

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

FABRÍCIO SCHIRMANN LEÃO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS EMPRESAS GAÚCHAS
LÍDERES EM INOVAÇÃO**

PORTO ALEGRE

2011

FABRÍCIO SCHIRMANN LEÃO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS EMPRESAS GAÚCHAS
LÍDERES EM INOVAÇÃO**

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 2º semestre de 2011.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Helen Beatriz Frota Rozados

PORTO ALEGRE

2011

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
Direitor: Prof. Ricardo Schneiders da Silva
Vice-diretora: Prof^a. Dra. Regina Helena Van der Laan

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO
Chefe: Prof^a. Dra. Ana Maria Mielnicznk de Moura
Chefe substituta: Prof^a. Dra. Sônia Elisa Caregnato

COMISSÃO DE GRADUAÇÃO DO CURSO DE BIBLIOTECONOMIA
Coordenadora: Prof^a. Ms. Glória Isabel Sattamini Ferreira
Coordenadora substituta: Prof^a. Dra. Samile Andréa de Souza Vanz

FICHA CATALOGRÁFICA

L437g Leão, Fabrício Schirmann

Gestão do conhecimento nas empresas gaúchas líderes em inovação / Fabrício Schirmann. Leão – 2011.

67 f. : il.

Monografia de Conclusão de Curso – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de Biblioteconomia, 2011.

“Orientadora: Prof. Helen Beatriz Frota Rozados”.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Construção do Conhecimento. 3. Inovação. 4. Liderança. 5. Rio Grande do Sul. I. Título.

CDU 658

Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação - FABICO
Rua Ramiro Barcelos, 2705 - Bairro Santana - Porto Alegre – RS –
CEP 90035-007 - Tel: (51) 3308-5146
E-mail: fabico@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 de curso intitulado “Gestão do conhecimento nas empresas gaúchas líderes em inovação”, elaborada como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Biblioteconomia.

Prof^a. Dra. Helen Beatriz Frota Rozados
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Orientadora

Prof. Me. Rodrigo Silva Caxias de Sousa
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Examinador

Prof^a. Ma. Maria do Rocio Fontoura Teixeira
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Examinadora

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus Pais, Irmãs, Avós, Tios e Amigos que, neste caminho percorrido, estiveram ou estão presentes para me incentivar, amar, compartilhar alegrias e tristezas e na pluralidade de ideias construir meu caráter, perfil e jeito de viver a vida. Sou muito grato a todos os Bibliotecários, Professores, Colegas de trabalho e da Fabico que contribuíram para me tornar um futuro profissional da informação amante do que faz. Vou lembrar-me de toda essa “infinidade” e rir dos momentos engraçados e dos momentos ruins onde o jargão estava presente “Que chatice isso”.

Muito obrigado.

*"A grande conquista
é o resultado de pequenas vitórias
que passam despercebidas."*

Raulo Coelho

RESUMO

Trata de um estudo que objetiva pesquisar de que forma as empresas gaúchas, líderes em inovação, fazem a Gestão do Conhecimento (GC). A proposta desse trabalho apresenta-se pelo fato de que a Gestão do Conhecimento é um processo utilizado para a inovação empresarial e ela se baseia no uso de ferramentas específicas e entende-se que a presença do bibliotecário se faz importante para o sucesso do processo de coleta, organização e disseminação deste conhecimento. Trata de um estudo exploratório de cunho qualitativo que permitiu descobrir quais ferramentas, profissionais e formas de estímulos estão envolvidos no processo de criação do conhecimento. Os dados foram coletados através de entrevistas estruturadas e gravadas presencialmente. Conclui-se que aplicação da Gestão do Conhecimento e as ferramentas utilizadas variam conforme o perfil da empresa e que nem todas obedecem um padrão preestabelecido encontrado na literatura. No que se refere às ferramentas, apontam diversas ferramentas colaborativas de Tecnologias da Informação (TI) e os agentes atuantes na GC são de diversas áreas do conhecimento, excluindo o profissional Bibliotecário nesta atividade. Recomenda algumas ações para incentivar a pesquisa nesta área e a fortalecer o papel do Bibliotecário neste processo.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Construção do Conhecimento. Inovação. Liderança. Rio Grande do Sul.

ABSTRACT

Is a study that aims to research how the gaúcho companies, leaders in innovation, make the Knowledge Management (KM). The purpose of this work is presented by the fact that knowledge management is a process used for business innovation and it is based on the use of specific tools and means that the presence of the librarian is important for the success of the process collection, organization and dissemination of knowledge. This is an exploratory qualitative and quantitative nature of which allowed to discover which tools, and professional forms of stimuli are involved in the process of knowledge creation. Data were collected through structured interviews in person and recorded. It is concluded that application of knowledge management and the tools used vary according to the company profile and that not all follow a predetermined pattern found in the literature. With regard to tools, collaborative tools link various Information Technology (IT) and the agents in the GC are several areas of knowledge, excluding the professional librarian in this activity. Recommended some actions to encourage research in this area and strengthen the role of the librarian in this process.

Keywords: Knowledge Management. Construction of Knowledge. Innovation. Leadership. Rio Grande do Sul.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Dados, informação e conhecimento	17
Quadro 2 – O <i>continnum</i> dado-informação-conhecimento e ação	18
Figura 1 – Modelo SECI	23
Figura 2 – Etapas do processo de inteligência competitiva.....	29
Quadro 3 – Fontes de tecnologia mais utilizadas pelas empresas.....	33
Quadro 4 – Competências e habilidades do bibliotecário	38
Figura 3 – Criação do conhecimento à vantagem competitiva	41
Quadro 5 – Empresas gaúchas líderes em inovação da região metropolitana.....	44
Gráfico 1 – Gestão do conhecimento	47
Quadro 6 – Formação profissional e quantidade por empresa.....	49
Quadro 7 – Ferramentas utilizadas pelas empresas	52
Quadro 8 – Incentivos para a criação do conhecimento	56

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 JUSTIFICATIVA	12
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 Objetivo Geral	14
1.3.2 Objetivos Específicos	14
2 CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	15
2.2 CONHECIMENTO TÁCITO E EXPLÍCITO	19
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES	21
2.3.1 Criação do Conhecimento	22
2.3.2 Ferramentas de Gestão do Conhecimento	25
2.3.3 Inteligência Competitiva	27
2.3.4 Capital Intelectual	30
2.4 INOVAÇÃO	31
2.5 PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO	35
2.6 GESTÃO DO CONHECIMENTO, INOVAÇÃO E O PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO	40
3 METODOLOGIA	43
3.1 METODO DE PESQUISA	43
3.2 SUJEITOS DO ESTUDO	43
3.3 TIPO DE ESTUDO	44
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	45
3.5 COLETAS DOS DADOS	45
3.6 ANÁLISE DOS DADOS	46
3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	46
4 RESULTADOS DA PESQUISA	47
4.1 AS EMPRESAS	47
4.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS EMPRESAS	47
4.2.1 Agentes Atuantes na GC	49
4.2.2 Profissional Bibliotecário	50

4.2.4 Ferramentas Utilizadas pelas Empresas	52
4.2.5 Criação do Conhecimento	54
4.2.5 Inovação.....	58
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	59
REFERÊNCIAS.....	61
APÊNDICE A - ENTREVISTA ESTRUTURADA	66
APÊNDICE B - CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	67

1 INTRODUÇÃO

Vive-se um momento de mudanças, no qual a sociedade industrial passa a ser chamada de sociedade do conhecimento. Peter Drucker¹ foi um dos precursores, ao prever nos anos 50 a “era do conhecimento” e, em 1993, a chegada de uma nova economia chamada de “Sociedade do Conhecimento” em seu livro *Sociedade Pós-Capitalista*. Para prosperar nesse novo cenário, as empresas precisam adotar novos modelos de gestão, apoiados no conhecimento e no capital intelectual.

Apesar de muitos reconhecerem o conhecimento como um recurso importante para criar vantagens competitivas, a implantação da gestão do conhecimento continua a ser um desafio para as organizações. A experiência nas organizações mostra que o conhecimento, em diversas ocasiões, fica concentrado em indivíduos-chaves que acabam tornando-se funcionários insubstituíveis. Dessa forma, o conhecimento intelectual individual não-codificado gera perdas incalculáveis, se não administrados de forma correta (SVEIBY, 1998).

Através desta afirmação, o autor mostra a importância da Gestão do Conhecimento (GC) nas organizações. Turban *et al.* (2010, p. 408) contribuem, ao afirmar que a gestão do conhecimento dedica-se a “[...] ajudar as organizações a identificar, selecionar, organizar e disseminar e transferir qualificações e informações importantes que são parte da memória da organização”. Assim, a GC deve ter o papel de selecionar, incentivar a criação e distribuir o conhecimento, a fim de contribuir para que a organização atinja os seus objetivos, facilitando a comunicação entre todos os envolvidos, e proporciona aprendizado.

Neste cenário, a busca pela inovação surge por uma questão de sobrevivência no mercado econômico, no qual, torna-se fundamental o uso do conhecimento em benefício da empresa para gerar inovações de produtos, serviços e processos.

A inovação, estudada por Joseph Schumpeter² na metade do século XX, adota a ideia de que a inovação aparece associada a tudo que diferencia e cria

¹ Filósofo e economista, considerado o pai da administração moderna.

² Um dos mais importantes economistas da primeira metade do século XX.

valor a um negócio. De acordo com Tigre (2006), a inovação nasce através de uma invenção construída por um indivíduo que possui determinado conhecimento. Para as organizações, esse conhecimento individual é seu capital intelectual.

Para gerir esse conhecimento, a organização deve utilizar diferentes recursos que permitam seu compartilhamento entre funcionários e empresa no uso de ferramentas de GC, como intranet, gerenciamento eletrônico de documentos (GED), *groupware*, *workflow*, *business intelligence*, entre outras. Esse gerenciamento conta com diferentes agentes que fazem essa mediação, incluindo-se aqui o Profissional da Informação, neste caso, o Bibliotecário.

Através deste trabalho pretende-se desenvolver uma pesquisa, que envolva a questão da Gestão do Conhecimento nas organizações gaúchas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

De que forma as empresas gaúchas, líderes em inovação, fazem a Gestão do Conhecimento?

1.2 JUSTIFICATIVA

A sociedade vive uma transformação em escala global, ligada diretamente à disseminação de informação e de conhecimento. Essas mudanças atingem, também, o mercado econômico e empresarial do mundo todo, aumentando o número de competidores e exigindo uma maior competência entre as organizações, fazendo com que as empresas busquem a inovação, para enfrentar a nova realidade.

Neste contexto, uma forma de garantir uma maior competência é através da Gestão do Conhecimento (GC) que tem a função de identificar e analisar o conhecimento desenvolvido no ambiente de trabalho para a geração, o armazenamento, a distribuição e o uso do conhecimento na organização. Entendida como uma disciplina, a GC ajuda os gestores a direcionar todos os aspectos da organização para as questões do conhecimento, respondendo a perguntas ou dúvidas surgidas, no ambiente de trabalho, como forma de apoiar os trabalhadores e transformar o conhecimento em produtos de sucesso e de

serviços. A GC tem como característica a abordagem colaborativa e integrada para o acesso à criação, à organização, à captação e à utilização dos conhecimentos desenvolvidos dentro de uma empresa e, desta forma, transformar o conhecimento em valor para a organização.

A utilização de recursos para o compartilhamento, entre funcionários e empresa, como o uso de ferramentas de GC, intranet, gerenciamento eletrônico de documentos, *groupware*, *workflow*, *business intelligence*, é uma prática corrente. Sua principal finalidade é incentivar a inovação. Essas ferramentas ajudam a modificar a maneira com que as pessoas pensam e interagem, com velocidade em tempo real, buscando captar as novas informações e os novos conhecimentos que surgem dentro da organização.

O sucesso das organizações, hoje, é devido à crescente busca pela inovação. Muitas empresas são obrigadas a renovar seus produtos e serviços para se manter no mercado. Só com novos produtos e serviços as organizações podem sustentar sua posição competitiva, aumentando a receita e o lucro e, dessa forma, elevando o valor da empresa.

Essa busca pela inovação exige das empresas profissionais qualificados que trabalhem com o intuito de, criar, transformar e desenvolver o conhecimento de forma colaborativa. Neste contexto, surge o questionamento se seria o Bibliotecário o profissional mais adequado para fazer a mediação e o uso das ferramentas supracitadas. Coloca-se esta questão, uma vez que é ele o profissional capacitado para coletar, organizar, disponibilizar e disseminar a informação e o conhecimento que as organizações necessitam para buscar a constante inovação.

A proposta desse trabalho apresenta-se pelo fato de que a Gestão do Conhecimento é um processo utilizado para a inovação empresarial e ela se baseia no uso de ferramentas específicas e entende-se que a presença do Bibliotecário se faz importante para o sucesso do processo de coleta, organização e disseminação deste conhecimento. Esse trabalho representa uma oportunidade para uma futura pesquisa, mais ampla e preparatória para ser apresentada como proposta de dissertação de mestrado, tendo como objetivo aprofundar conhecimentos que embasarão o próximo nível de pesquisa.

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos estão divididos em geral e específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar como as empresas gaúchas, líderes em inovação, estão trabalhando a Gestão do Conhecimento.

1.3.2 Objetivos Específicos

São objetivos específicos desta pesquisa:

- a) levantar bibliografia sobre os aspectos que envolvem Gestão do Conhecimento (GC), em especial no que diz respeito a ferramentas disponíveis para gerenciar o conhecimento, capital intelectual, habilidades e competências do profissional Bibliotecário que trabalha nesta área;
- b) mapear quais empresas gaúchas são líderes em inovação;
- c) verificar como as empresas relacionadas aplicam a Gestão do Conhecimento (GC) e que ferramentas são empregadas;
- d) verificar quais agentes atuam na GC, buscando identificar a presença do Bibliotecário na empresa e sua atuação na GC.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA

A contextualização teórica está composta, inicialmente, por conceitos relacionados a dado, informação e conhecimento; conhecimento tácito e explícito; segue com a apresentação das teorias sobre Gestão do Conhecimento e inovação. Aborda, também, a atuação do profissional Bibliotecário, neste contexto.

2.1 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

É importante, primeiramente, entender o que é dado, informação e conhecimento, suas diferenças, e perceber como eles se complementam. Tais conceitos são fatores fundamentais para a competitividade organizacional e o marco teórico para a Gestão da Informação e do Conhecimento.

Segundo Davenport (1998, p. 19), dados são "[...] observações sobre o estado do mundo". São símbolos e imagens que não dissipam nossas incertezas. Eles constituem a matéria-prima da informação. Dados sem qualidade levam a informações e decisões da mesma natureza. São elementos não dotados de sentido.

Santos e Sant'Ana (2002, p. 2) entendem que dado "[...] é um elemento básico, formado por signo ou conjunto finito de signos que não contém, intrinsecamente, um componente semântico, mas somente elementos sintáticos."

Miranda (1999, p. 285) também define dado como um "[...] conjunto de registros qualitativos ou quantitativos conhecidos que organizado, agrupado, categorizado e padronizado adequadamente transforma-se em informação". O autor segue afirmando que os dados podem ser armazenados mediante o uso de tecnologia, porém, isoladamente, os dados têm pouca ou nenhuma relevância porque não têm significado em si mesmos. Não servem, por exemplo, para uma tomada de decisão.

Portanto, um dado pode ser considerado um fato bruto que pode, e deve, ser interpretado, moldado, adaptado pela pessoa para que se torne em informação para si. Os dados seriam os antecessores e a matéria prima da informação, que podem não fazer sentido separadamente.

O conceito de informação é definido por Drucker (1998 apud DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 19)³ como sendo “[...] dados dotados de relevância e propósitos”. O autor ainda afirma que a informação precisa de análise e os dados não e que a informação caracteriza-se por ser difícil de ser fiel na sua transmissão.

Para Le Coadic (2004), a informação comporta um elemento de sentido. Assim, determinados dados podem ser informação para uma pessoa e apenas dados para outra. Essa afirmação contribui para o entendimento de que nem sempre os dados que são disponibilizados a alguém, serão uma informação pertinente, devido ao significado que é dado para aquela informação.

Conforme Setzer (1999), a informação dá-se através da construção de uma abstração informal que representa algo significativo para alguém, sob forma escrita, oral ou audiovisual. Sua produção ocorre através de uma sequência de dados e símbolos quantificados, como o alfabeto, por exemplo, que quando apresentado de forma compreensível, é assimilado por alguém como informação. Dessa forma, a informação significa criar, representar, dar forma e construir uma idéia.

Embora o autor afirme que não se trata de uma definição, e sim de uma caracterização de informação, pode-se perceber que é um ato singular, pois a mesma pessoa, em outro momento e com outras experiências, pode obter outras informações ao fazer novas relações com os mesmos dados. O autor também salienta que o ser humano sempre procura por significado e entendimento em qualquer situação. Portanto, a qualidade da informação depende da qualidade dos dados, mas também depende da experiência e do conhecimento de quem os interpreta.

Davenport e Prusak (1998, p. 6) propõem que o conhecimento é uma vantagem competitiva e definem conhecimento como

[...] uma mistura fluida de experiência condensada, valor, 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.

³ DRUCKER, Peter F. The coming of the new organization. **Harvard Business Review**, Massachusetts, n. 66, p. 45-53, jan./fev. 1998 Apud DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence, 1998.

Os autores seguem afirmando que o conhecimento é mais subjetivo, pois o conhecimento, ao contrário do dado e da informação, é algo único. O mesmo dado e a mesma informação podem gerar as mais variadas interpretações, sendo assim usadas de maneiras diferentes. Diversas pessoas podem ter experiências semelhantes, ou inclusive a mesma, porém a percepção de cada uma e a importância dada à situação ou aprendizado construído será diferente.

Takeuchi e Nonaka (2008, p. 19) vão mais a fundo ao descrever o conhecimento, afirmando que “[...] o conhecimento em si é formado por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos - isto é, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito.” Com isto, os autores contextualizam que os dados e a informação são elementos registrados e constituídos de pesquisas, constatações e, mesmo, de conhecimentos de outrem (tornando-se conhecimento explícito). O conhecimento em si (tácito), quer dizer, aquele que determinada pessoa possui, é único por ser subjetivo.

Davenport (1998, p. 18), de forma simples e clara, utiliza-se de um quadro explicativo para mostrar as diferenças entre dado, informação e conhecimento, o qual se pode observar no Quadro 1:

Quadro 1 – Dados, informação e conhecimento

Dados	Informação	Conhecimento
Simples observações sobre o estado do mundo: <ul style="list-style-type: none"> • facilmente estruturados; • facilmente obtidos por máquinas; • frequentemente quantificados; • facilmente transferíveis. 	Dados dotados de relevância e propósito: <ul style="list-style-type: none"> • requer unidade de análise; • exige consenso em relação ao significado; • exige necessariamente a mediação humana. 	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto: <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.

Ao estabelecer a distinção entre dado, informação e conhecimento, comparando suas diferenças, Choo (2006 apud ALVARENGA NETO, 2008, p. 20)⁴ acrescenta que ao compreender os três elementos e suas distinções, deve-se entender e examinar de uma forma continuada (*continuum*), pois eles contribuem para o processamento, a gestão, a ação, o resultado, a aprendizagem e a retroalimentação do conhecimento humano. O autor

⁴ CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**. 2. ed. São Paulo: SENAC São Paulo, 2006 Apud ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de, 2008.

complementa que havendo um gerenciamento desse *continuum* por parte de uma organização, serão propiciados benefícios ao longo do tempo para a inovação empresarial. O Quadro 2 demonstra facilmente este *continuum*:

Quadro 2 – O *continuum* dado-informação-conhecimento e ação

	Processamento de dados	Gestão da Informação	Gestão do Conhecimento	Ações/ Resultados
Atividades	<ul style="list-style-type: none"> • captura de dados; • definições de dados; • armazenamento de dados; • modelagem de dados. 	<ul style="list-style-type: none"> • necessidades 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, 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 os dados, podemos analisá-los.”	“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. 2002, p. 286

Portanto, dado, informação e conhecimento são três elementos diferentes e importantes, pois eles se complementam num ciclo que resulta em uma ação/resultado, no qual, o dado é a matéria prima da informação e a informação a matéria prima do conhecimento. Como também, ao contrário, pois o conhecimento adquirido gera informação e a informação pode ser transformada em dados. A ação resulta na inovação organizacional, que se apresenta na forma de produtos e serviços. Para entender como a gestão do conhecimento atua nas organizações com a finalidade de inovar, deve-se segmentar o conhecimento.

2.2 CONHECIMENTO TÁCITO E EXPLÍCITO

Ao descrever o que é conhecimento, e melhor entender como ele é gerado, deve-se subdividi-lo em tácito e explícito.

Michael Polanyi (1966) foi o precursor dos estudos de Nonaka e Takeuchi e Choo. Ele apresenta o conhecimento tácito como aquele que "simplesmente sabemos" e por isso é difícil de explicá-lo e que o conhecimento tácito é formado por dois tipos de informações, que podem ser a combinação de aspectos funcionais e fenomenais, com relação a um determinado acontecimento.

[...] o conhecimento que pode ser expresso em palavras e números representa apenas a ponta do iceberg do conjunto de conhecimentos como um todo. Como diz Polanyi (1966), "Podemos saber mais do que podemos dizer [...] o conhecimento deriva-se da separação do sujeito e do objeto da percepção; os seres humanos como sujeitos da percepção adquirem conhecimento mediante a análise dos objetos externos. Por outro lado, Polanyi argumenta que os seres humanos criam conhecimento envolvendo-se em objetos, ou seja, através do envolvimento e compromisso pessoal [...]. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65)

Conforme Takeuchi e Nonaka (2008), o conhecimento que se encontra no intelecto humano, define-se pelo conhecimento do mundo, pelas experiências vividas e pelo *know-how* adquirido. A esse tipo de conhecimento os autores chamam de "conhecimento tácito", constituído de elementos cognitivos, pertencentes ao sujeito que o constrói. Choo (2006, p. 37) acrescenta:

Conhecimento tácito é o conhecimento pessoal, que é difícil formalizar ou comunicar a outros. É constituído do *know-how* subjetivo, dos *insights* e intuições que uma pessoa tem depois de estar imersa numa atividade por um longo período de tempo.

Considerando que o conhecimento é tácito e individual, conforme supracitado, o autor acrescenta que o conhecimento pode ser comunicável, interpretável e verificável. E que os seres humanos adquirem conhecimento criando e organizando ativamente suas próprias experiências, através de ponto de vista, paradigmas, perspectivas e crenças.

A situação econômica atual estabelece às organizações a necessidade de ter vantagem competitiva em relação às outras empresas. Desta forma, o conhecimento tácito representa um triunfo e um grande recurso e diferencial entre as organizações.

O conhecimento explícito, definido por vários autores como codificado, representa-se pelo conhecimento que se transmite formalmente. Takeuchi e Nonaka (2008, p. 19) definem conhecimento explícito como o que

[...] pode ser expresso em palavras, números ou sons e compartilhando de forma de dados, fórmulas científicas, [...] ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente.

Desse modo, acredita-se que o conhecimento esteja no indivíduo, mas que sua construção acontece quando há inserção deste em uma determinada coletividade. Choo (2006) complementa afirmando que os conhecimentos tácitos e explícitos se complementam, pois todo o *know-how* pessoal que é guardado não tem valor para a organização e o conhecimento explícito só surge a partir daquilo que é guardado. Neste caso, o explícito depende do tácito e vice-versa.

Nesse sentido, o autor contribui descrevendo que o conhecimento pessoal de um indivíduo é transformado em conhecimento organizacional que, desta forma, expande-se através da organização e se torna muito valioso. Tornar o conhecimento individual disponível para os outros deve ser a principal atividade da GC, na busca a inovação. Para que o processo do conhecimento aconteça, deve haver interações dentro da organização para que haja a conversão do conhecimento tácito em explícito. Uma abordagem mais aprofundada se faz no item 2.3.1 Criação do Conhecimento.

Conclui-se que o conhecimento criado através deste processo em espiral pode contribuir para criação e divulgação do conhecimento dentro das organizações, da mesma forma que o gestor do conhecimento deve incentivar ininterruptamente esse processo com a finalidade da inovação de novos produtos e serviços.

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

O conhecimento sempre esteve presente dentro das organizações para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, porém sua importância aumentou com o desenvolvimento da Ciência e Tecnologia (C&T) nas últimas décadas do século XX.

Castells (1999) descreve que o atual momento é de uma revolução tecnológica, na qual a forma de utilizar o conhecimento e a informação para a construção de novos saberes é o foco central. Neste contexto, o mais importante dentro de uma organização é o gerenciamento das informações e do conhecimento, para o desempenho das empresas no mercado econômico.

Neste mesmo viés, Davenport e Prusak (1998, p. 14) entendem que:

O conhecimento não é algo novo. Novo é reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo [...] de extrair o máximo de valor do conhecimento organizacional é maior agora do que no passado.

Ao reconhecer que o gerenciamento se faz importante para qualquer organização que visa inovar, Terra (2001) contribui com a idéia de que as empresas que focam sua gestão na criação, aquisição e compartilhamento do conhecimento têm maiores possibilidades de alcançar bons resultados e que a Gestão do Conhecimento (GC) não é somente um catálogo de projetos, mas uma nova forma de entender os desafios empresariais das organizações.

Este mesmo autor descreve que a criação do conhecimento está ligada ao capital humano e ao conhecimento tácito dos funcionários de uma empresa, sendo essa a principal vantagem competitiva, pois o conhecimento é difícil de ser imitado e copiado.

Alvarenga Neto (2008, p. 2) define GC como

[...] o conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seus colaboradores sempre utilizem as melhores informações e os melhores conhecimentos disponíveis, a fim de alcançar os objetivos organizacionais e maximizar a competitividade.

O autor segue, ainda, afirmando que a gestão feita com este objetivo, contribui para o uso da informação e do conhecimento e para a promoção, aquisição, criação e transferência do conhecimento tácito e explícito. E, assim, promove a criatividade, a aprendizagem e a inovação continuada dentro das organizações.

Para Drucker (1995) o recurso mais significativo atualmente é o conhecimento e o gestor do conhecimento é o maior ativo das organizações, nas quais, o capital intelectual de seus funcionários, está diretamente ligado ao valor da empresa no mercado econômico e se terá sucesso ou não com seus produtos e serviços.

Os objetivos da GC, segundo Ávila e Freitas Junior (2008), são: a) formular uma estratégia de alcance organizacional para o desenvolvimento, visando à criação, aquisição, compartilhamento e uso do conhecimento; b) implantar estratégias orientadas ao conhecimento; c) promover uma melhoria contínua dos processos de trabalho; d) monitorar e avaliar os lucros obtidos mediante a aplicação do conhecimento; e) reduzir o tempo de ciclo de desenvolvimento de novos produtos e melhorias dos já existentes; f) reduzir o tempo de duração dos processos decisórios.

Conclui-se, através das definições sobre Gestão do Conhecimento, que ela é importante para as organizações e que deve ser incorporada e aceita por todos os envolvidos para se ter sucesso. Para fins de compreensão da GC, a criação do conhecimento e suas ferramentas devem ser entendidas.

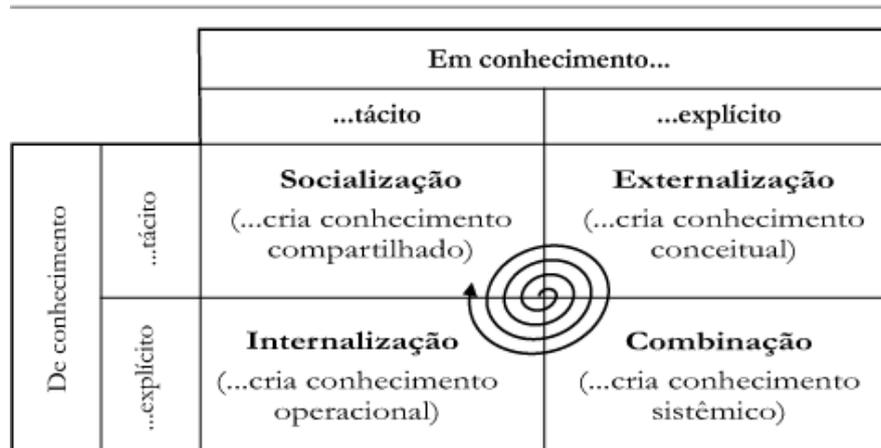
2.3.1 Criação do Conhecimento

A criação do conhecimento é a geração de novos *insight*, ideias ou rotinas, também chamada de aquisição do conhecimento, segundo Turban *et al.* (2010). Os autores ainda descrevem que a criação do conhecimento faz-se pela interação do conhecimento tácito e explícito e como uma espiral crescente à medida que o conhecimento se desloca entre os níveis individual, grupal e organizacional.

Takeuchi e Nonaka (2008) indicam os quatro modos de conversão do conhecimento: 1) socialização (conversão do conhecimento tácito em

conhecimento tácito), 2) externalização (conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito), 3) combinação (de conhecimento explícito em conhecimento explícito); e 4) internalização (conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito). Estes quatro modos de conversão do conhecimento formam um espiral, o processo SECI (ver Figura 1).

Figura 1: Modelo SECI
O modelo SECI (a espiral do conhecimento)



Fonte: NONAKA; TAKEUCHI; 1997.

Os autores afirmam que a chave para criação do conhecimento se dá pela mobilização individual ou organizacional e na conversão do conhecimento tácito. A espiral, supracitada pelos autores e mostrado na Figura 1, demonstra os quatro modos de conversão do conhecimento que são criados quando o conhecimento tácito e o explícito interagem um com o outro. Estes quatro modos de processo são denominados da seguinte maneira:

- a) *socialização*: de tácito para tácito – é um processo de compartilhamento de experiências e, com isso, de criação do conhecimento tácito, tais como os modelos mentais e as habilidades técnicas compartilhadas. O indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente dos outros sem usar a linguagem e sim, da observação, imitação e da prática. Nas empresas, o princípio é o mesmo, basicamente das experiências dos seus funcionários.
- b) *externalização*: de tácito para explícito – processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, tomando a forma de modelos, hipóteses e analogias, que é desencadeado pelo

diálogo ou pela reflexão coletiva. Em organizações, os modelos são apenas descrições ou ilustrações, longe de serem totalmente específicos. Estes modelos costumam ser gerados a partir de metáforas quando novos conceitos são criados.

- c) *combinação*: de explícito para explícito – é a sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Envolve a combinação de diferentes corpos do conhecimento explícito. Os indivíduos trocam e combinam o conhecimento através de meios como documentos, reuniões, conversas telefônicas ou redes de comunicação computadorizadas. No contexto das organizações, o modo de combinação da conversão do conhecimento é visto quando os administradores intermediários decompõem e operacionalizam as visões corporativas, os conceitos de negócios ou os conceitos de produto. Dessa forma, há um papel fundamental para a criação de novos conceitos através de rede de informações codificadas e de conhecimentos. O uso criativo de redes de comunicação facilita a criação do conhecimento.
- d) *internalização*: de explícito para tácito – incorpora o conhecimento explícito em conhecimento tácito, na forma do “aprender fazendo”. Quando as experiências passam pela socialização, externalização e combinação são internalizadas nas bases de conhecimento tácito do indivíduo, na forma de modelos mentais compartilhados ou know-how técnico, tornam-se valor tanto para o indivíduo como para as organizações.

Portanto, a criação do conhecimento é fundamental para a Gestão do conhecimento e os quatro modos de conversão do conhecimento são importantes para quem o está gerindo. Visualiza-se que na criação do conhecimento a atuação do gestor é maior na combinação, no qual se faz uso de ferramentas para a captura, criação e armazenamento de novos conhecimentos, a fim de inovar dentro das organizações.

2.3.2 Ferramentas de Gestão do Conhecimento

As ferramentas de GC são denominadas, naturalmente, como Sistemas de Gestão do Conhecimento (SGCs). Segundo Turban *et al.* (2010), as SGCs referem-se ao uso de diversas tecnologias da informação, por exemplo: *internet, intranets, extranets, lotusnotes, data warehouse*, entre outras. Elas são utilizadas para sistematizar, aprimorar e agilizar a gestão do conhecimento dentro ou fora de uma organização, como, também, para facilitar que as experiências e o capital intelectual dos funcionários estejam amplamente acessíveis e armazenados. Dessa forma, permitem funcionalidade avançada para formar a base para inovações futuras no campo da GC.

Davenport e Prusak (1998, p. 151) afirmam que a principal função das tecnologias na GC é “[...] aumentar a velocidade da transferência do conhecimento [...] possibilitando que o conhecimento de uma pessoa ou de um grupo seja extraído, estruturado e utilizado por outros membros da organização [...]”. Os autores seguem descrevendo que as tecnologias da informação são as ferramentas mais adequadas, porque transformam dados e informações em conhecimento.

Algumas das ferramentas de GC são:

- a) *internet*: é um conjunto de diversas redes de computadores, sejam elas *LAN's* (redes de computadores locais e/ou de pequenas distâncias) ou *WAN's* (grandes redes de computadores e/ou de longa distância) interligadas pelo mundo inteiro, que têm em comum um conjunto de protocolos e serviços. Os usuários conectados a ela usufruem de serviços de informação e comunicação de alcance mundial (CARVALHO, 1998);
- b) *intranet*: é uma rede projetada para atender as necessidades informacionais internas de uma empresa utilizando conceitos e ferramentas da internet. Suporta comunicação e colaboração, e pode ser utilizadas para facilitar o trabalho em grupo. Também, é possível publicar, disponibilizar *newsletters* para seus usuários (TURBAN *et al.*, 2010);

- c) gerenciamento eletrônico de documentos (GED): é o controle automatizado de documentos por todo um ciclo de vida dentro de uma organização, da criação inicial ao arquivamento final. Permite que as organizações exerçam maior controle sobre a produção, armazenagem e distribuição de documentos, resultando em melhor eficiência na reutilização das informações, no controle de um documento por meio de um processo de fluxo de trabalho e na redução dos tempos de processamento de um produto (TURBAN *et al.*, 2010);
- d) *groupware*: conjunto de ferramentas que tem por finalidade aumentar a produtividade do trabalho cooperativo. É todo e qualquer sistema computadorizado que permite grupos de pessoas em diferentes locais trabalharem de forma colaborativa, a fim de atingir um objetivo comum, aumentando a produtividade (TERRA; GORDON, 2002);
- e) *workflow*: ou fluxo de trabalho, faz a informação necessária para cada atividade percorrer um processo previamente mapeado. São ferramentas que têm por finalidade automatizar processos, racionalizando-os e, conseqüentemente, aumentando a produtividade por meio de dois componentes implícitos: organização e tecnologia. É, por natureza, dinâmico (TERRA e GORDON, 2002);
- f) *business intelligence*: ou inteligência empresarial, fornece uma visão sistêmica do negócio e ajuda na distribuição uniforme dos dados entre os usuários, sendo seu objetivo principal transformar grandes quantidades de dados em informações de qualidade para a tomada de decisões. Através delas, é possível cruzar dados, visualizar informações em várias dimensões e analisar os principais indicadores de desempenho empresarial (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002);
- g) *lotus notes*: é um software que fornece uma ferramenta *easy-to-use*, ponto único de acesso, incluindo aplicativos de negócios, e-mail, calendários, *feeds*, entre outros. Permite adequar o seu ambiente de trabalho com *widjets* que trazem comunidades

sociais que são importantes para seu trabalho, tanto dentro da empresa como em toda a Internet. Ajuda você a localizar rapidamente as pessoas, incluindo perfis, atividades, lugares de equipe, e bibliotecas de conteúdo. Oferece tecnologia de replicação avançada para permitir que você trabalhe com e-mail e aplicativos, mesmo quando desconectado da rede. (IBM, tradução nossa)⁵;

h) data warehouse: É um software que tem como função principal o armazenamento de informações num banco de dados referente a uma ou mais atividades de uma empresa de forma consolidada, voltada à tomada de decisões. Funciona como um agrupamento inteligente de dados de uma mesma fonte, como: origem, formato, nomes, tipos de negócios, regras, conexões entre outros (KIMBALL, 1998, tradução nossa).

2.3.3 Inteligência Competitiva

A Inteligência Competitiva (IC) é definida pela Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC) como “[...] uma atividade especializada exercida por pessoas e/ou organizações, de modo contínuo, com o objetivo de produzir informação estratégica a servir como subsídio a processos decisórios”. As práticas de IC, segundo a ABRAIC (2010), facilitam o posicionamento estratégico das organizações no mercado econômico, como também, auxilia na antecipação de mudanças, propiciando a identificação de oportunidades e ameaças.

Valentim *et al.* (2003) afirmam que a IC é um processo que busca investigar o ambiente em que se encontra a empresa, com o propósito de descobrir oportunidades e minimizar riscos, diagnosticar o ambiente interno organizacional e auxiliar na tomada de decisão. E que o processo de IC gerencia diversos fluxos informacionais através de ações que objetivam criar uma cultura organizacional voltada para IC, como por exemplo, monitoramento,

⁵ IBM. **Lotus notes:** definição. Disponível em: <<http://www-01.ibm.com/software/lotus/products/notes/>>. Acesso em: 31 out. 2011.

seleção, tratamento e agregação de valor, disseminação e transferência, geração e uso de dados, informações e conhecimento, ou seja, os ativos informacionais e intelectuais da organização.

Este processo, segundo Rodriguez y Rodriguez e Fontana (2005, p. 4),

[...] aponta na direção da criação de informações e conhecimentos disponíveis pelo uso de um sistematizado processo que envolva planejamento, coleta, análise, comunicação (disseminação) e gerenciamento o qual resulta em ação para os tomadores de decisão.

Lesca, Freitas e Cunha Jr. (1996) contribuem que a IC baseia-se na captação de informações difusas e sua conseqüente interpretação como sinais de alerta, que devem ser transformadas em ações ou tomadas de decisões importantes para a organização. O exercício deste processo contribui para o desenvolvimento do conhecimento sobre os concorrentes, sua competitividade, seus produtos, fatias de mercado e subsídios para agir nos seguintes campos: desenvolvimento/readequação de produtos e procedimentos, competitividade geral e estratégica da organização.

Tarapanoff (2001, p. 45) descreve como sendo

[...] uma nova síntese teórica no tratamento da informação para a tomada de decisão, uma metodologia que permite o monitoramento informacional da ambiência e, quando sistematizado e analisado, a tomada de decisão. [...] é um processo sistemático que transforma pedaços esparsos de dados em conhecimento estratégico. É informação sobre produtos específicos e tecnologia. [...] monitoramento de informação externa que afeta o mercado da organização.

Seguem com este mesmo pensamento Lastres e Ferraz (1999), quando entendem que IC procura promover a geração do conhecimento através de informações estratégicas que possibilitem agilidade nas tomadas de decisões e na incorporação de mudanças que visam adaptar as organizações as mudanças externas.

Quando organizados os dados, estes se tornam informações e as informações quando analisadas, transformam-se em inteligência (MILLER, 2002). A partir deste modelo, citado pelo autor, os profissionais da inteligência executam o processo de inteligência, ou um ciclo, de quatro fases: 1) identificam as necessidades de inteligência dos principais responsáveis pelas

decisões em toda a empresa; 2) colhem informações sobre fatos relativos ao ambiente externo de uma empresa em fontes impressas, eletrônicas e orais; 3) analisam e sintetizam as informações; 4) disseminam a inteligência resultante entre os responsáveis pelas decisões.

O autor segue afirmando que através deste ciclo “A inteligência competitiva concentra-se nas perspectivas atuais e potenciais quanto a pontos fortes, fracos e nas atividades de organizações que tenham produtos ou serviços similares dentro de um setor da economia.” (MILLER, 2002, p. 35)

As atividades desenvolvidas em cada etapa do processo de Inteligência Competitiva são apresentadas na figura a seguir.

Figura 2: Etapas do processo de inteligência competitiva

ETAPA	ATIVIDADES	
PESQUISA	Busca em fontes de informação 1. Gerais: periódicos, enciclopédias, teses, patentes, bases de dados e internet. 2. Específica: informações públicas mas pouco difundidas, informações informais e informações internas	
COLETA	Definem-se três categorias de coleta: 1. Coleta consecutiva a uma pesquisa em base de dados (procura por referência, documentos originais) 2. Coleta periódica de certos dados (relatórios anuais da organização, catálogos de fornecedores de equipamentos para novas tecnologias, matéria-prima, novos produtos <i>etc.</i>) 3. Coleta como um processo contínuo (agentes que trazem informações para a organização devido a sua força social): técnicos, clientes, engenheiros de projetos, concorrentes, pesquisadores, comerciantes, responsáveis de marketing, participantes de feira, exposições, eventos da área, agentes da rede de venda <i>etc.</i> São os chamados “outros observadores” na Figura 4, que desempenham um papel vital.	
DIFUSÃO	Existem duas formas de difusão: 1. Difusão de informações brutas – secundárias (referência) ou primárias (documentos completos); 2. Difusão de informações estruturadas (relatórios, comunicações, programas, jornais internos, boletins); A difusão se dá em diferentes níveis, conforme o papel hierárquico dos indivíduos e a confidencialidade da informação.	
EXPLORAÇÃO	Tratamento	É a operação que transforma dados em informações, ou seja, agrega valor a dados dispersos. Existem três tipos de tratamento a serem considerados: ✓ Tratamento específico, conforme os critérios do destinatário (usuário final); ✓ Tratamento de análise estratégica; ✓ Tratamento de informática.
	Análise / Validação	✓ Análise é o estudo aprofundado da documentação para recuperar as informações essenciais que possam auxiliar a tomada de decisão ou ações estratégicas; ✓ Validação é a verificação das fontes e credibilidade dos dados.
UTILIZAÇÃO	É a tomada de decisões de importância estratégica para a organização, como por exemplo: ✓ Novos projetos de pesquisa; ✓ Novos programas de desenvolvimento; ✓ Acordos de cooperação; ✓ Transferência de tecnologia, venda ou compra de licença; ✓ Compra / venda / arrendamento de unidades de produção; ✓ Atividades de <i>benchmarking</i> ; ✓ Uso ofensivo da informação; ✓ Reação às intenções / ações da concorrência.	

Portanto, a área de IC e os sistemas que ela estimula, podem contribuir para a empresa agregar valor às suas atividades e ao seu desempenho no mercado econômico. Observa-se em suas atividades que o profissional da informação, não nominado, encontra como em diversas etapas do processo de inteligência competitiva, basta o profissional saber se colocar nesta função.

2.3.4 Capital Intelectual

O capital intelectual constitui-se, segundo Stewart (1998), como sendo o talento dos trabalhadores do conhecimento, a eficácia dos sistemas gerenciais e o relacionamento com os clientes. Ou seja, a soma dos conhecimentos de todos em uma organização. Este mesmo autor declara que o capital intelectual torna-se o bem mais valioso no ambiente competitivo das empresas.

Edvinsson e Malone (1997 apud STEWART, 1998)⁶ afirmam que o capital intelectual dá suporte à empresa para seus resultados financeiros e aponta três partes nas quais se pode encontrar o capital intelectual:

- a) *capital humano*: fonte de inovação e renovação; pode ou não tender para um pensar coletivo ou empresarial; envolve compartilhar e transmitir o conhecimento;
- b) *capital estrutural*: pode ser reproduzido e dividido entre as pessoas da organização; concentra, organiza e distribui os frutos do capital humano via sistemas de informação, laboratórios, redes, entre outros;
- c) *capital do cliente*: é o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios; é a probabilidade de que seus clientes continuem fazendo negócios e é no relacionamento com o cliente que o capital intelectual se transforma em dinheiro.

Complementando, Stewart (1998) entende que o capital intelectual só terá importância e função dentro de uma organização se houver interação, contribuição e compartilhamento do conhecimento entre todos os elementos da

⁶ EDVINSSON, Leif; MALONE, Michel S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1997. Apud STEWART, 1998, p. 52.

organização, com vistas ao crescimento de uma empresa. Caso contrário, poderá acarretar prejuízos.

Dessa forma, conclui-se que o capital intelectual é individual, mas também coletivo dentro de uma organização. Como também, é importante o compartilhamento dos conhecimentos e experiências de cada pessoa para a inovação empresarial.

2.4 INOVAÇÃO

Para compreender melhor o que se propõe neste trabalho, precisa-se entender sobre o que é inovação e distinguir invenção de inovação. O interesse crescente na inovação e na sua relação com o crescimento econômico, fez com que Joseph Schumpeter se tornasse o economista mais influente sobre esse assunto no século XX. O autor apresenta três fases básicas para o processo de inovação:

- a) *invenção*: resultado de um processo de descoberta, de novas técnicas, viável para o consumo, mas não obrigatoriamente comerciável;
- b) *inovação*: processo de criação de uma invenção de forma comercial;
- c) *difusão*: expansão de uma inovação para o uso comercial, novos produtos e processos.

Christopher Freeman também contribuiu para o conceito de inovação no campo da C&T, influenciado por Joseph Schumpeter. O autor exemplifica o significado do conceito inovação e o distingue do conceito de invenção, no seguinte trecho:

Devemos a Schumpeter a distinção extremamente importante entre invenções e inovações, que foi desde então em geral incorporada à teoria econômica. Uma invenção é uma ideia, um esboço ou um modelo para um novo ou aperfeiçoado dispositivo, produto, processo ou sistema. Tais invenções podem frequentemente (não sempre) ser patenteadas, porém não conduzem necessariamente a inovações técnicas. Na verdade a maioria não faz isso. Uma inovação no sentido econômico é conseguida apenas com a primeira transação comercial envolvendo o novo produto, processo, sistema ou dispositivo, embora a palavra seja usada também para descrever o processo todo. (FREEMAN, 2008, p. 22).

Outro autor que define inovação e invenção é Tigre (2006), para quem invenção é a criação de um processo, técnica ou produto novo, que não existe no mercado econômico. Pode ser registrada em forma de patente, simulada através de protótipos, porém não é necessariamente viável comercialmente. Inovação é a aplicação prática de uma invenção.

Dosi (1988) define atividade inovadora como um conjunto de processos de busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processo e novas técnicas organizacionais, que envolvem um alto grau de incerteza, já que não dependem somente das atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), mas também da experiência adquirida pelas pessoas e para as organizações.

Dessa forma, o processo inovativo supracitado não obedece a um padrão linear, contínuo e regular. As empresas podem melhorar ou criar novos produtos e serviços por meio de atividades informais, como conversas com clientes, soluções ágeis e redução da burocracia na produção. A inovação deve ser vista como um acontecimento que surge da experiência adquirida pelas organizações e não como reações oriundas de mudanças no mercado econômico, conforme afirma Dosi (1988).

De forma genérica, existem dois tipos de inovação: a radical e a incremental. Inovação radical, segundo Leifer, O'Connor e Rice (2002, p. 18),

[...] é um produto, processo ou serviço que apresenta características de desempenho sem precedentes ou características já conhecidas que promovam melhoras significativas de desempenho ou custo e transformem os mercados existentes ou criem novos mercados.

Este tipo de inovação pode ser representado por mudanças na economia e na sociedade mundial, como, por exemplo, a introdução da máquina de vapor, no final do século XVIII. Estas e algumas outras inovações radicais impulsionaram a formação de padrões de crescimento, com a conformação de paradigmas tecno-econômicos (FREEMAN, 1988)

Lemos (1999, p. 124) define inovação incremental como sendo “[...] qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou organização da produção dentro de uma empresa, sem alteração na estrutura industrial”. As inovações incrementais, são por diversas vezes imperceptíveis para o

consumidor, reduzem os custos, aumentam a qualidade e produtividade dos produtos ou serviços oferecidos por uma organização que inova neste sentido.

Tigre (2006) afirma que empresas inovadoras utilizam diversas fontes de tecnologia, informação e conhecimento e que elas se dividem em: internas e externas.

- a) *internas*: são as atividades realizadas em prol do desenvolvimento de produtos e processos com a finalidade de melhorias no que se refere à qualidade, treinamento de recursos humanos e aprendizado organizacional;
- b) *externas*: voltadas para a aquisição de informações codificadas (livros, revistas técnicas, manuais, software, vídeos, entre outros; consultorias especializadas; obtenção de licenças de fabricação de produtos; e tecnologias embutidas em máquinas e equipamentos).

O autor ainda sumariza, de forma clara, as principais fontes de tecnologia utilizadas pelas empresas, mostrado no Quadro 3.

Quadro 3 – Fontes de tecnologia mais utilizadas pelas empresas

Fontes de tecnologia	Exemplos
Desenvolvimento tecnológico próprio	P&D, engenharia reversa e experimentação.
Contratos de transferência de tecnologia	Licenças e patentes, contratos com universidades e centros de pesquisa.
Tecnologia incorporada	Máquinas, equipamentos e software embutido.
Conhecimento codificado	Livros, manuais, revistas técnicas, internet, feiras e exposições, software aplicativo, cursos e programas educacionais.
Conhecimento tácito	Consultoria, contratação de RH experiente, informações de clientes, estágios e treinamento prático.
Aprendizado cumulativo	Processo de aprender fazendo, usando, interagindo, etc. devidamente documentado e difundido na empresa.

Fonte: TIGRE, 2006, p. 94.

As fontes de inovação organizacional, supracitadas, demonstram à necessidade da gestão do conhecimento para melhoria dos processos, e para aumentar a competitividade das organizações.

Considerado referência internacional para pesquisa sobre atividades de inovação, o Manual de Oslo, patrocinado e publicado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), utiliza o modelo de inovações desenvolvidas por Joseph Schumpeter, com o objetivo de atingir as organizações. A OCDE (2005) classifica e exemplifica as principais formas de inovação:

- a) de *Produto*: são as modificações nos atributos do produto, com mudança na forma como ele é percebido pelos consumidores;
- b) de *Processo*: envolve mudanças no processo de produção do produto ou serviço. Nem sempre é percebido pelos consumidores, mas sim na fabricação, como aumento de produtividade e redução de custos;
- c) de *Marketing*: implica mudanças no marketing do produto, com significativas transformações na concepção do produto, sua embalagem, promoção, preço e posicionamento no mercado, com objetivo de aumentar as vendas;
- d) *organizacional*: execução de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do local de trabalho ou em suas relações externas. Visa melhor desempenho com redução de custos administrativos, de transação e de suprimentos.

Quanto ao foco desse trabalho, que enfatiza a gestão conhecimento como propulsora para o desenvolvimento e criação de novos conhecimentos, é importante destacar a inovação organizacional como sendo a principal forma de inovação de produtos e serviços em diversas empresas, como também, as fontes de inovação internas e externas. Portanto, o conceito de inovação engloba a invenção de novas tecnologias e o desenvolvimento e a disponibilização de novos produtos e serviços no mercado econômico, através do conhecimento e das experiências adquiridas dentro das organizações.

2.5 PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO

O papel do Profissional da Informação, no contexto da globalização, é o de lidar com a informação de forma precisa e com fontes atuais, sendo que “[...] o moderno profissional da informação deve ser capaz de fornecer a informação certa, fonte certa, ao cliente certo, da forma certa e a um custo que justifique seu uso [...]”, ressalta Guimarães (1998 apud SANTOS; SERZEDELLO, 2006)⁷.

Davenport (1998, p. 32), numa visão inovadora, cita que existem atores no mercado do conhecimento como compradores do conhecimento, que são

[...] geralmente pessoas que estão tentando resolver um problema cuja complexidade e incerteza não permitem uma resposta fácil.”; vendedores do conhecimento, como “[...] pessoas da organização que têm reputação no mercado interno por possuir substancial conhecimento de um determinado processo ou assunto.”; e corretores do conhecimento, pessoas “[...] (conhecidas como guardiãs e demarcadores de área) colocam em contato compradores e vendedores: aqueles que precisam do conhecimento e aqueles que o possuem.

O autor destaca a importância do bibliotecário, neste contexto, com a seguinte descrição,

[...] os bibliotecários freqüentemente agem como corretores do conhecimento, disfarçados e apropriados por seu temperamento e seu papel de guia de informações, para a tarefa de criar contatos pessoa-pessoa e pessoa-texto. Davenport (1998, p. 34)

Continua, ainda, afirmando que as empresas não costumam perceber a importância do papel desempenhado pelos bibliotecários. Dessa forma, a necessidade do Profissional da Informação aperfeiçoar-se e conhecer essas novas tarefas, para saber onde o conhecimento encontra-se, onde ele é criado e os meios como ele pode ser compartilhado.

Segundo Ferreira (2003), o Profissional da Informação é essencial para o funcionamento das organizações do conhecimento e que, ao atender às

⁷ GUIMARÃES, J. A. C. **Moderno profissional da informação**: a formação, mercado de trabalho e o exercício profissional. CFB Informa, Brasília, v. 3, n. 2, p. 6-7, 1998 *Apud* SANTOS; SERZEDELLO, 2006, p. 198.

necessidades informacionais, automaticamente, o profissional possibilita que as informações atuem como vantagem competitiva para essas organizações.

Santos e Serzedello (2006, p. 197) reforçam quando afirmam:

A atuação do profissional da informação é fundamental para o processo de gestão do conhecimento, uma vez que seu trabalho envolve a prospecção e o monitoramento informacional, a gestão da informação e a gestão do conhecimento, além de outras atividades. O profissional da informação deve ter competências e habilidades essenciais para atuar com eficiência [...] para compor a equipe que implementará o processo de inteligência competitiva.

Rozados (2004, p. 117) define Profissional da informação como: “[...] aquele profissional, com curso superior, que desenvolve suas atividades em sistemas ou unidades de informação”. A autora contribui ainda com a seguinte conclusão:

Informação, *per se*, é a fonte primordial da geração e apropriação do conhecimento. A informação tecnológica potencializa esses aspectos, na medida em que leva à inovação que, por sua vez, gera competitividade, mola mestra do mundo globalizado. Neste contexto, serviços de informação devem preocupar-se em possuir competência para proporcionar a geração e apropriação do conhecimento, focando suas ações na satisfação do usuário-cliente, seja ele uma pessoa ou organização. (ROZADOS, 2004, p. 163).

Valentim (2002) explica que os profissionais da informação necessitam de uma formação que atenda à realidade atual e que defina um perfil profissional para atender o mercado de trabalho. Para que isso aconteça, a formação deve ser voltada para este mercado e ações de marketing profissional devem ser feitas. A autora segue afirmando que a formação deste profissional baseia-se nas competências, nas habilidades, nos procedimentos e nos paradigmas que a atual sociedade impõe e que, atualmente, o profissional está sendo solicitado para o setor industrial.

O bibliotecário, sendo um profissional da informação, tem como base, as Diretrizes Curriculares do curso de Biblioteconomia aprovadas em 2001⁸, pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) que dá as linhas de sua formação e papel profissional, estabelece como princípio:

⁸ Resolução CNE/CES nº 19, de 13 de março de 2002. Estabelece as Diretrizes Curriculares para os cursos de Biblioteconomia. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES192002.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2011.

A formação do bibliotecário supõe o desenvolvimento de determinadas competências e habilidades e o domínio dos conteúdos da Biblioteconomia. Além de preparados para enfrentar com proficiência e criatividade os problemas de sua prática profissional, produzir e difundir conhecimentos, refletir criticamente sobre a realidade que os envolve, buscar aprimoramento contínuo e observar padrões éticos de conduta, os egressos dos referidos cursos deverão ser capazes de atuar junto a instituições e serviços que demandem intervenções de natureza e alcance variados: bibliotecas, centros de documentação ou informação, centros culturais, serviços ou redes de informação, órgãos de gestão do patrimônio cultural etc. (DIRETRIZES..., 2001).

Baseado nessas diretrizes, Almeida Júnior (2002) relata que o bibliotecário deve ser um profissional inovador, apto a atender as necessidades do mercado, o que requer uma formação continuada. O autor afirma que o currículo profissional não deve estar somente baseado nas áreas técnicas de uma profissão, deve também absorver a demanda atual do mercado, porém não fundamentado somente nelas.

Entender a formação do profissional da informação, mais especificamente do bibliotecário, não basta para o foco do estudo. Precisam-se compreender as competências e as habilidades do profissional, para que se visualize a importância do bibliotecário na gestão do conhecimento.

As competências e as habilidades, segundo as Diretrizes Curriculares do curso de Biblioteconomia (2001) são as a seguir relacionadas e que constam do Quadro 4.

Quadro 4 – Competências e habilidades do bibliotecário

Gerais	Específicas
<ul style="list-style-type: none"> • gerar produtos a partir dos conhecimentos adquiridos e divulgá-los; • formular e executar políticas institucionais; • elaborar, coordenar, executar e avaliar planos, programas e projetos; • utilizar racionalmente os recursos disponíveis; • desenvolver e utilizar novas tecnologias; • traduzir as necessidades de indivíduos, grupos e comunidades nas respectivas áreas de atuação; • desenvolver atividades profissionais autônomas, de modo a orientar, dirigir, assessorar, prestar consultoria, realizar perícias e emitir laudos técnicos e pareceres; • responder a demandas sociais de informação produzidas pelas transformações tecnológicas que caracterizam o mundo contemporâneo. 	<ul style="list-style-type: none"> • interagir e agregar valor nos processos de geração, transferência e uso da informação, em todo e qualquer ambiente; • criticar, investigar, propor, planejar, executar e avaliar recursos e produtos de informação; • trabalhar com fontes de informação de qualquer natureza; • processar a informação registrada em diferentes tipos de suporte, mediante a aplicação de conhecimentos teóricos e práticos de coleta, processamento, armazenamento e difusão da informação; • realizar pesquisas relativas a produtos, processamento, transferência e uso da informação.

Fonte: MEC/CNE, 2001⁹

Pela análise das Diretrizes Curriculares pode se inferir que o bibliotecário é o profissional mais adequado para o processo de gestão do conhecimento, por diversas atividades, competências e habilidades que são desenvolvidas durante a sua formação profissional, supracitadas, que confirmam a sua importância na gestão do conhecimento para a inovação.

O profissional da informação, segundo Valentim (2003, p. 21),

[...] é fundamental para o êxito do processo de inteligência competitiva em organizações. Esse profissional desenvolve um trabalho voltado ao trinômio dados, informação e conhecimento, visando apoiar as atividades desenvolvidas pela organização, gerando desse modo, apoio e suporte as diversas atividades desenvolvidas pelos indivíduos que nela atuam.

Além disto, a autora descreve que o profissional necessita conhecer o setor produtivo, observar as tendências econômicas e mercadológicas de seu país, de sua região e de outras regiões do mundo que atuam no mesmo mercado econômico, como também, avaliar constantemente a sua competência, potencialidade e conhecimentos sobre a cadeia produtiva em que atua.

⁹ Resolução CNE/CES nº 19, de 13 de março de 2002. **Estabelece as Diretrizes Curriculares para os cursos de Biblioteconomia.** Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES192002.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2011.

Vargas e Souza (2001) defendem ser necessário que os profissionais da inteligência possuam competências e habilidades que atendam as demandas informacionais. Estas necessidades são essenciais ao profissional da informação que atuará com informação e conhecimento, que são:

- a) pessoais: comunicação escrita e oral, capacidade de análise, liderança, ser proativo, flexível, trabalhar interativamente com múltiplas organizações, maturidade profissional e experiência, habilidades pessoais básicas requeridas para atuação num cenário dinâmico;
- b) técnicas: conhecimento na área de IC, de aplicativos específicos, de pesquisa, de planejamento estratégico, conhecimentos de técnicas e métodos de IC e de ferramentas gerenciais, tais como análises de cenários, *benchmarking*, prospecção tecnológica, *data mining*, *data warehouse*, bancos de dados on-line, programas estatísticos, gestão de projetos e domínio da tecnologia Internet;
- c) experiência profissional: em marketing, em Internet, em vendas, em informática, em análise de mercado em gestão de produtos, em gestão de projetos, em finanças, em instrumentos de análise da informação e de comunicação, conhecimento do campo de atuação empresarial (VARGAS; SOUZA, 2001, p. 15).

Expõe Miller (2002, p. 82):

Os profissionais necessitam valer-se de conjuntos específicos de habilidades e competências: 1) saber comunicar-se com os administradores do primeiro escalão; 2) coletar informações [...] o conhecimento de fontes de informação escrita, eletrônica e oral, bem como a capacidade de usá-las de maneira criativa, são fundamentais [...] conhecimento de metodologia científica e de pensamento estratégico; 3) analisar a informação e transformá-la, aperfeiçoada, em inteligência [...] não se apresenta informação bruta aos responsáveis pelas decisões; 4) transmissão e apresentação da inteligência aos responsáveis pelas decisões [...] uso de pesquisa, criatividade e intuição [...] sugestões e recomendações capazes de facilitar a tarefa dos administradores.

Desta forma, observa-se que o profissional da informação que atua no processo de inteligência competitiva está presente em diversas etapas deste

processo e contribui para maior velocidade, qualidade e valor das informações para a organização analisar e posteriormente tomar as suas decisões.

2.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO, INOVAÇÃO E O PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO

A gestão do conhecimento e a inovação mostram-se diretamente relacionadas através da afirmação de Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 232) os quais relatam que administrar a inovação exige gestão do conhecimento em uma organização, para que ela tenha melhores resultados.

Sistemas de gestão do conhecimento são elementos importantes para codificar dados e dar a eles uma estrutura que os torne úteis ao longo de toda empresa. [...] arquivam determinadas execuções de processos organizacionais que podem contribuir para que processos em andamento tenham maior eficiência. Seu valor depende do seu desenho [...] e da disciplina da organização em codificar históricos de aprendizado dos projetos.

Turban *et al.* (2010, p. 410) definem sistemas de gestão do conhecimento como sendo as ferramentas de GC que tem o intuito de “[...] sistematizar, aprimorar e agilizar a gestão do conhecimento intra e entre empresas.” Desta forma, ajuda as organizações na tomada de decisões no que se refere à produção e ao desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem que as empresas japonesas são *experts* em fomentar a inovação de forma contínua e em espiral e que a chave disso é a criação do conhecimento organizacional, que é entendido como a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), tal criação gera a inovação contínua que, por sua vez, proporciona a vantagem competitiva, como mostra a Figura 3.

Figura 3 - Criação do conhecimento à vantagem competitiva.



Fonte: NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.87

Davenport e Prusak (1998) afirmam que administrar o conhecimento proporciona absorção e disseminação de bens intelectuais e visa obter ótimos resultados em termos de produtividade e capacidade de inovação das organizações. É um processo que abrange: gerar, coletar, assimilar e aproveitar o conhecimento, gerando uma empresa mais inteligente e competitiva.

Neste contexto, Ferreira (2003) entende que o profissional da informação deve ser aquele elemento capaz de mobilizar suas qualificações para geração de conhecimento na empresa, capacidade esta que constitui “termômetro” de sua competência e de sua eficiência, na organização e/ou no mundo do trabalho. O mesmo autor afirma que o papel do profissional da informação é de assistir, intermediar e apoiar as pessoas na busca de informações, por meio da gestão do conhecimento.

O profissional da informação deve interagir com a organização e buscar soluções e inovações na empresa, fornecendo informação pontual e personalizada (VALENTIM, 2006). Para a autora,

[...] o papel do profissional nas organizações é de contribuir nos projetos de inovação, subsidiando informações de interesse geral para o projeto, informações como: patentes, materiais, detalhes técnicos, mercado a ser atingido, concorrentes. (VALENTIM, 2006, p. 199).

Estes profissionais são definidos por Davenport e Prusak (1998, p.34) como sendo os bibliotecários que “[...] agem como corretores do conhecimento, disfarçados, apropriados, por seu temperamento e seu papel de guia de informações, para a tarefa de criar contatos pessoa-pessoa e pessoa-

texto.” E, muitas vezes, não são percebidos pelas organizações a sua importância como gestores do conhecimento.

Para entender o papel deste profissional na inteligência competitiva, Marcial (2003, p. 2) vincula o profissional da informação às atividades desenvolvidas na primeira e segunda etapa do processo de produção de inteligência competitiva, conforme Figura 2.

A autora descreve que a primeira grande contribuição está associada às etapas de pesquisa e coleta. No qual, o Bibliotecário é aquele profissional treinado para coletar informações em arquivos, bibliotecas e grandes bases de dados nacionais e internacionais. Tal habilidade contribui para maior velocidade na obtenção dos dados necessários que a organização busca para suas tomadas de decisões.

Tarapanoff, Suaiden e Oliveira (2002) apresentam em seu trabalho algumas habilidades e competências que são importantes para definir o perfil do profissional da informação que atua no processo de inteligência competitiva. O bibliotecário deve possuir: interatividade, criatividade, flexibilidade, dinamismo, liderança, motivação, ética, comunicação, responsabilidade, respeito, domínio da escrita e da leitura entre outras. Dessa forma, cabe ao profissional ter visão holística, conhecimentos gerais como psicologia, comunicação, administração para atuar com clientes e fornecedores, capazes de alocar conhecimentos e incrementar a produtividade e inovação organizacional.

Através desta contextualização teórica, o bibliotecário tem um longo caminho a percorrer para conseguir desenvolver todas as habilidades e competências que a literatura demonstra. Como também, a importância de se estudar a gestão do conhecimento, a inovação organizacional e a atuação do profissional da informação, por sua atualidade, bem claro, a necessidade de se fazer o elo entre estes três assuntos.

3 METODOLOGIA

Demonstra-se, neste capítulo, a metodologia que será empregada na pesquisa, o método aplicado, o tipo de estudo e a escolha do sujeito, bem como suas características, o procedimento de coleta de dados, o tratamento e a análise dos dados e a apresentação e análise dos resultados.

3.1 METODO DE PESQUISA

A presente pesquisa tratará de um estudo exploratório que visa verificar de que forma é trabalhada a Gestão do Conhecimento (GC) nas empresas gaúchas líderes em inovação. As empresas inovadoras gaúchas que formarão a amostra a ser analisada, foram selecionadas através da divulgação realizada pela Revista Amanhã, do ranking das empresas premiadas Campeãs da Inovação. A Revista pesquisa e divulga anualmente, desde 2004, as empresas da Região Sul do País que apresentam algum tipo de desenvolvimento inovador, tendo como base teórica a metodologia proposta por De Bono e realizada em conjunto com a consultoria Edusys, representante oficial no Brasil da metodologia do autor. A Revista Amanhã elege, anualmente, as 50 companhias mais inovadoras da Região Sul do País e as líderes em 31 setores da economia. Para chegar ao resultado, as empresas responderam a um questionário com 45 perguntas, divididas em seis dimensões básicas de inovação. Dessas 50 empresas, 30 estão localizadas no estado do Rio Grande do Sul, em diversas localidades.

3.2 SUJEITOS DO ESTUDO

Os sujeitos de estudo são as empresas gaúchas líderes em inovação.

A partir das 30 empresas premiadas e localizadas no Estado, esta pesquisa considerará, para fins de amostra, 10 empresas, de diferentes setores da economia, que estão localizadas na região metropolitana de Porto Alegre, por questões de custo, tempo e logística.

Dessa forma, a amostra é composta pelas seguintes empresas apresentadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Empresas gaúchas líderes em inovação da região metropolitana.

Empresas	Setor	Localização
1) Altero	Metalúrgica	Sapiranga
2) Springer Carrier	Refrigeração	Canoas
3) Aspeur – Feevale	Ensino Superior	São Leopoldo
4) Banrisul	Bancário	Porto Alegre
5) Concepa	Rodoviário	Porto Alegre
6) Arteccla	Químico	Campo Bom
7) Killing	Tintas e Adesivos	Novo Hamburgo
8) Lojas Renner	Varejo	Porto Alegre
9) Medabil	Construção Civil	Porto Alegre
10) Puras	Alimentação	Porto Alegre

Fonte: Revista Amanhã, 2011.

A partir dos resultados da amostra, pretende-se conhecer a forma como as empresas gaúchas líderes em inovação trabalham a gestão do conhecimento. Pois é possível conhecer o comportamento do todo a partir do conhecimento de uma amostra, segundo Creswell (2007). Dessa forma se utilizar o método indutivo, onde, a partir de dados particulares é possível desenvolver conclusões gerais.

3.3 TIPO DE ESTUDO

Este estudo, quanto aos objetivos, configura-se numa pesquisa exploratória. Para Marconi e Lakatos (2010, p. 171) pesquisas exploratórias

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

Quanto aos procedimentos, em primeiro momento, uma pesquisa bibliográfica para formação da contextualização teórica; posteriormente, foi feita uma pesquisa de campo com levantamento de dados através de entrevistas.

À natureza da pesquisa foi de cunho qualitativo. A abordagem qualitativa permitiu analisar de que forma as empresas aplicam a gestão do conhecimento para promover a inovação e descobrir quais ferramentas, profissionais e formas de estímulos estão envolvidos no processo de criação do conhecimento, através da análise que foi feita dos dados coletados nas entrevistas.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados através de entrevistas estruturadas, gravadas presencialmente, e posteriormente descritas no próprio trabalho.

As perguntas foram elaboradas de acordo com os objetivos gerais e específicos do projeto, de maneira clara e objetiva, para que o entrevistado não necessitasse de muito tempo para responder. Michel Thiollet, (2005) afirma que os questionamentos da coleta de dados devem estar intimamente relacionados com os problemas propostos anteriormente no estudo, sendo isto de extrema importância para a pesquisa não perder o foco.

A entrevista foi embasada no questionário que se encontra no Apêndice A, com questões abertas para que facilitasse o desenvolvimento das respostas dos entrevistados proporcionando liberdade de comunicação.

3.5 COLETA DOS DADOS

A coleta de dados partiu da solicitação, via e-mail, através de uma carta de apresentação e, em anexo, a entrevista estruturada aos gestores responsáveis pela gestão do conhecimento e/ou setor de inovação nas empresas selecionadas para que respondessem a entrevista estruturada.

Dos 10 e-mails enviados, 6 responderam de forma positiva, porém 4 foram entrevistados, o que perfaz um total de 40% da amostra. O tempo estimado para a coleta dos dados foi de 30 dias.

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi desenvolvida em cima de cada uma das respostas dadas na entrevista presencial, com uso secundário do programa Excel 2007 e a luz da contextualização teórica.

Em todas as empresas questionadas da amostra, buscou-se características para entender como é feita a gestão do conhecimento no ambiente de líderes em inovação.

Os resultados são apresentados na forma descritiva, com tabelas e/ou gráficos, que sirvam para ilustrar as conclusões.

3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A maior dificuldade encontrada na pesquisa foi a indisponibilidade da colaboração dos gestores em participar da entrevista, pois, das 10 empresas selecionadas, apenas 6 dispuseram-se a responder e somente 4 marcaram entrevista. Deduz-se que esta dificuldade pode ter ocorrido pelo fato desta ser uma pesquisa acadêmica e poderia não interessar à empresa dispende o tempo de seus funcionários para atender o pesquisador.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Seguem neste capítulo, os dados das entrevistas realizadas nas empresas, já mencionadas na metodologia, que colaboraram com a pesquisa.

4.1 AS EMPRESAS

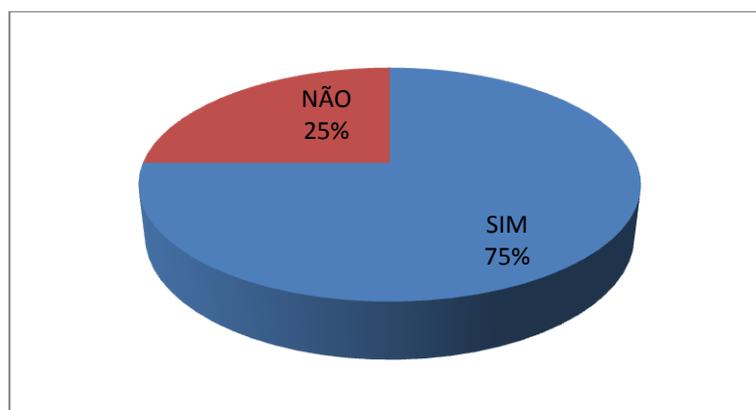
Foram entrevistadas as seguintes empresas, aqui apresentadas em ordem alfabética: Artecola, Aspeur – Feevale, Bannisul, Medabil.

Com o objetivo de não identificar as empresas entrevistadas, não sendo parte dos objetivos deste estudo, as empresas foram alfabetadas em ordem aleatória. Assim sendo, quando considerado necessário, serão referidas as empresas como Empresa A, Empresa B, Empresa C, Empresa D¹⁰.

4.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS EMPRESAS

A primeira pergunta da entrevista: “A sua empresa, premiada como líder em inovação, faz gestão do conhecimento?”, as empresas A, B, C responderam que sim. Somente a empresa D afirmou que não faz gestão do conhecimento.

Gráfico 1 – Gestão do Conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa.

¹⁰ Não identificar os respondentes foi o compromisso assumido nas entrevistas.

Dentre as respostas para primeira pergunta destaca-se a Empresa C que respondeu da seguinte forma: “Sim, a essência dela é fazer gestão do conhecimento. É produção de conhecimento, socialização do conhecimento de maneira que ele impacta em algum espaço socioeconômico [...] tendo duas perspectivas, como negócio e como técnico administrativo.”

Através desta descrição, percebe-se que a empresa não só pensa no negócio e no fazer gestão do conhecimento para fins lucrativos, Ela vai além. Atua com vista aos resultados socioeconômicos que poderá proporcionar à sociedade ou, até mesmo, à realidade a sua volta, podendo ou não trazer diversos benefícios para a empresa.

[...] acredita-se que as organizações não sejam apenas instrumentos de produção de bens e serviços, mas o ambiente no qual os homens contemporâneos estão inseridos para passar toda a sua vida, representando o cenário no qual se desvenda o seu destino, e que permite ou nega a possibilidade de realizarem plenamente as suas ambições. Por conseguinte, as organizações caracterizam-se como elementos relevantes para o desenvolvimento socioeconômico de uma nação, ao proporcionarem a realização dos objetivos da coletividade. (COLAUTO; BEUREN, 2003, p. 164)

Ashley, Coutinho e Tomei (2000) classificam empresas que atuam de forma social como sendo empresa-cidadã. Ela passa a agir na transformação do ambiente social, sem se preocupar apenas aos resultados financeiros, mas sim a sua contribuição à sociedade e se posicionando de forma pró-ativa para os problemas sociais.

[...] sua atuação agregaria uma nova faceta ao seu papel de agente econômico: a de agente social. Ela passaria a disponibilizar, com as devidas adaptações, os mesmos recursos aplicados em seu negócio, em prol da transformação da sociedade e do desenvolvimento do bem comum. (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000, p. 9)

Dessa forma, mudanças socioeconômicas estão diretamente relacionadas à inovação, segundo Fontanini e Carvalho (2005). Os autores descrevem que inovação de produtos tem uma relação muito próxima dos consumidores e que está relacionado a aspectos de marketing, gerenciamento, mudanças socioeconômicas e *design*. Este relacionamento cria oportunidades e restrições a novos produtos em que as empresas buscam para inovar.

A Empresa D afirmou que não faz gestão do conhecimento dentro da organização. Sua resposta foi à seguinte: “Diretamente tendo um setor específico para a gestão do conhecimento não [...] para poder fazer entrevistas, coletar de cada colaborador e de pessoas com maior experiência não. Não tem uma sistemática para isso, já foi tentado ano passado, mas hoje não tem.”

No entanto, no decorrer das análises das respostas da Empresa D, que foram coletados pela entrevista, concluiu-se que ela faz gestão do conhecimento, mesmo não tendo um setor definido, nem utilizando o nome para tal atividade. Ela declara que desenvolve gestão de inovação. Porém, como já se viu na literatura, a gestão do conhecimento está diretamente ligada à inovação e à criação de novos conhecimentos dentro das empresas, o que levou a essa conclusão.

4.2.1 Agentes atuantes na GC

Ao serem questionados sobre a existência de uma equipe atuante na gestão do conhecimento e qual seria o perfil desta equipe, somente a empresa D respondeu que não teria uma equipe deste tipo. Por outro lado, o perfil da equipe seria constituído pelos tipos de profissionais mais citados, que foram: Administradores (Recursos Humanos, Negócios), Profissionais de Informática/Tecnologia da Informação – TI, Engenheiros, Estatísticos e Atuários, conforme mostrado no Quadro 6.

Quadro 6 – Formação profissional e quantidade por empresa

Formação	Empresa			
	A	B	C	D
Administração	7	2	4	5
Ciência da Computação ¹¹	15	1	2	3
Engenharia		9		6
Estatística	4			
Ciências Atuariais	3			

Fonte: Dados da pesquisa.

Neste contexto, seguem algumas exposições das respostas dadas pelas empresas. Empresa A: “Os gerentes e coordenadores fazem esta função.

¹¹ Todos possuem especialização em TI.

Todos possuem formação superior e pós-graduação em área de TI ou Ciências Exatas. Todos são especializados na área de TI.”

Empresa B: “A equipe de desenvolvimento organizacional passou por uma reestruturação no início deste ano e uma das frentes de trabalho será focar na gestão do conhecimento, visto que a empresa participa do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP. Encontra-se nesta equipe, hoje, Administradores, Engenheiros e Profissionais de TI que estão colaborando para as novas políticas desta frente de trabalho.”

Empresa D: “Para gestão do conhecimento não existe uma equipe, mas para inovação sim, que é formada por um Doutor de Engenharia Mecânica, dois Mestres em Engenharia Civil e mais dois formandos em Engenharia Civil com Especialização em Gestão de Projetos”

Isso já foi constatado em Damasio e Longo (2002, p. 19) que apontaram que os profissionais das áreas de Administração, Ciências Contábeis e Ciências da Computação compõem a maior parte dos gerentes de informação nas empresas pesquisadas. O que, confirma que o perfil dos profissionais envolvidos na Gestão do Conhecimento é o mesmo encontrado na atual pesquisa, mesmo sendo em diferentes empresas.

4.2.2 Profissional Bibliotecário

Quando questionados se no quadro dos funcionários da empresa encontra-se o profissional bibliotecário, e se este atua na gestão do conhecimento, somente a Empresa C afirmou que sim: “O bibliotecário está presente na instituição, porém voltado para outra área que serve de apoio, para catalogação do conhecimento, atuação forte nas questões autorais, mas não atua na equipe de gestão do conhecimento.”

Biancardi *et al.* (2002) realizaram um estudo que teve como objetivo principal conhecer o cenário do mercado de trabalho em biblioteconomia, na percepção dos empresários capixabas. O estudo concluiu que esse mercado é inexistente, a partir da constatação de que os empresários confiam na sua capacidade e autonomia para buscar e obter as informações necessárias ao cotidiano empresarial, e não consideram necessária a atuação desses profissionais importantes para sua empresa, o que vem caracterizar uma

possível indefinição e desconhecimento das funções e habilidades do profissional bibliotecário nesta atividade, mesmo sendo empresas de grande porte, que visam encontrar profissionais diferenciados e multidisciplinares no mercado de trabalho.

Foi perguntado para todos os entrevistados qual papel o bibliotecário poderia ter na gestão do conhecimento, dentro da empresa. As respostas dos entrevistados evidenciam que todos conhecem as funções e as habilidades do Profissional Bibliotecário, conforme relatado a seguir.

Isso contraria o dado coletado na pergunta anterior, quando o profissional não fazia parte na equipe atuante em gestão do conhecimento, com vistas a inovação. Colocam-se os respondentes:

- a) empresa A: “Este profissional é importante. Ele poderia auxiliar na inserção de técnicas para melhorar a organização dos registros dos conhecimentos e projetos já concluídos na empresa.”
- b) empresa B: “O bibliotecário poderia colaborar na disseminação do conhecimento na empresa com o intuito de facilitar o processo de localização de artigos e reportagens voltados a assuntos específicos, ou seja, para assuntos relacionados ao mercado. Um exemplo é que esta pessoa poderia buscar matérias para repassar ao grupo de colaboradores interessados neste assunto. Num segundo estágio, este profissional poderia também estimular os colaboradores a escrever artigos sobre assuntos específicos para reter o conhecimento na empresa.”
- c) empresa C: “É essencial. Comecei a entender a sua função, depois que eu fiz uma disciplina de gestão do conhecimento e a professora era bibliotecária. Me fez despertar a importância do bibliotecário. É um espaço sem dúvida, importante. Hoje se eu pudesse colocar mais alguém na equipe, gostaria que fosse alguém que tivesse experiência com gestão do conhecimento, provavelmente da área de Biblioteconomia.”
- d) empresa D: “Em gestão do conhecimento, sim; na inovação, não saberia afirmar, até por meu desconhecimento sobre a atuação deste profissional. Mas na gestão do conhecimento, acho que

seria fundamental e futuramente como estratégica da empresa pode vir a ter.”

Portanto, a função a ser ocupada pelo Bibliotecário representa um espaço potencial a ser completado e expandido, devido à necessidade crescente do mercado em inovar. Também, por se saber que os gestores entendem a importância do profissional na atividade, confirmado nas descrições das respostas dos entrevistados.

4.2.4 Ferramentas Utilizadas pelas Empresas

Dentre diversas perguntas uma delas foca o uso de ferramentas como suporte às atividades de gestão do conhecimento. O Quadro 7 aponta as ferramentas citadas, segundo cada empresa:

Quadro 7 – Ferramentas utilizadas pelas empresas

Empresa	Ferramentas
A	CVS (guarda de projetos e artefatos dos sistemas), Portal Intranet (normativos) Fóruns , Chat (MSN) internos e na internet (para troca de experiências), Pesquisas na Internet (para coleta de conhecimentos), Biblioteca (usado para leitura técnica mais acadêmica) e SharePoint .
B	Programa de ideias , SGQ Docs , Biblioteca , Tecnews .
C	Argos (sistema de gestão de projetos, avaliação, execução, existência de fomentos, resultados decorrentes do projeto, potencial para geração de novas tecnologias)
D	Intranet , Portal de Inovação , Caixas de Coletas .

Fonte: Dados da pesquisa.

As respostas apontam diversas ferramentas colaborativas de Tecnologias da Informação (TI) utilizadas pelas empresas e necessárias para a criação de uma cultura de disseminação do conhecimento. Além destas ferramentas descritas pelos respondentes, outras, bastante tradicionais, continuam sendo adotadas, pois grande parte do desenvolvimento de projetos,

dentro dos setores de uma empresa, utiliza reuniões e formas não tecnológicas como o principal meio de colaboração.

O uso desses facilitadores está diretamente ligado à criação do conhecimento e podem ter apoio de algumas ferramentas de TI, aplicadas direta ou indiretamente na GC. Elas aperfeiçoam a externalização, internalização e combinação do conhecimento explícito, citadas por Takeuchi e Nonaka na sua teoria do espiral do conhecimento.

Silva (2004, p. 148) complementa que:

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 maioria das empresas estudadas utilizam TI para facilitar a integração com outros sistemas internos ou externos à empresa, resultando em uma tendência recente que é a formação de portais com o objetivo de centralizar o acesso à intranet da empresa e a sites relacionados ou de interesse da organização na internet.

Na sequência, perguntou-se aos entrevistados se os conhecimentos criados e as ferramentas utilizadas eram conhecidos de todos dentro da organização. Todos responderam que sim, tendo como acesso prioritário a equipe envolvida, devido ao grau de importância de algumas informações, que podem ou não ser sigilosas e futuramente agregar valor ao projeto da empresa, podendo vir a inovar no mercado em que ela atua. Isso pode ser percebido através das colocações a seguir relacionadas.

Conforme a Empresa A: “Sim, nossas informações, metodologias, tecnologias e meios de comunicação estão disponíveis para a equipe que atua e está envolvida com a gestão do conhecimento para inovar dentro da empresa. Sempre que necessário, as informações que envolvam mudanças significativas para o negócio da empresa tornam-se sigilosas e são avaliadas pelos gerentes da organização.”

Empresa B: “O programa de ideias e os procedimentos documentados estão disponíveis a todos os colaboradores, seja pela intranet ou gestão a vista. Os mesmos são divulgados internamente através das ferramentas de comunicação de endomarketing.”

Empresa D: “Tem um comitê de inovação que é formado por pessoas de todas as áreas da empresa e essas pessoas que são responsáveis por estar informando as suas equipes o que está acontecendo com os projetos de inovação e a gente deixa a disposição de todos as ideias geradas que não deram os próximos passos ou que foram paradas por algum motivo que não está alinhada a estratégia da empresa, onde fica disponível na intranet ou no portal de inovação.”

4.2.5 Criação do Conhecimento

A criação do conhecimento envolve a participação dos indivíduos dentro de uma organização. Para verificar foi questionado aos entrevistados se os funcionários fazem sugestões, de que forma e como elas são registradas e avaliadas. Todos responderam que sim, diferenciando-se cada empresa na forma de registro e avaliação de cada sugestão.

Citam-se as quatro respondentes para melhor entendimento e visualização das suas peculiaridades, Empresa A: “Sim. Todos participam de grupos de projeto, tem acesso aos coordenadores e meios de comunicação. O principal registro do conhecimento da empresa está registrado nos manuais de metodologia, normativos e documentos de projetos e sistemas.”

Empresa B: “Todos os nossos funcionários participam com sugestões através do programa de ideias, este é um programa na intranet, onde, qualquer colaborador pode contribuir com ideias de melhoria. Estas ideias são avaliadas pelo gestor da área e implementadas conforme análise. Sendo implementada, a ideia ganha uma pontuação conforme o ganho financeiro que ela gera e conforme outros quesitos. A pontuação vai acumulando a medida que o colaborador vai registrando ideias. O colaborador pode retirar um brinde conforme a pontuação atingida.”

Empresa C: “Nós temos hoje uma comissão interna formada por pessoas de diferentes áreas da instituição. A primeira etapa é de uniformizar o

que é de fato um produto de inovação para a instituição, paralelo nós temos um grupo de gestão estratégica que faz uma revisão anual e pergunta para todos os setores o que pode vir a contribuir na forma de diversas reuniões que são colocadas e registradas em projetos.”

Empresa D: “Possuímos iniciativas e políticas para gerar ideias, onde temos encontros com os fornecedores e também encontros com os clientes para coletar as sugestões e poder inovar [...] onde criamos um documento para poder armazenar dados, uma planilha do Excell, para registrar todas as ideias geradas e avaliar o potencial, a temática e a estratégia que está relacionada esta ideia [...] a avaliação é feita em varias etapas, a primeira é feita pelo setor da inovação, que passa por outra avaliação interna e a próxima avaliação é feita pelo comitê da inovação [...] após, é feito um pré-projeto avaliado pelo comitê estratégico que são os diretores da empresa que incorporam ou não a novas iniciativas de inovação.”

A partir das respostas dadas, observa-se que os procedimentos internos que visam a criação do conhecimento nas empresas incluem a valorização das relações entre funcionários, fornecedores e colaboradores, como também agem, no sentido de interagir proativamente, promovendo o aprendizado e o desenvolvimento pessoal e coletivo, por meio de troca de conhecimento com os profissionais das diversas áreas da empresa.

Este compartilhamento do conhecimento, através das sugestões expostos nas respostas dos entrevistados segue alguns dos princípios de Nonaka e Takeuchi que, segundo os autores, acontecem quando:

- a) ocorre o diálogo freqüente e comunicação “face a face”;
- b) há brainstorming, insights e intuições, disseminados e analisados sob várias perspectivas;
- c) valoriza-se o trabalho do tipo “mestre-aprendiz”;
- d) há o compartilhamento de experiências e modelos mentais via trabalho em equipe;
- e) ocorre o aprendizado pessoal a partir de consulta dos registros de conhecimentos.

A participação de todos os funcionários ou da equipe envolvida nos processos de gestão do conhecimento e de inovação de forma colaborativa

dentro de uma organização produz aprendizado organizacional e benefícios, referidos por Ponchirolli e Fialho (2005, p. 138):

O aprendizado pode ser definido como o aumento da capacidade de alguém tomar ações eficazes [...] é a capacidade ou os processos no âmago da organização, destinados a manter ou melhorar o desempenho com base na experiência. O aprendizado é uma forma de agir para corrigir erros cometidos em ações anteriores. No caso de tentar inutilmente alterar o curso dos acontecimentos, ao perceber que os recursos utilizados são desproporcionais ao benefício obtido ou ao descobrir que andou perseguindo objetivos de curto prazo em detrimento de seus interesses fundamentais, o indivíduo pode parar para refletir sobre sua conduta. Analisando a cadeia dos meios aos fins, ele avaliará a efetividade da sua ação. Mediante uma ação de segunda ordem, se a efetividade for baixa, ele se preocupará, no seu agir, em ampliá-la.

Para que a criação do conhecimento de forma colaborativa, conforme já discorrido anteriormente, aconteça, as empresas precisam de alguma forma incentivar ou motivar seus colaboradores, funcionários e a própria equipe envolvida no processo a continuar produzindo este conhecimento. Com isto, uma das perguntas da entrevista foi à seguinte: “De que forma sua empresa incentiva e estimula a criação de conhecimento?”

O Quadro 8 relacionam os incentivos e estímulos desenvolvidos em cada empresa entrevistada para seus funcionários.

Quadro 8 – Incentivos para a criação do conhecimento

Empresa	Incentivos
A	<ul style="list-style-type: none"> a) participação dos funcionários em projetos; b) plano de custeio para graduação, especialização, pós-graduação, e mestrado; c) participação dos funcionários em fóruns e grupos externos; d) treinamentos internos e externos para manter a equipe atualizada; e) participação nos lucros e resultados, o que estimula os empregados a se engajar em projetos.
B	<ul style="list-style-type: none"> a) participação do programa de ideias (projetos); b) visitas técnicas ou <i>benchmarking</i>; c) formação acadêmica (através de benefícios de auxílio a educação).
C	<ul style="list-style-type: none"> a) custeio de cursos e feiras fora e dentro da empresa; em universidades ou em empresas de outras cidades, estados ou países que fazem <i>benchmarking</i>.
D	<ul style="list-style-type: none"> a) custeio para graduação, especialização, pós-graduação, e mestrado; d) visitas técnicas ou <i>benchmarking</i>;

Fonte: Dados da pesquisa.

Destacam-se, nas respostas sobre os incentivos à criação do conhecimento, os elementos externos à empresa, sob a forma de cursos, treinamentos e viagens técnicas, como também a busca de dados e informações que são transformados em conhecimento interno e de âmbito coletivo.

As empresas utilizam como procedimentos internos, especialmente, o incentivo à formação de seus colaboradores nas diversas áreas do conhecimento, valorizando os profissionais que detêm e buscam o conhecimento, autodesenvolvimento e qualificação profissional. Isto demonstra que o incentivo financeiro direto acontece bem menos do que incentivos financeiros dados indiretamente, conforme visto no Quadro 7, na maioria das empresas entrevistadas.

Por outro lado, mesmo com tantos incentivos dentro de uma organização, pode-se encontrar barreiras relacionadas à criação do conhecimento, sendo esta uma das indagações feitas para os entrevistados. Dá-se destaque para Empresa C, que respondeu da seguinte maneira: “As grandes barreiras estão na cabeça de cada colaborador. Tem realmente uma briga setorial, que é natural de todas as organizações. O funcionário acha que não vai ser reconhecido ou pelo volume de trabalho não dá atenção a uma atividade que é extra ao trabalho dele. E exatamente aí que a gente está trabalhando para quebrar essa barreira e tentar identificar a identidade de cada um para estar gerando conhecimento e captando ideias para gerar novos projetos no futuro.”

Bruno-Faria e Alencar (1998), em seu estudo sobre indicadores sobre o clima para a criatividade, que teve como foco os estímulos e as barreiras à criatividade no ambiente de trabalho, em diversas empresas pesquisadas, consideraram que os estímulos mais significativos eram: ambiente físico adequado, clima social favorável entre colegas de trabalho, incentivo a ideias novas, liberdade de ação, atividades desafiantes, salário e benefícios, ações da chefia e da organização em apoio à ideias novas e disponibilidade de recursos materiais. No que se refere a obstáculos à criatividade, os autores citam o excesso de serviços e a escassez de tempo, o bloqueio de ideias novas, a resistência a ideias novas e os problemas organizacionais.

4.2.5 Inovação

Ao final de cada entrevista foi perguntado aos respondentes quais os resultados que a gestão do conhecimento tem proporcionado na questão da inovação, tendo em vista o perfil da empresa como líder em inovação.

Destaca-se aqui as respostas das Empresas A e C, que demonstraram estar animadas com as mudanças e os resultados obtidos.

Empresa A: "Os resultados são avaliados como muito bons. A empresa tem resultados financeiros muito positivos no seu segmento, principalmente devidos aos projetos inovadores que implementa. Estes projetos por uma diretriz são desenvolvidos em sua maioria pelos profissionais da casa."

Empresa C: "O que se viu de imediato foram resultados positivos quando se reúnem todos os setores para geração de conhecimento ou geração de ideias voltadas para inovação. Os resultados têm sido extremamente satisfatórios, onde se gerou resultados espetaculares e rentáveis para empresa. E iniciativas contínuas que geram resultados mais imediatos. Esses conhecimentos estão sendo cada vez mais comentados dentro da empresa e gerando bons resultados."

As respostas a esta pergunta demonstram que, nas organizações estudadas, o uso estratégico da gestão do conhecimento facilita o processo de criação do conhecimento, capaz de ampliar a prática da inovação, além de, possibilitar novas perspectivas em relação às atividades de trabalho, que ficam evidentes ao perceber como os incentivos podem aumentar a satisfação dos colaboradores. O que pode gerar um ambiente mais agradável e propício à geração de novas ideias, com intuito de aumentar o conhecimento técnico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho teve como finalidade visualizar como ocorre a Gestão do Conhecimento nas empresas gaúchas líderes em inovação. Ele foi desenvolvido buscando atingir os objetivos específicos propostos.

O levantamento da bibliografia sobre os aspectos que envolvem Gestão do Conhecimento, em especial no que diz respeito a ferramentas disponíveis para gerenciar o conhecimento, capital intelectual, habilidades e competências do profissional bibliotecário que trabalha nesta área, gerou o referencial teórico desenvolvido no trabalho e cumpriu com o primeiro objetivo específico definido.

Mapearam-se as empresas gaúchas líderes em inovação, selecionadas através da divulgação feita pela Revista Amanhã, que premia anualmente as empresas mais inovadoras da Região Sul do País. Levou-se em consideração sua localização próxima à capital, com a finalidade de facilitar a realização das entrevistas, devido ao curto prazo para realizar esta atividade.

Verificou-se que aplicação da gestão do conhecimento e as ferramentas utilizadas variam conforme o perfil da empresa e que nem todas obedecem o padrão preestabelecido encontrado na literatura. Na gestão do conhecimento destacam-se os incentivos à criação do conhecimento sob a forma de cursos, treinamentos e viagens técnicas; a qualificação profissional de seus colaboradores nas diversas áreas do conhecimento; destacam-se, também, a valorização das relações entre funcionários, fornecedores e colaboradores, no sentido de interagir proativamente promovendo o aprendizado e o desenvolvimento pessoal e coletivo, por meio de troca de conhecimento com os profissionais das diversas áreas da empresa. Percebeu-se o pouco incentivo financeiro direto que se refletiria no aumento da remuneração ou na participação dos lucros.

No que se refere às ferramentas, foram apontadas diversas ferramentas colaborativas de Tecnologias da Informação (TI) como: Portais Colaborativos, Intranet, Fóruns, Chat, Internet. Além destas, percebe-se que as empresas mantêm procedimentos tradicionais, pois grande parte do desenvolvimento de projetos, dentro dos setores de uma empresa, utiliza reuniões e meios não tecnológicos como a principal forma de colaboração.

Verificou-se que os agentes atuantes na GC são de diversas áreas do conhecimento, como: Administradores (Recursos Humanos, Negócios), Profissionais de Informática/Tecnologia da Informação – TI, Engenheiros, Estatísticos e Atuários. E que a presença do bibliotecário não é presente, mesmo os gestores entendemos a importância do profissional na atividade e, sendo empresas de grande porte, que visam encontrar profissionais diferenciados e multidisciplinares no mercado de trabalho, esta prática deveria ser incentivada. Estas constatações cumprem com o objetivo específico “d”.

Além dos objetivos específicos, este estudo demonstrou uma oportunidade de divulgar nas empresas pesquisadas a profissão do Bibliotecário e a importância da pesquisa acadêmica feita pelos alunos de Biblioteconomia para o Marketing Profissional fora do meio acadêmico.

Com relação aos aspectos negativos do estudo, salienta-se que um dos problemas encontrados das organizações contatadas para a pesquisa, demonstrando a dificuldade que se tem em estudar o mercado empresarial gaúcho.

Como recomendações, este investigador propõe, estudos mais aprofundados na área; estudos aprofundados para o papel do Bibliotecário no contexto da Gestão do Conhecimento; Incentivo no desenvolvimento de aulas de extensão, especialização, disciplinas de GC nas escolas de Biblioteconomia; Marketing profissional mostrando o papel e a importância de um profissional Bibliotecário atuando na GC.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. Disponível em: <<http://www.agenda21empresarial.com.br/arquivo/1260083712.375-arquivo.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2011.
- ÁVILA, Thiago José Tavares; FREITAS JÚNIOR, Olival de Gusmão. O contexto tecnológico da gestão do conhecimento: das comunidades de prática aos portais corporativos do conhecimento. In: ANGELONI, Maria Tereza (Org.) **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologia. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 75-88.
- BIANCARDI, Alzinete M. R. et. al. O cenário do mercado de trabalho em biblioteconomia na percepção dos empresários capixabas. **Perspectivas em Ciências da Informação**, Belo Horizonte, v. 7, n. 2, p. 167-178, jul./dez. 2002. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/680/465>>. Acesso em: 13 ago. 2011.
- BRUNO-FARIA, M. F.; ALENCAR, E. M. L. S. Indicadores de clima para a criatividade (ICC): Um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**, v. 33, n. 4, p. 86-91, out./dez. 1998. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=3304086.pdf>>. Acesso em: 1 nov. 2011.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: SENAC São Paulo, 2006.
- COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Proposta de avaliação da gestão do conhecimento em entidade filantrópica: o caso de uma organização hospitalar. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p.163-185, out./dez. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552003000400009&script=sci_arttext>. Acesso em: 30 out. 2011.

DAMASIO, Edilson; LONGO, Rose Mary Juliano. O profissional da informação na indústria: habilidades e competências. **Diálogo Científico**, p.1-28, 26 out. 2005. Disponível em:
<http://dici.ibict.br/archive/00000422/01/41.a.pdfprofissional_competencia.pdf>. Acesso em: 30 out. 2011.

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

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DOSI, Giovanni. **Mudança técnica e transformação industrial**: a teoria e uma aplicação à indústria dos semicondutores. Campinas: UNICAMP, 2006.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de mudanças**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1995.

FERREIRA, Danielle Thiago. Profissional da informação: perfil de habilidades demandadas pelo mercado de trabalho. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1 p. 4249, jan./abr. 2003

FONTANINI, José Italo Candêo, CARVALHO, Hélio Gomes de. As inovações incrementais em processos e seus fatores contribuintes em um ambiente industrial - um estudo de caso. In: **Anais do XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Porto Alegre, 29 out. a 01 de nov. de 2005. Disponível em:
<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0801_1616.pdf>. Acesso em: 30 out. 2011.

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

Kimball, R.; Ross, M. **The data warehouse toolkit**: the complete guide to dimensional modeling. São Paulo: Makron Books, 1998.

KRÜCKEN-PEREIRA, Lia; DEBIASI, Fernanda; ABREU, Aline França de. Inovação tecnológica e inteligência competitiva: um processo interativo. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, ano 21, v. 7, n. 1, maio/jun. 2001. Disponível em:
<<http://seer.ufrgs.br/read/article/view/15714/9380>>. Acesso em: 23 ago. 2011.

LASTRES, Helena M. M.; FERRAZ, João Carlos. Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado. In: LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. cap. 1, p. 27-57.

LE COADIC, Yves-François. **A ciência da informação**. 2. ed. Brasília, DF: Brique de Lemos, 2004.

LEIFER, Richard; COLARELLI O'CONNOR, Gina; RICE, Mark. A implementação de inovação radical em empresas maduras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 2, p.17-30, abr./jun. 2002. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1551/155118106002.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2011.

LEMOS, Cristina. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. cap. 5, p. 122-144.

LESCA, Humbert; FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de; CUNHA JR., Marcus V. M. da. Como dar um senso útil às informações dispersas para facilitar as decisões e ações dos dirigentes: o problema crucial da inteligência competitiva através da construção de um “puzzle” (‘quebra-cabeça’). **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, ano 3, v. 2, n. 2, set./out. 1996. Disponível em: <http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_221.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2011.

OCDE. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. Brasília: FINEP, 1997. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manual_de_oslo.pdf>. Acesso em: 7 nov. 2011.

MARCIAL, Elaine. **O papel do profissional da informação no trabalho de inteligência competitiva**. Brasília: ABRAIC, 2003. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br>>. Acesso em: 27 ago. 2011.

MILLER, Jerry P. O processo de inteligência: como funciona, seus benefícios e sua situação atual. In: MILLER, Jerry P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002. cap. 1, p. 31-52.

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

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

POLANYI, M. **The tacit dimension**. Garden City: Anchor Books, 1966.

PONCHIROLLI, Osmar; FIALHO, Francisco A. P. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. **Revista FAE**, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 127-138, jan./jun. 2005. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/rev_fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_11.pdf>. Acesso em: 1 nov. 2011.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius Vicente; FONTANA, Edson Wanderlei. Inteligência competitiva: nível de uso e influência nas receitas nos pequenos negócios exportadores. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, ano 45, v.11, n. 3, maio/jun. 2005. Disponível em: <http://www.read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_334.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2011.

ROZADOS, Helen Beatriz Frota. **Indicadores como ferramenta para gestão de serviços de informação tecnológica**. 2004. 233 f. Tese (doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

SANTOS, Juliana Cardoso dos; SERZEDELLO, Natan Tiago Batista. Atuação do profissional da informação no processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, Marta Lígia Pomim (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: FUNDEPE Editora, 2006.

SANTOS, Plácida Leopoldina Ventura Amorim da Costa; SANT'ANA, Ricardo 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. 2011.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SETZER, Valdemar W. Dado, informação, conhecimento e competência. **DataGramZero**. Rio de Janeiro, n. 0, dez. 1999. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/dez99/Art_01.htm>. Acesso em: 22 ago. 2011.

SILVA, Sérgio. 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/%0D/ci/v33n2/a15v33n2.pdf>>. Acesso em: 1 nov. 2011.

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

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Brookman, 2008.

TARAPANOFF, Kira. Referencial teórico: introdução. In: TARAPANOFF, Kira. (Org.) **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UnB, 2001. p. 33-49.

_____ ; SUAIDEN, E.; OLIVEIRA, C. L. **Funções sociais e oportunidades para profissionais da informação**. DataGramZero, Rio de Janeiro, v.3, n.5, out. 2002. Disponível em: <http://www.dgzero.org/out02/F_I_art.htm>. Acesso em: 31 out. 2011.

TERRA, J. C. C.; GORDON, C. **Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento**. 3. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

TERRA, José Claudio Cyrineu; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

TIGRE, P. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TURBAN, E. et al. **Tecnologias da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramZero**. Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, jun. 2003. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm>. Acesso em: 22 ago. 2011.

VARGAS, L. M.; SOUZA, R. F. de. O ator de inteligência competitiva (IC) nas empresas: habilidades profissionais e exigências do mercado. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 7, n. 6, dez. 2001. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_425.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2011.

APÊNDICE A - ENTREVISTA ESTRUTURADA

- 1) A sua empresa, premiada como líder em inovação, faz gestão do conhecimento? (Se for **não**, ir para as questões 2 e 3; se for **sim**, continuar a partir da questão 4)
- 2) Se a empresa não trabalha com gestão do conhecimento, ela tem algum projeto de trabalhar neste sentido, futuramente?
- 3) Existe algum tipo, hoje, de controle do conhecimento que circula na organização?
- 4) Dentro da empresa, há uma equipe que atua na gestão do conhecimento? Descreva-a em linhas gerais e em termos de diversidade (idade, formação, especialidades, preferências)
- 5) Consta no quadro de funcionários da empresa o profissional bibliotecário? (Se for **não**, ir para a questão 7; se for **sim**, continuar a partir da questão 6)
- 6) Este profissional atua na gestão do conhecimento?
- 7) Qual papel você considera que o bibliotecário poderia ter na gestão do conhecimento?
- 8) Que ferramentas sua organização utiliza para dar suporte às atividades de gestão do conhecimento?
- 9) Os conhecimentos e as ferramentas necessárias para inovar são conhecidos de todos dentro da organização?
- 10) As informações das diversas áreas da empresa estão acessíveis a todos, ou há restrições?
- 11) Os funcionários da organização fazem sugestões? De que forma? E, como elas são registradas e avaliadas?
- 12) Que barreiras relacionadas à criação do conhecimento você identifica na organização?
- 13) De que forma a empresa incentiva e estimula a criação de conhecimento?
- 14) Que resultados a gestão do conhecimento tem proporcionado na questão da inovação?

APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado,

Sou estudante do Curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e, no âmbito do trabalho de conclusão de curso que estou elaborando, pretendo realizar um estudo sobre como as empresas gaúchas líderes em inovação trabalham a gestão do conhecimento. Este estudo será realizado por mim, e terá a orientação da Prof^a. Dr^a Helen Beatriz Frota Rozados que é do Departamento de Ciência da Informação e professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação desta Universidade.

Neste contexto, é necessário que o sujeito esteja envolvido com gestão do conhecimento ou inovação dentro da empresa para responder a entrevista estruturada. Esta prefiro que seja respondida pessoalmente em um dia, local e data a combinar até o dia 30 de Setembro de 2011.

A participação da entrevista é, naturalmente, voluntária e todas as respostas serão estritamente confidenciais, pois somente os investigadores terão acesso.

Caso seja necessário, estarei disponível para prestar maiores esclarecimentos sobre o estudo.

Segue anexo as perguntas da entrevista.

Agradeço desde já a colaboração.

Fabício Schirrmann Leão.