 apud CANONGIA et al., 2004, p. 233), que apresenta o conceito de inteligência competitiva como informação analisada, que auxilia a tomada de decisão estratégica e tática.

Garcia Torres⁵ (1997 apud CANONGIA et al., 2004, p. 233- 234).

Interpreta inteligência competitiva como um sistema de monitoramento (*environmental scanning*), definindo-a como um conjunto de procedimentos para coleta e análise de informação sobre o macro ambiente, que possibilitariam à organização um processo de aprendizagem contínuo, voltado ao planejamento e a decisões estratégicas.

E, no entendimento de Valentim et al. (2003), a IC é um “[...] processo que investiga o ambiente onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir

⁴ FULD, L. M. **The New Competitor Intelligence**: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors. New York: John Wiley & Sons, Inc. 1994. p. 23 - 27.

⁵ GARCIA, T. D. **Seminário de Inteligência Competitiva**: informação e conhecimento. México: Innestec. 1997. p. 21,.

oportunidades e reduzir os riscos, [...] visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo. ”

Este processo, segundo Santos e outros (2001, p. 41), “[...] consiste na criação de meios para sistematização [...] de coleta, tratamento e análise de informação sobre diferentes aspectos do ambiente externo das organizações [...]” Ainda os autores afirmam que o processo permite que os tomadores de decisão antecipem as tendências, de modo a detectar e avaliar oportunidades e ameaças bem como as ações decorrentes consubstanciadas na estratégia empresarial anteriormente definida. No entanto, a inteligência competitiva, vai além de um simples processo que permite acompanhar as tendências do mercado, mas também como um processo que permite a antecipação dessas tendências.

Para o autor Rogério Garber (2001), a IC:

[...] é responsável pelo processo sistemático de coleta, do tratamento, da análise e da disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, visando subsidiar a tomada de decisão e atingir as metas estratégicas da empresa.

Jerry Miller, professor no Simmons College, de Boston EUA (apud COHEN, 1999) contribui dizendo que a IC é “uma estratégia para a empresa descobrir o que se passa no ambiente de negócios do seu setor, e esse conhecimento dá aos executivos condições de tomar atitudes que forneçam à empresa uma vantagem sobre seus concorrentes”

A autora Claudia Canongia (2004, p. 234) afirma que, a IC “[...] é um instrumento geralmente utilizado por empresas para eticamente identificar, coletar, sistematizar e interpretar informações relevantes sobre seu ambiente concorrencial”. Entretanto, a IC, não tem que ser um processo de espionagem, sim um instrumento de identificação e coleta de informações públicas sobre o ambiente de negócio da empresa.

De acordo com Fuld⁶ (1985 apud SANTOS et al., 2001, p. 42), os fatores que determinam o sucesso dos programas de Inteligência Empresarial (IE)⁷ são as

⁶ FULD, Leonard M. **Competitor intelligence**: how to get it, how to use it. New York: Wiley, 1985. p. 479.

definição das necessidades informacionais, motivação do pessoal, modelagem das informações, correto arquivamento dos dados e fácil acesso, pela existência de canais de comunicação ativos e eficazes. Para Jakobiak⁸ (1991, apud SANTOS et al., 2001, p. 42), [...] a estrutura de um sistema de Inteligência Empresarial, favorecendo a tomada de decisão estratégica nas organizações, é constituída por três categorias funcionais distintas, ou seja, (a) observadores, (b) analistas e (c) decisores.

- a) O grupo de **observadores** atua como uma antena, captando “sinais” das mais diferentes fontes (formais ou informais, estruturadas ou não), apontando conteúdo informacional a ser analisado.
- b) A equipe de **analistas** (experts) atua como um elemento decodificador, transformando a informação em “inteligência”, ao levantar possibilidades de introdução de inovação e percepção de tendências ameaças ou oportunidades.
- c) A finalidade destas equipes de analistas é gerar produtos de informação que permitam o posicionamento, a tomada de decisão estratégica por parte dos **decisores** frente às oportunidades e ameaças vindas do ambiente externo à organização.

Segundo Santos et al. (2001, p. 41), “As organizações modernas são fortemente dependentes das informações que utilizam com vista ao desenvolvimento de suas ações estratégicas”. Para Motta (1992), o planejamento que visa o desenvolvimento de ações estratégicas nas organizações tem que ser [...] um processo contínuo e sistemático de antecipar possíveis mudanças necessárias, sempre que possível tirar vantagem das oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecer e corrigir cursos de ação em longo prazo. Também [...] serve para integrar a vasta gama de decisões e de ações que a gestão estratégica requer e se bem elaborado, o planejamento fornece à

⁷ O termo Inteligência Empresaria (IE), no âmbito desse trabalho é tratado como Inteligência Competitiva (IC).

⁸ JAKOBIK, François. **Pratique de la veille technologique**. Paris: LesEditions d’Organisation, 1991.

organização um "mapa de estradas" que facilita a iniciativa individual, de acordo com Figueiredo (1998).

Assim, conclui-se que a Inteligência Competitiva visa potencializar as informações identificadas e coletadas no ambiente concorrencial, transformando-as em informações estratégicas ou úteis subsidiando os gestores nas tomadas de decisões, para com isso ganharem a vantagem competitiva no mercado em que empresa se insere.

2.3.4 Capital Intelectual

Segundo os autores Edvinsson e Malone (1988, p.19), o Capital Intelectual (CI) “[...] é um capital não financeiro que representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil. Sendo, portanto, a soma do Capital Humano (CH) e do Capital Estrutural (CE)”.

Para Vianna (1998, p. 32), o Capital Intelectual (CI):

[...] busca designar o conjunto de ativos intangíveis de uma empresa, isso é, aqueles desprezados pela contabilidade tradicional, mas que são decisivos para o seu desempenho e, portanto, para o cálculo do seu valor de mercado. Tão decisivos, que seus valores superam muitas vezes os do Ativo Tangível, dando a entender que as bases em que se sustentava o sucesso de antigamente estão sendo rapidamente substituídas por outras, muito mais dependentes do mais complexo de todos os insumos: o ser humano.

Para Stewart (1998), o CI corresponde ao conjunto de conhecimentos e informações, encontrados nas organizações, que agrega valor ao produto e/ou serviços, mediante a aplicação da inteligência e não do capital monetário, ao empreendimento.

Ainda segundo Stewart (1998),

[...] o capital intelectual pode ser dividido em três grandes capitais. O capital humano, o capital estrutural e o capital do cliente. Todos são intangíveis, mas descrevem coisas tangíveis para os executivos. É o intercâmbio entre eles que cria o Capital Intelectual”.

- a) capital humano: é a fonte de inovação e renovação. As pessoas geram capital para a empresa através de sua competência, sua atitude e sua

capacidade para inovar. As competências incluem a habilidade e, a educação e a atitude se referem às condutas. Porém, a capacidade de inovar a que pode gerar mais valor para uma companhia. Tudo isto constitui o que chamamos de capital humano;

- b) capital estrutural: compreende os ativos intangíveis relacionados com a estrutura e os processos de funcionamento interno e externo da organização que apóiam o capital humano, ou, tudo o que permanece na empresa quando os empregados vão para casa. O capital estrutural pertence à empresa como um todo e pode ser reproduzido e dividido, como as tecnologias, invenções, dados, publicações;
- c) capital do cliente: é definido como o valor de sua franquia, seus relacionamentos contínuos com pessoas e organizações para as quais vende. Toda empresa com clientes possui capital do cliente. Entre as três grandes categorias de ativos intelectuais – capital humano, estrutural e do cliente – os clientes são os mais valiosos, eles pagam as contas.(STEWART, 1998).

Conclui-se que o capital intelectual é o intercâmbio entre o capital humano, o capital estrutural e o capital do cliente. Desta forma, pode-se dizer que o capital intelectual é um dos ativos mais importantes de uma organização é o conjunto de informações e conhecimentos de uma determinada organização que, por sua vez, pode ser aplicado para gerar riquezas dentro da mesma.

2.4 INOVAÇÃO

Com a globalização econômica, os produtos são praticamente equivalentes entre os ofertados no mercado. Neste âmbito, a inovação passou a ser visto como um fator essencial para a competitividade, ou seja, representa uma forma estratégica de manter a sustentabilidade dos negócios agregando valor aos seus produtos, diferenciando-os dos concorrentes. Mas, para falar da inovação é importante, em primeiro lugar, diferenciá-la da invenção, pois seus conceitos podem ser facilmente confundidos.

Para Tigre (2006, p. 72), “a invenção se refere à criação de um processo, técnico ou produto inédito”. Tidde outros (2008) definiram a inovação como “[...] a habilidade [...] de detectar oportunidades e tirar proveito delas”. Segundo Freeman (2008, p. 22), “Uma invenção é uma ideia, um esboço ou um modelo para um novo ou aperfeiçoado dispositivo, produto, processo ou sistema.” Figueiredo (2009) define a inovação como implementação de ideias criativas dentro de uma organização. O autor aponta a criatividade como fator principal para inovar, sendo assim é importante que as organizações incentivem a criatividade dos seus funcionários, criando um clima propício para que possam exercer as suas criatividade.

De acordo com Drucker (1999) apud Sá et al. (2003, p. 105),

[...] as empresas buscam a inovação constantemente, pois esta é a única forma de manter-se competitivo diante da forte disputa de mercado. As organizações se veem pressionadas a criar mecanismos que as levam a desenvolver novos produtos, processos, mercados e práticas organizacionais com o propósito de manter sua competitividade.

Drucker (2000, p.7) afirma que a inovação é o caminho certo para manter-se competitivo diante das mudanças: toda organização terá de aprender a inovar, porém, esse deve ser um processo sistemático, complementando. A menos que isso seja feito, a organização não baseada no conhecimento logo se encontrará obsoleta.

Segundo Inventta (2015), um dos pioneiros em inovação no Brasil e América do Sul, as diferentes formas de inovação podem ser classificadas de diversas maneiras, quanto ao objeto focal da inovação e quanto ao seu impacto.

a) Quanto ao objetivo focal

- Inovação de produto: consiste em modificações nos atributos do produto, com mudança na forma como ele é percebido pelos consumidores. Exemplo: automóvel com câmbio automático em comparação ao “convencional”.
- Inovação de processo: trata de mudanças no processo de produção do produto ou serviço. Não gera necessariamente impacto no produto final, mas produz benefícios no processo de produção, geralmente com aumentos de produtividade e redução de custos. Exemplo: automóvel

produzido por robôs em comparação ao produzido por operários humanos.

- Inovação de modelo de negócio: considera mudanças no modelo de negócio. Ou seja, na forma como o produto ou serviço é oferecido ao mercado. Não implica necessariamente em mudanças no produto ou mesmo no processo de produção, mas na forma como ele é levado ao mercado. Exemplo: automóvel é alugado ao consumidor, que passa a pagar uma mensalidade pelo uso do veículo, com direito a seguro, manutenção e troca pelo modelo mais novo a cada ano; em comparação ao modelo de negócio tradicional, em que o veículo é vendido.

b) Quanto ao seu impacto

- Inovação Incremental: reflete pequenas melhorias contínuas em produtos ou em linhas de produtos. Geralmente, representam pequenos avanços nos benefícios percebidos pelo consumidor e não modificam de forma expressiva a forma como o produto é consumido ou o modelo de negócio. Exemplo: evolução do CD comum para CD duplo, com capacidade de armazenar o dobro de faixas musicais.
- Inovação Radical: representa uma mudança drástica na maneira que o produto ou serviço é consumido. Geralmente, traz um novo paradigma ao segmento de mercado, que modifica o modelo de negócios vigente. Exemplo: evolução do CD de música para os arquivos digitais em MP3.

Desta forma, é imprescindível que as organizações se conscientizem de que, só inovando para manterem-se competitivas diante da forte disputa de mercado. Para tanto, é bom adotarem novas práticas gerenciais apoiadas na aplicação do conhecimento em benefício da organização, criando mecanismos que as levam a gerar inovação.

3 EMPRESA PROCERGS

A Companhia Rio-Grandense de Processamento de Dados (PROCERGS) é uma empresa de economia mista, vinculado à Secretaria da Fazenda, cujo maior acionista é o Governo de Estado de Rio Grande do Sul.

Ela começou suas atividades em 28 de dezembro de 1972, como órgão executor da política da informática do Estado do Rio Grande do Sul, sendo hoje a maior empresa de informática do Estado. Processa diariamente milhões de transações vitais para o bom funcionamento do serviço público e o atendimento à comunidade, afetando a vida de milhões de gaúchos.

Ciente de sua responsabilidade e compromisso com os órgãos públicos estaduais, cidadãos e empresas que utilizam seus produtos e serviços no dia a dia, a PROCERGS, com intuito de atender às suas necessidades, tem trabalhado lado a lado com os demais órgãos do Estado, gerando soluções que contribuem para apoiar as ações do Governo em modernizar a gestão pública, melhorar os serviços prestados ao cidadão e democratizar o acesso à informação, buscando assegurar ao Estado e à comunidade o máximo de retorno para os investimentos em informática pública. Cumprindo, assim, com a sua missão de prover soluções em TIC para aumentar a eficiência e transparência da gestão pública, dar agilidade aos processos e melhorar os serviços prestados ao cidadão. (PROCERGS, 2014).

3.1 FILOSOFIA ORGANIZACIONAL

Nesta seção é apresentada a filosofia organizacional da empresa PROCERGS. Sua visão, missão e valores são princípios essenciais na orientação da empresa para o pleno alcance dos seus objetivos financeiros e sociais.

3.1.1 Visão

A visão de uma empresa revela o caminho que ela pretende percorrer, e o que pretende ser a médio e longo prazo seguindo ou percorrendo esse caminho. Segundo o Instituto Brasileiro de Coaching (IBC, 2015), a visão organizacional “Representa um estado futuro para a organização, o que esta deseja alcançar”. Por isso retrata-se a visão da PROCERGS da seguinte forma:

- “Ser referência e melhor opção em soluções de TIC para a Administração Pública”. (PROCERGS, 2015).

3.1.2 Missão

A missão expressa o propósito da organização, a razão da sua existência ou criação. E com base nela, são elaboradas estratégias de crescimento. A missão organizacional, “é uma declaração sobre o que a organização é. Define seu propósito fundamental, a finalidade de sua existência, o motivo pela qual foi criada”. (IBC, 2015). Sob este enfoque, segue abaixo, a visão da PROCERGS.

- “Prover soluções em TIC para aumentar a eficiência e transparência da gestão pública, dar agilidade aos processos e melhorar os serviços prestados ao cidadão”. (PROCERGS, 2015).

3.1.3 Valores

Valores são princípios que orientam a atuação da empresa perante a comunidade em que atua. Sob esta perspectiva, a visão da PROCERGS é.

- Qualidade
- Inovação
- Ética
- Comprometimento
- Sustentabilidade

Na procura de atingir o êxito empresarial e ganhar mercado, tendo em conta as mudanças estabelecidas pelas tecnologias de informação e pelo novo perfil dos consumidores, as empresas procuraram estabelecer características próprias, através de suas missões, visões e valores, que os identifiquem e diferenciam das outras.

Também atualizam e redefinem seus planos estratégicos, sempre que necessário, para acompanhar as tendências do mercado.

4 METODOLOGIA

A metodologia compreende uma das etapas mais importantes da pesquisa. Através dela é possível formular os passos necessários para obter os resultados pretendidos, levando em consideração os objetivos do estudo a serem alcançados. Assim, a seguir, descrevem-se a abordagem e o tipo de estudo, os instrumentos de coletas de dados, o procedimento de coletas de dados e a análise dos dados.

4.1 TIPO DE ESTUDO

O presente trabalho trata de um estudo de caso de caráter exploratório que objetiva verificar como as organizações públicas praticam a Gestão do conhecimento (GC), através da análise da PROCERGS. Segundo Gil (1999, p. 43), “as pesquisas exploratórias tem como finalidade desenvolver, desenvolver e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Para Marconi e Lakatos (2010), pesquisa exploratória:

[...] são investigações de pesquisa cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a finalidade do pesquisador com o ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa, ou modificar e classificar conceitos.

O problema de pesquisa teve como enfoque a abordagem qualitativa, que consiste num processo de análise, reflexão e compreensão detalhada de como a empresa faz a gestão do conhecimento e descobrir quais as práticas, ferramentas utilizadas pela empresa nas atividades de GC. Etambém as ações que estimulam a criação do conhecimento e os agentes que atuam ne GC.

Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 51), a pesquisa qualitativa objetiva, “[...] Garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação, possibilitando uma margem de segurança maior quanto às inferências”. No que diz respeito ao objetivo, à pesquisa trata de um estudo de caso. Gil (2010, p. 57-58), afirma que o estudo de caso “Caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...]”.

Quanto á técnica de pesquisa, num primeiro momento, foi feita uma pesquisa bibliográfica para construção da revisão da literatura e, posteriormente, foi realizada uma pesquisa de campo através de entrevista presencial. Para Gil (2010, p. 250). “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir, ao investigador, a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais amplo do que aquela que podia pesquisar diretamente”.

4.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A definição do instrumento de coleta de dados foi feita levando em consideração os objetivos do estudo que se pretende atingir com a pesquisa, o problema proposto e o universo a ser investigado.

Assim, neste trabalho, os dados foram coletados através de entrevistas estruturadas com questões abertas, baseadas no questionário adaptado de Leão (2011, 66), realizadas presencialmente e, posteriormente, descritas no trabalho. Os entrevistados foram Cleon Manoel Ramires Espinoza, responsável pelo eixo de Gestão do Conhecimento da CIC que é a Central de Inovação e Conhecimento que fica no setor do Planejamento da PROCERGS e a Nataly Alves Ribeiro, estagiária de design, da equipe de Gestão do Conhecimento. Segundo Gil (2010, p. 250), as principais vantagens desta técnica de coleta de dados são a “[...] sua rigidez e o fato de não exigirem exaustiva preparação dos pesquisadores, o que implica custos relativamente baixos. Outra vantagem é possibilitar análise estatística dos dados”. A entrevista foi embasada no questionário que se encontra no Apêndice A, com perguntas abertas, permitindo aos entrevistados responderem com suas próprias palavras e possibilitando, deste modo, o maior nível de detalhamento.

4.3 COLETA DE DADOS

A solicitação de coleta de dados iniciou por meio de uma ligação telefônica feita para o CIC que é a Central de Inovação e Conhecimento que fica no setor do Planejamento da PROCERGS, pedindo autorização de aplicação da pesquisa. O pedido foi levado para análise e, no dia 05/10/2015, recebemos um e-mail confirmando a autorização. Depois definimos uma data para aplicar o questionário.

4.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados é o processo de formação de sentido além dos dados, e esta formação se dá consolidando, limitando e interpretando o que as pessoas disseram e o que o pesquisador viu e leu, isto é, o processo de formação de significado. (TEIXEIRA, 2003, p. 191).

No entendimento de Gil (1999, p. 168).

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

Análise dos dados foi desenvolvida a partir das respostas fornecidas na entrevista, tendo como base a literatura da área. O questionário foi elaborado com intuito de responder o problema da pesquisa proposto, buscando-se saber como a empresa faz a Gestão do Conhecimento.

Os resultados são apresentados de forma descrita no trabalho, com quadros, que serviram para ilustrar as considerações finais.

4.5 LIMITAÇÃO DE PESQUISA

No que tange a disponibilidade da empresa, não houve nenhuma limitação.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os resultados provenientes da pesquisa realizada na PROCERGS-Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande.

5.1 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A primeira pergunta da entrevista: entre as práticas listadas a seguir, marque com X as utilizadas pela empresa para dar suporte às atividades de Gestão do Conhecimento? O respondente marcou todas as práticas da lista. O quadro seguinte mostra as práticas.

Quadro 3 – práticas de gestão do conhecimento utilizadas pela empresa

Portal corporativo	Eventos de criação e seleção de ideias
Gestão por competência	Comunidades técnicas
Lições aprendidas	Comunidades de estudo
Memória organizacional	Centros de excelência
<i>Business Intelligence</i>	Wiki
Inteligência competitiva	Intranets
Comunidades de prática	<i>Mentoring/coaching</i>
Modelagem de processos	Bases de Conhecimento
Gestão eletrônica de documentos (GED)	Benchmarking
Conhecimento sobre o cliente (CRM)	Universidades Corporativas
Reuniões presenciais	Capacitação e desenv.das pessoas
FAQs	Reg. e disseminação de aprendizados
Compartilhamento de casos	

Fonte: dados da pesquisa.

A resposta aponta que a empresa faz uso de diversas práticas de GC, para dar suporte às suas atividades empresarias. Além destas práticas listadas, são

realizadas outras não citadas na lista como: Blogs corporativos, fórum de discussão, EAD, vídeos animados, storytelling, fishbowl, leancoffee, circulação de periódicos, quarta do Conhecimento⁹, reuniões de retrospectiva nos projetos, rede social interna, parceria com universidades, grupo de usuários (GU), espaço de GCI no site da PROCERGS, projeto Pescar¹⁰.

O uso destas práticas de GC está diretamente ligado à captura e compartilhamento de conhecimento para promover o desenvolvimento organizacional, através de uso das tecnologias da informação e comunicação. Segundo Luchesi (2012), “A gestão do conhecimento é um processo corporativo, focado na estratégia empresarial [...]” Para tanto, as suas práticas devem alinhar-se às estratégias organizacionais. Sendo assim, possibilitam a criação do conhecimento por facilitar o seu compartilhamento fazendo com que haja interseção entre o conhecimento tácito e explícito dentro da organização.

5.2 FERRAMENTAS UTILIZADAS PELA EMPRESA

Dentre diversas perguntas, uma delas foca o uso de ferramentas (softwares) utilizadas pela empresa na gestão do conhecimento. O quadro aponta as ferramentas citadas pela empresa.

Quadro 4 - ferramenta utilizada pela empresa

Bancos de dados	Moodle
Camtasia ¹¹	WordPress ¹²
Correio eletrônico	Yammer ¹³
Portal de Ideias	

Fonte: dados da pesquisa

⁹ É um evento de responsabilidade da equipe de Gestão do Conhecimento e é organizado por uma equipe composta por várias áreas que se reúne periodicamente para avaliar e melhorar o evento. É realizada no auditório da Empresa toda quarta-feira pela manhã, onde se apresenta projetos internos e outros assuntos de interesse da Empresa.

¹⁰ É uma iniciativa mantida por empresas, sem fins lucrativos, com a intenção de preparar jovens de baixa renda para inclusão social e no mercado de trabalho.

¹¹ É um software de criação de vídeo, desenvolvido pela Tech Smith que permite que o usuário crie vídeos, como tutoriais, capturando a tela do computador.

¹² É um aplicativo de sistema de gerenciamento de conteúdo para web, escrito em PHP com banco de dados MySQL, voltado principalmente para a criação de blogs via web.

¹³ É uma rede social privada que ajuda a se manter conectado com as pessoas certas, compartilhar informações com a equipe e organizar projetos.

A resposta aponta diversas ferramentas de GC utilizadas pela empresa, na Gestão do Conhecimento todas apoiadas nas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Além dessas ferramentas descritas pela empresa, existem muitas outras ferramentas desenvolvidas internamente. Elas facilitam a comunicação entre as pessoas dentro da organização, possibilitando a interação entre elas e conseqüentemente criação do conhecimento, através da interação entre os conhecimentos tácito e explícito.

Segundo Silva (2004, p. 148),

A TI não resolve todos os problemas do trabalho com o conhecimento explícito, porém seu uso e suas potencialidades contribuem no encaminhamento de significativa parte da solução desses problemas. A TI é fundamental para a combinação (agrupamento) dos conhecimentos explícitos, mas não contribui significativamente com o formato tácito do conhecimento. Basicamente, o máximo que pode fazer para a troca de conhecimento tácito-tácito é facilitar que pessoas sejam encontradas (contactadas) (e a partir daí podendo ocorrer a socialização). No entanto, a TI pode facilitar as outras duas conversões do conhecimento, quando o formato tácito está em equilíbrio com o formato explícito. Assim sendo, pode facilitar a externalização (auxilia no registro do conhecimento) e a internalização (agiliza o acesso ao conhecimento explícito).

A empresa faz uso da TI para potencializar o seu processo organizacional, facilitando a troca de informação e conhecimento para gerar resultados desejados. Ou seja, serve como auxílio na otimização das atividades, eliminando as barreiras de comunicação existentes dentro da mesma.

5.3 EQUIPE QUE ATUA NA GC

Ao questionar sobre a existência de uma equipe dentro da empresa que atua especificamente na GC e qual seria o perfil da mesma, a resposta foi: na área de Planejamento da PROCERGS, existe a Central de Inovação e Conhecimento (CIC) que é composta de três (3) eixos: Gestão do Conhecimento, Gestão da Inovação e Gestão do Reconhecimento. A Inteligência Competitiva está dentro do eixo GC. Cada um desses assuntos tem um responsável e todos atuam de forma colaborativa. Esses responsáveis são profissionais que possuem muitos anos de experiência, entre eles temos um engenheiro, um analista de sistemas e um administrador. A equipe também conta com a colaboração de uma estagiária de Design. Os autores Damasio e Longo (2002), no seu artigo o Profissional da

Informação na Indústria, constataram “que os profissionais das áreas de Administração, Ciências Contábeis e Ciências da Computação compõem a maior parte dos gerentes de informação nas indústrias pesquisadas”. Ou seja, podemos afirmar que os perfis dos profissionais ligados à gerência da informação na empresa PROCERGS, possuem a mesma formação constatada na pesquisa dos autores acima mencionada.

A empresa enfatiza que a Gestão do Conhecimento é praticada em todas as áreas da empresa e por todos os funcionários no seu dia a dia, e, não somente pela equipe de GC.

Foi questionada que atividades essa equipe realiza para incentivar e estimular a criação do conhecimento dentro da empresa. A resposta foi que a equipe estimula a criação do conhecimento através de pesquisa, divulgação e incentivo ao uso de técnicas, ferramentas e metodologias que suportem as atividades de criação, compartilhamento, utilização, proteção, identificação, desenvolvimento e organização dos conhecimentos estratégicos. Além disso, dá suporte para as áreas, quando solicitado por elas e trabalha em sintonia com as orientações constantes no Planejamento Estratégico e com o eixo de inovação da CIC.

A seguir, perguntou-se sobre a importância do papel dessa equipe para a empresa. A resposta demonstra a importância desta equipe, ao dizer ser mais importante do que as ferramentas, citadas na pergunta seguinte, é o ambiente e a cultura organizacional. De nada adianta termos muitas ferramentas, se não houver uma cultura de compartilhamento e colaboração. Esse é um dos principais focos da equipe de GC.

Ainda segundo os respondentes, as empresas costumam dizer que o seu maior ativo são as pessoas e o seu conhecimento. No entanto, não possuem alguém dedicado a esse assunto. O mérito de se ter uma equipe, que pode ser pequena, dedicada exclusivamente ao assunto GC, faz com que o conhecimento esteja sempre em destaque e se comece a criar uma cultura de circulação do mesmo.

A resposta enfatiza a importância de se ter uma equipe dedicada a GC para que a empresa possa criar uma cultura de circulação do conhecimento, e com isso gerar a riqueza que o conduzirá a inovação.

5.4 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

A criação do conhecimento está ligada com a interação do conhecimento tácito e conhecimento explícito, dentro da organização. As perguntas foram:

1ª questão: de que forma a empresa incentiva e estimula a criação de conhecimento? A resposta foi que, “acreditam que a criação do conhecimento venha, principalmente, da circulação do conhecimento internamente, do contato com outras empresas/culturas. Também foram mencionadas as ações de reconhecimento como importantes para fazer com que o conhecimento circule ou que a pessoa procure buscá-lo externamente”.

Por ser uma empresa estatal, a PROCERGS não pode fazer nenhum tipo de ação de reconhecimento que envolva dinheiro. Assim, as ações de reconhecimento são baseadas em notícias na Intranet, na TV interna, no convite para participar de congressos ou para apresentações internas.

2ª questão: as informações das diversas áreas da empresa estão acessíveis a todos, ou há restrições? A resposta foi que em geral, as informações são disponibilizadas para todos os funcionários. Mas, eventualmente, existem informações que somente grupos específicos podem acessar.

3ª questão: os funcionários da organização fazem sugestões? De que forma? E, como elas são registradas e avaliadas? A resposta foi que existem diversas formas disponíveis para o funcionário fazer sugestões. A principal forma é através do Portal de Ideias. Onde tanto podem ser feitas sugestões voltadas aos clientes como sugestões internas para melhorias de processos, chamadas de Demandas. As sugestões cadastradas no Portal de Ideias ficam disponíveis para todos os funcionários que podem votar a favor ou contra. Após um período de votação, as ideias são analisadas para se decidir se serão encaminhadas para a área responsável ou arquivada.

4ª questão: que barreiras em relação a acesso de informação você identifica na empresa? A resposta foi que uma importante barreira que impede um melhor acesso à informação é a falta de um maior conhecimento de outras línguas, especialmente a língua inglesa. Mas isso não é um problema específico da PROCERGS e sim nacional. Para melhorar isso a empresa financia parte das aulas

de inglês para os funcionários. Outra barreira diz respeito às características do pessoal que trabalha com TI que é muito introvertido. Isso dificulta o compartilhamento e o consequente acesso à informação.

Na sequência, a 5ª questão perguntava se existe algum tipo de controle do conhecimento que circula na organização? Os respondentes afirmaram que existe um Código de Ética na Empresa que orienta os funcionários sobre como devem proceder em diversas situações. O único controle que existe é para ver se o Código está sendo seguido. Por exemplo, ao utilizar a rede social interna o funcionário deve seguir as normas de boa educação e convivência e tratar de assuntos relacionados ao trabalho. Se isso não for atendido, ele será comunicado. Fora isso, não existe restrições de circulação do conhecimento.

5.5 INOVAÇÃO

No final da entrevista foi questionado quais os resultados a GC tem proporcionado à questão da inovação, tendo em vista ser a maior empresa de informática do Rio Grande do Sul.

A empresa destaca que o seu objetivo é potencializar o conhecimento das pessoas para gerar inovação de acordo com as Orientações Estratégicas da Companhia. A forma como verificamos o sucesso das ações de GCI – Gestão do Conhecimento e Inovação é o número de premiações recebidas pela empresa. Conforme os entrevistados, a PROCERGS é a empresa de TI de governo que mais recebeu premiações no período de 2011-2014, sendo que o reconhecimento é um indicador de inovação. Para a empresa, esse é o melhor resultado que poderiam atingir.

A resposta a esta questão destaca o uso das premiações recebidas pela empresa como um indicador para verificar o sucesso das ações/resultados que a gestão do conhecimento tem proporcionado na questão da inovação. E também demonstra que a empresa faz uso estratégico de GC para potencializar o conhecimento dos seus funcionários, o que possibilita o processo de criação de conhecimento e, conseqüentemente, dinamizar seus processos internos e gerar inovação dos seus processos, serviços e produtos.

6 CONCLUSÃO

Ao concluir este trabalho convém lembrar o problema de pesquisa que o motivou. De que forma a PROCERGS-Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul faz a Gestão do Conhecimento? Para responder a esta questão foram elaborados o objetivo geral e os específicos, atendidos ao longo da pesquisa.

No primeiro momento da pesquisa foi realizado um levantamento bibliográfico sobre os aspectos que envolvem gestão do conhecimento, no que diz respeito a conceitos relacionados ao dado, informação e conhecimento, conhecimento tácito e explícito, teorias de gestão do conhecimento e inovação. E, em seguida, foi elaborada uma descrição do histórico da empresa PROCERGS e a sua filosofia organizacional. Pela observação dos aspectos analisados, verificou-se que a empresa faz uso de diversas práticas, para dar suporte às suas atividades de GC, como uma forma de capturar e compartilhar o conhecimento promovendo o desenvolvimento organizacional através do uso das Tecnologias da Informação e Comunicação.

Com relação às ferramentas utilizadas pela empresa na GC, verificou-se que ela utiliza diversas ferramentas de GC, todas apoiadas nas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). As ferramentas facilitam a comunicação entre as pessoas dentro da organização, possibilitando a interação entre elas e, conseqüentemente, incentiva a criação do conhecimento, através do intercâmbio entre o conhecimento tácito e explícito.

Verificou-se também que a equipe que atua na GC é composta por profissionais de diversas áreas do conhecimento como engenheiro, analista de sistemas e administrador. E, vale mencionar, que o setor de GC da empresa recebe estagiários de diferentes áreas de conhecimento e, atualmente, conta com a colaboração de um estagiário de Design.

No que se refere à criação do conhecimento, verificou-se que a empresa procura estimular a criação de conhecimento de muitas formas como, por exemplo, circulação do conhecimento interno, contato com outras empresas/culturas e também ações de reconhecimento para fazer com que o conhecimento circule,

buscando estimular as pessoas a busca-lo externamente. Também ocorre através da disponibilização da informação para todos os funcionários, por meio de sugestão dos funcionários via portal de ideias da empresa e eliminação de barreiras de acesso à informação.

Sobre a inovação, verificou-se que a empresa procura potencializar o conhecimento de seus funcionários para gerar a inovação, sem fugir da sua filosofia organizacional.

Conclui-se que a PROCERGS-Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul, faz a Gestão de Conhecimento com objetivo de incentivar o desenvolvimento de inovação de forma contínua. Ela acredita que a inovação só pode ser gerada com a participação de todos os seus funcionários e de todos os setores da empresa, pois considera o capital humano, ou seja, o pensar coletivo como base para inovação.

REFERÊNCIAS

ABRAIC - Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva. **Perfil do profissional do IC.** Disponível em: <<http://abraic.org.br/newsart.php?idAtual=1&idTela=46>>. Acesso em: 14 out. 2015.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações:** proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

BATISTA, F. F. **Governo que aprende:** gestão do conhecimento em organizações do executivo federal, 2004. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>> Acesso em: 20/08/2015. Texto para discussão nº. 1022.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento:** ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CANONGIA, C. et al. Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: Instrumentos para gestão da inovação. **Gestão & Produção**, São Carlos, v.11, n.2, p.231-238, mai.-ago. 2004.

CAVALCANTE, Jaqueline. Análise das práticas de Gestão do Conhecimento em uma empresa de serviços de assessoria e educação profissional. **Qualit@s Revista Eletrônica**, Paraíba, v.12, n. 2 (2011).

César Gonçalves. Transferência da Informação: análise para valoração de unidades de conhecimento. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, abr. 2002. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/abr02/Art_02.htm>. Acesso em: 22 ago.2014.

CHOO, C. W. **The knowing Organization.** New York: Oxford University Press, 1998.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento:** como as organizações usam o conhecimento para criar significados, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2006.

COELHO, E. A. **Gestão do conhecimento no processo de desenvolvimento de produtos em uma empresa do segmento de cerâmica elétrica cearense.** Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2008.

COHEN, David. Não vejo ninguém na minha frente. **Revista Exame**, São Paulo, nº690, jun.1999, p. 72-75.

CRIBB, André Yves. Uma Abordagem Pragmática de Construção de Estratégias de Gestão do Conhecimento em Organizações. **Sistemas, Cibernética e Informática**, v. 7, nº 1, p. 75-80, 2010. Disponível em: <[http://www.iisci.org/journal/CV\\$/risci/pdfs/MJ270AL.pdf](http://www.iisci.org/journal/CV$/risci/pdfs/MJ270AL.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2014.

DAMASIO, E.; LONGO, R. M. J. **O profissional da informação na indústria: habilidades e competências**, 2002. In: 11º Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias - SNBU, Recife: Pernambuco, 2002, out. 21-25. Disponível em: <<http://eprints.rclis.org/bitstream>> Acesso em: 26 jul. 2015.

DAMIANI, Wagner B.; RUSSO, Marcela Moreira. **Ferramentas para gestão do conhecimento**: projeto de iniciação científica CNPq relatório final. Disponível em: <http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/ferramentas_para_gestao_do_conhecimento.pdf> Acesso em: 13/10/2015.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual: métodos e aplicações práticas. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia de informação**: porque que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futuras, 1998.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 15ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DIAS, Cláudia Augusto. Portal corporativo: conceitos e características. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 50-60, jan./abr. 2001.

DIELH, Astro Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Sociedade Pós- Capitalista**. 7ª. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital Intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

FIGUEIREDO, P.N. **Gestão da inovação**: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

FIGUEIREDO, A. D. **Os sistemas de informação vistos do ponto de vista do negócio**. Disponível em: <<http://www.altavista.com/cgi-bin/query?pg=q&kl=XX&q=%22sistemas+de+informE7%E3%0E22&search=search>>. Acessado em 13/10/2015.

FLEURY, A. C. C; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3º. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FREEMAN, Christopher. **A economia da inovação industrial**. Campinas: UNICAMP, 2008.

FUJITA, M. S. L. Aspectos evolutivos das bibliotecas universitárias em ambiente digital na perspectiva da rede de bibliotecas da UNESP. **Informação e Sociedade**, João Pessoa, v. 15, n. 2, 2005. Disponível em: <<http://www.informacaoesociedade.ufpb.br/IS1520504.htm>>. Acesso em: 04 nov. 2014.

GARBER, Rogério. **Inteligência competitiva de mercado**. São Paulo: ABDR, 2001.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **O Que é Visão e Missão Organizacional**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/rh-e-gestao-de-pessoas/o-que-e-visao-e-missao-organizacional/>>. Acesso em: 20 nov. 2014.

INVENTTA. **A inovação**: definição, conceitos e exemplos. Disponível em: <<http://inventta.net/radar-inovacao/a-inovacao/>>. Acesso em: 18 nov. 15.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA. **Quadro Físico**: Geografia. Disponível em: <http://www.stat-guinebissau.com/pais/index_quadro_fisico.htm>. Acesso em: 09 dez. 2014.

Leão, F. S. **Gestão do Conhecimento nas empresas gaúchas líderes em inovação**. 2011. 67 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Biblioteconomia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e comunicação, Curso de Biblioteconomia, Porto Alegre.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**: técnicas de pesquisa. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MENDY, Peter Karibe. **Colonialismo Português em África: a tradição de resistência na Guiné-Bissau (1897-1959)**. Instituto Nacional de Estudo e Pesquisa (INEP), Coleção Kacu Martel, Lisboa, nº10, Bissau, 1994.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v.28, n.3, p.284-290, set./dez. 1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 17ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da Inovação. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Moacir de Miranda Jr. Competitividade Baseada no Conhecimento. In: CAVALVANTI, Marli (Org.). **Gestão estratégica de negócio**: evolução, cenários, diagnóstica e ação. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

PELSMACKER, P.D.; MULLER, M.L.; CUYVERS, L.; JEGERS, M. Competitive Intelligence practices of south african and belgian exporters. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 23, n. 6, p. 606-20, 2005.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD) - GUINÉ-BISSAU. **Sobre Guiné-Bissau**. Disponível em: <http://www.gw.undp.org/content/guinea_bissau/fr/home/ourwork/overview.html>. Acesso em: 25 set. 2014.

ROSSATO, M. A. **Gestão do conhecimento**: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível. Rio de Janeiro: Interciência, 2002.

ROSSETTI, Adroaldo Guimarães; MORALES, Aran Bey Tcholakian. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 124-135, jan./abr. 2007.

SÁ, Fabiano Bento de et al. Práticas de gestão do conhecimento: um estudo em organizações mineiras. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 3, n. 1, p. 114-131, jan./jun. 2013.

SANTOS, Plácida Leopoldina Ventura Amorim da Costa; SANT'ANA, Ricardo César Gonçalves. Transferência da Informação: Análise para Valoração de Unidades de conhecimento. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, abr. 2002. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/abr02/Art_02.htm>. Acesso em: 22 ago.2014.

SCANTAMBURLO, Luigi. **Gramática e Dicionário da Língua Criol da Guiné Bissau**. Bissau: Editrice Missionária Italiana, 1980.

SERGIO, Luis da Silva. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a15v33n2.pdf>>. Acesso: 29 ago. 2015.

SETZER, Valdemar W. Dado, informação, conhecimento e competência. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, n. 0, dez. 1999. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/dez99/Art_01.htm>. Acesso em: 22 ago. 2014.

SQUIRRA, S. Sociedade do Conhecimento. In: MARQUES DE MELO, J. M.; SATHLER, L. **Direitos à Comunicação na Sociedade da Informação**. São Bernardo do Campo, São Paulo: UNESP, 2005.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SUCUMA, Arnaldo. **Estado e ensino superior na Guiné Bissau 1974-2008**. 2013. 115 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências política, Departamento de Ciência Política, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013. Disponível em: < [http://www.redbcm.com.br/arquivos/bibliografia/dissertação de arnaldo sucuma.pdf](http://www.redbcm.com.br/arquivos/bibliografia/dissertação%20de%20arnaldo%20sucuma.pdf) >. Acesso em: 05 set. 2014.

TEIXEIRA, Enise Barth. A Análise de Dados na Pesquisa Científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em Questão**, Unijuí, n. 2, jul./dez. 2003. Disponível em: < file:///C:/Users/mutaro/Downloads/Teixeira_2003_A-analise-de-dados-na-pesquisa_20204.pdf >. Acesso: 30 ago. 2015.

TERRA, J. C. Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudos exploratórios sobre as práticas de empresas brasileiras. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. Gestão da inovação: 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. 3ª Tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TURBAM, Efraim et al. **Tecnologia da Informação para Gestão**: Transformando os Negócios na Economia Digital. 6. ed. Porto Alegre: bookman, 2010.

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. Admirável mundo novo. **Em Ser Humano**. São Paulo, v.32, n.35, ago. 1998.

WERNER, Wagner; WERNER, Ilvili Andréa. Gestão do conhecimento: ferramentas tecnológicas e portais do conhecimento para empresas desenvolvedoras de tecnologia de médio e pequeno porte. **Terra e Cultura**, Londrina, 2000, nº38.

APÊNDICE A - ENTREVISTA ESTRUTURADA

1) Entre as práticas listadas a seguir, marque com X as utilizadas pela empresa para dar suporte às atividades de gestão do conhecimento?

- () Portais corporativos
- () Gestão por competências
- () Banco de lições aprendidas
- () Memória organizacional
- () Business Intelligence
- () Inteligência competitiva
- () Comunidades de prática
- () Modelagem de processos
- () Gestão eletrônica de documentos – GED
- () Conhecimento sobre o cliente – CRM
- () Reuniões presenciais
- () FAQ's
- () Banco de casos
- () Intranets
- () Mentoring/coaching
- () Bases de Conhecimento
- () Benchmarking
- () Universidades Corporativas
- () Capacitação e desenvolvimento das pessoas
- () Registro e disseminação de aprendizados
- () Eventos de criação e seleção de idéias
- () Comunidades técnicas
- () Comunidades de estudo
- () Centros de excelência
- () Wiki
- Outra prática não citada anteriormente

2) Existe uma equipe dentro da empresa que atua na gestão do conhecimento? Descreva-a em linhas gerais e em termos de diversidade (Nível de escolaridade, formação e especialidade).

3) Que atividades essa equipe realiza para incentivar e estimular a criação do conhecimento na empresa?

4) Você acha o papel dessa equipe muito importante para a empresa? Por quê?

- 5) Que ferramentas são utilizadas pela empresa para dar suporte as atividade de gestão do conhecimento?
- 6) De que forma a empresa incentiva e estimula a criação de conhecimento?
- 7) As informações das diversas áreas da empresa estão acessíveis a todos, ou há restrições?
- 8) Os funcionários da organização fazem sugestões? De que forma? E, como elas são registradas e avaliadas?
- 9) Que barreiras em relação a acesso de informação você identifica na empresa?
- 10) Existe algum tipode controle do conhecimento que circula na organização?
- 11) Que resultados a gestão do conhecimento tem proporcionado na questão da inovação?