



**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (ICSA)
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA-PRESENCIAL**

VILMA LASSALETTE DE ARAÚJO JORGE

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NAS
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: UMA REVISÃO DE LITERATURA**

REDENÇÃO-CEARÁ-BRASIL

2022

VILMA LASSALETTE DE ARAÚJO JORGE

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NAS
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: UMA REVISÃO DE LITERATURA**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Curso de Administração Pública - presencial, do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Maria R. Fátima Portela Cysne

Co-orientador: Prof. Dr. Carlos Mendes Tavares

REDENÇÃO-CEARÁ-BRASIL

2022

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da UNILAB
Catalogação de Publicação na Fonte.

Jorge, Vilma Lassalette de Araujo.

J82g

Gestão do conhecimento e inteligência competitiva nas organizações públicas: uma revisão de literatura / Vilma Lassalette de Araujo Jorge. - Redenção, 2022.

52f: il.

Monografia - Curso de Administração Pública, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2022.

Orientadora: Profa. Dra. Maria do Rosário de Fátima Portela Cysne.

Coorientador: Prof. Dr. Carlos Mendes Tavares.

1. Gestão do conhecimento. 2. Inteligência competitiva. 3. Tecnologia. 4. Organizações públicas. 5. UNILAB.

CE/UF/BSCA

CDD 658

VILMA LASSALETTE DE ARAÚJO JORGE

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NAS
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: UMA REVISÃO DE LITERATURA**

Monografia como Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentada ao Curso de Administração Pública - presencial, do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA), da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, julgada, aprovada e assinada pela banca abaixo indicada.

Local e data da aprovação: Redenção-CE-Brasil, 15/02/2022

Nota:

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Maria do Rosário de Fátima Portela Cysne (UNILAB)
Presidente da Banca - Orientadora

Carlos Mendes Tavares (UNILAB)
Membro - Coorientador

Prof. Dra. Andrea Yumi Sugishita Kanikadan (UNILAB)
Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela sua graça e misericórdia, por todas as vezes em que tudo parecia não dar certo, mas colocou pessoas na minha vida para me fazerem enxergar que por mais difíceis que as coisas sejam, é possível elas terminarem bem, basta acreditar e confiar em Deus, porque nada é impossível para Ele.

Agradeço à minha querida família, em especial, a minha irmã Ulamba Kâmia De Araújo Jorge que esteve comigo por todo o período de graduação, dando-me suporte para que esse momento se tornasse realidade; à minha mãe Margarida Barros De Araújo Jorge (meu porto seguro e lenda) por todo esforço, renúncia, força, coragem e principalmente por ser uma mulher de Deus, que não se cansa de orar pelos filhos, não tenho palavras suficientes para dizer o quão grata sou ela sempre estar presente na minha vida: és muito importante pra mim; ao meu pai Manuel Jorge, ao irmão Antônio Narciso De Araújo Jorge, irmão Pedro Da Silva Barros e também ao irmão Márcio Emanuel Barros De Araújo Jorge que é uma das minhas lendas, pela sua força e coragem em se arriscar para vencer as suas limitações e principalmente por ser quem fez com que me apaixonasse por gestão. Por fim a Yuracelma Jorge por ser uma boa irmã mais velha, pelo apoio e preocupação ao longo dos anos de graduação.

Agradeço aos meus amigos, em especial ao Júnior Inácio Bongua, Ladislau Amaro De Barros, Osvaldo Betuel Da Silva, Aristóteles De Almeida, Alexandre Manuel, Neurina Tâcia, Antônio Kalenda, Sidney Quaresma e Lúcia Domingos José, pelo apoio e pelas dicas ao longo dessa caminhada, a vocês muito obrigada.

Agradeço a minha excelentíssima orientadora Profa. Dra. Maria do Rosário de Fátima Portela Cysne, por ter aceite o convite e abraçado o desafio desde o início e, principalmente, pela paciência e apoio que tornaram possível a realização do trabalho. Ao Prof. Dr. João Coelho da Silva Neto, que esteve desde o início da elaboração do projeto do presente trabalho, mas que por razões de força maior não foi possível dar continuidade. Ao Prof. Dr. Carlos Tavares Mendes por aceitar a co-orientação no final da pesquisa. À Profa. Dra. Andreia Kanikadan pela receptividade em imediatamente aceitar o convite para fazer da minha banca, na etapa que marca o término desse ciclo, caso contrário nada disso seria possível; a vocês muito obrigada.

À Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), ao Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) pela oportunidade de cursar o Bacharelado em Administração Pública, aos professores pelos ensinamentos e oportunidade de ampliar os meus conhecimentos, aos colegas Ivaldino Carlitos, Manuel Yala e Raissa Djaló (de Guiné Bissau) pelo companheirismo e amizade ao longo da jornada.

Atenciosamente, Vilma Lassalette De Araújo Jorge.

RESUMO

O estudo sobre a gestão do conhecimento e inteligência competitiva nas organizações públicas: uma revisão de literatura, tem como objetivo compreender de que forma a gestão do conhecimento nas organizações públicas pode gerar competitividade. Nesse sentido, o presente trabalho de conclusão de curso, se propôs a identificar de que forma se dá a aplicabilidade da gestão do conhecimento no seu campo de estudo, possibilitando uma análise da percepção da competitividade na visão da organização, em relação ao recurso estratégico (informação) com base na explicação do que é, qual a relação e a diferença entre a gestão do conhecimento e inteligência competitiva na prática, sendo o campo de análise a UNILAB. A fim de obter respostas para o seguinte problema de pesquisa: De que forma a gestão do conhecimento pode gerar competitividade nas organizações públicas? Para tanto, adotou-se como proposta metodológica a realização de uma pesquisa exploratória, com base na revisão de literatura que embora limitada, mostrou-se significativa para trazer respostas ao objeto de estudo e para alcançar os objetivos propostos. Para a pesquisa na literatura sobre as questões investigadas, com vistas aos objetivos propostos se fez uso do que se considerou relevante e atualizado como estudos publicados em livros, artigos científicos e trabalhos eletrônicos apresentados em eventos científicos, na busca e alocação de conhecimento sobre a gestão do conhecimento e a percepção da inteligência competitiva nas organizações públicas, tendo como referência a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), como forma de compreender de que modo a instituição trabalha com a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva, correlacionando a realidade que ocorre nos setores selecionados da Unilab com os conhecimentos e abordagens investigadas em trabalhos científicos publicados pelos autores citados nesta pesquisa. Além de uma pesquisa-piloto desenvolvida para testar o instrumento de pesquisa já aplicado previamente.

Palavras-Chave: Gestão do conhecimento. Inteligência competitiva. Tecnologia. Organizações públicas. UNILAB.

ABSTRACT

This is a study on knowledge management and competitive intelligence in public organizations: an analysis at UNILAB, aims to understand how knowledge management in public organizations can generate competitiveness. In this sense, the course conclusion work presents an application to identify which form of management study, enabling an analysis of the perception of competitiveness in the view of the five sectors, in relation to the strategic resource (information) based on the explanation of the what is the relationship and difference between knowledge management and competitive intelligence analysis in practice, more specifically in higher administration sectors: PROPLAN (Pro-Rectorate of Planning UNILAB); PROAD (Dean of Administration); DTI (Directory of Information Technology); SGP (Superintendence of Personnel Management) and academic administration, the Institute of Applied Social Sciences (ICSA), an end of answers to the following research problem: How can knowledge management generate competition in public? For this research, logical review, as a methodological proposal, the realization of an exploration based on the literature that, although limited, proved to be significant to bring answers to the object of study and achieve the proposed objectives. For the events on the investigated works, with the proposed views proposed in the research, studies and studies were presented in relevant scientific studies in the search and study on the management of studies carried out, relevant in the search and studies on management. management and perception of competitiveness intelligence in public organizations, having as reference the University of International Integration of Afro-Brazilian Lusophony (UNILAB), as a way of understanding how the institution works with knowledge of knowledge and competitive intelligence, correlating the reality that occur in selected sectors of Unilab with the knowledge and methods investigated published by scientific authors in this research. In addition to a pilot research developed to test the research instrument already applied previously.

Keywords: Knowledge Management. Competitive Intelligence. Technology. Public Organization. UNILAB

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Espiral do conhecimento 20

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1. Dados, informação e conhecimento..... | 18 |
| Quadro 2. Dois componentes do conhecimento | 19 |
| Quadro 3. Gestão da informação e Gestão do conhecimento..... | 22 |
| Quadro 4. Razões para implantar um processo de IC..... | 37 |
| Quadro 5. Fatores que impactam a eficácia do processo de IC..... | 40 |
| Quadro 6 - Elementos que favorecem a criação de confiança e credibilidade da Inteligência Competitiva nas organizações | 42 |
| Quadro 7- Questões e Base Teórica Pesquisada..... | 45 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 12 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 17 |
| 2.1 Dados, informação e conhecimento | 17 |
| 2.2 Contextualizando a gestão do conhecimento..... | 21 |
| 2.3 Gestão estratégica do conhecimento..... | 24 |
| 2.4 Pessoas, processos e tecnologia na gestão do conhecimento..... | 26 |
| 2.5 Desafios na implementação da gestão do conhecimento organizacional | 28 |
| 2.5.1 Bases da gestão do conhecimento..... | 28 |
| 2.5.2 Mensuração de resultados na Gestão do Conhecimento..... | 29 |
| 3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA | 31 |
| 3.1 Cultura organizacional no setor público | 33 |
| 3.2 Alguns problemas relacionados à Administração Pública..... | 35 |
| 4 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA | 36 |
| 4.1 Contextualizando a inteligência competitiva..... | 36 |
| 4.2 Importância da implantação do processo de Inteligência Competitiva nas organizações públicas..... | 37 |
| 4.3 Diferença e relação entre a inteligência competitiva e a gestão do conhecimento | 38 |
| 4.4 Aplicação dos conceitos de inteligência competitiva e gestão do conhecimento nas organizações públicas..... | 39 |
| 4.5 Fatores críticos de sucesso do processo de IC nas organizações | 40 |
| 4.6 Ações para credibilidade e confiança no processo de IC | 41 |
| 5 METODOLOGIA | 43 |
| 5.1 Caracterização da pesquisa | 43 |
| 5.2 Delimitação do campo de estudo..... | 43 |
| 5.3 Instrumento e Técnica de coleta de dados..... | 44 |
| 6 RESULTADOS E DISCUSSÕES..... | 45 |
| 7 CONCLUSÃO | |

REFERÊNCIAS

1 INTRODUÇÃO

O ambiente das organizações está cada vez mais complexo, o que impõe a necessidade de se adotar novas formas de estruturá-las para oferecer valor agregado para aos interesses e necessidades de usuários e/ou clientes. Para tanto, Castellanos e Peña (2007, p.13. tradução nossa) explicam que hoje há “a necessidade de um novo modelo de gestão das organizações, novas técnicas e instrumentos adequados ao novo tempo”.

Neste sentido, é factível acentuar que a afirmativa desses autores também seja válida para a administração pública, já percebendo que o novo contexto está requerendo a gestão do conhecimento (GC) e a inteligência competitiva (IC) como ferramentas importantes para o desenvolvimento das organizações. Essa percepção advém do uso cada vez mais intensivo de tecnologias, com destaque para as tecnologias de informação e comunicação (TIC) que tem conduzido as organizações a um ambiente de mudanças rápidas, fundamentadas nos sinais da ‘Sociedade da Informação’¹, que indicam elementos para se promover um ambiente melhor e gerar melhores resultados nas organizações, incluindo o setor público.

A Sociedade da Informação surgiu no fim do século XX e encontra-se em processo de expansão, sua origem pode ser atribuída à evolução tecnológica com o crescimento da internet que possibilitou a conectividade global que torna o conceito da dimensão digital cada vez mais fortalecido. Na Era da Informação, o conhecimento é o ativo mais importante do Terceiro Milênio e a informação é considerado um dos ativos mais relevantes para as organizações, sejam públicas ou privadas (AGUIAR. Wellington Sousa; SILVA. Débora; DAMASCENO. Mariana. p.2, 2016).

Entretanto, acompanhar estas mudanças mercadológicas, em um mercado tão competitivo é cada vez mais complexo para as organizações, com destaque para as organizações públicas, cujos interesses não são mercadológicos, embora sejam afetadas por estes. Passa a ser cada vez mais importante identificar o impacto e a consistência do conhecimento no setor específico de cada organização e como eles se relacionam. Nessa perspectiva, e com a finalidade de superar as dificuldades na gestão e obter vantagem competitiva no setor público, autores pesquisados têm sugerido a adoção de práticas comuns

¹ Sociedade da Informação: é uma expressão desenvolvida por Peter Drucker em 1966, no bestseller *The Age of Discontinuity*, onde fala pela primeira vez numa sociedade pós industrial em que o poder da economia – que, segundo o autor, teria evoluído da agricultura para a indústria e desta para os serviços - estava agora assente num novo bem precioso: a informação. A ideia subjacente ao conceito de SI é o de uma sociedade inserida num processo de mudança constante, fruto dos avanços na ciência e na tecnologia (COUTINHO, Clara. LISBÓIA, Eliana, 2011, p.6).

no setor privado, como a Gestão do Conhecimento² e Inteligência Competitiva, a fim de desenvolver ações para uma administração estratégica, capaz de alinhar as informações produzidas e requeridas na administração pública aos objetivos, visão e missão no Setor Público.

Percebeu-se no estudo da literatura desse tema que o uso dessas ferramentas auxilia a organização a gerar vantagem competitiva, visto que passam a se preocupar com o que sabem, o que precisam saber e – não menos importante – o que o mercado (concorrência) sabe e que o acesso a esse conhecimento e sua gestão produza ação inovadora e produtiva.

Nessa perspectiva, compreende-se a Gestão do Conhecimento como um processo estratégico, contínuo e dinâmico, que visa tanto gerar, como acessar e gerenciar o capital intangível das organizações e todos os pontos estratégicos a ele relacionados, de modo a estimular a conversão do conhecimento para ser utilizado pelos diversos setores da organização.

Desse modo, a Gestão do Conhecimento deve fazer parte da estratégia organizacional em todos os tipos de organização e ter sua implantação garantida e patrocinada pela alta gerência, a quem deve estar subordinado todo o processo de GC (ROSSATTO, 2002, p.2 *apud* CRESCÊNCIO, Tatiana. DALFOVO, Oscar. AZAMBUJA, Ricardo. DIAS, Paulo, 2004).

A GC tem a finalidade de realizar a captação de informações agregadas de valor (conhecimento organizacional) que envolve as rotinas e práticas dentro das instituições com o objetivo de criar métodos para que o conhecimento requerido e necessário seja unido, expandido, transferido, disponibilizado, filtrado, acessado e absorvido de forma a aumentar o capital intelectual das instituições, como explica PROBST (2002, p. 2 *apud* CRESCÊNCIO, Tatiana. DALFOVO, Oscar. AZAMBUJA, Ricardo. DIAS, Paulo, 2004).

De acordo com esses autores, a Inteligência Competitiva, pode ser compreendida como um processo de coleta, análise e disseminação de informações, dos ambientes interno e externo, dos quais farão uso todos os níveis da organização, interagindo estrategicamente no processo de tomada de decisões, de acordo com suas necessidades. Além de verificar as condições de mercado e de seus concorrentes, a IC também busca avaliar o desempenho dos concorrentes dentro deste ambiente e obter informações que façam com que a instituição supere seus concorrentes, mesmo que as condições de mercado sejam as mesmas para ambos. A IC

² Conhecimento: é entendido como a capacidade que o ser humano tem, diante da informação, de desenvolver uma competência reflexiva, relacionando os seus múltiplos aspectos em função de um determinado tempo e espaço, com a possibilidade de estabelecer conexões com outros conhecimentos e de utilizá-lo na sua vida cotidiana (Pelizzari et al., 2002 *apud* COUTINHO, Clara. LISBÔA, Eliana, 2011, p.9).

concentra-se, ainda, nas perspectivas atuais e potenciais quanto a pontos fortes e fracos e nas atividades de organizações que tenham serviços ou produtos similares dentro de um setor da economia (PROBST, 2002, p. 2 *apud* CRESCÊNCIO, Tatiana. DALFOVO, Oscar. AZAMBUJA, Ricardo. DIAS, Paulo, 2004).

Diante desse contexto, o presente trabalho delimita-se em colher informações sobre como a percepção de competitividade nas instituições públicas de ensino superior federal (IPESF) em relação a informação, considerado como um importante recurso estratégico que auxilia a compreender de que forma a GC pode gerar diferencial competitivo nas universidades públicas federais no estado do Ceará, tendo como referência 5 setores de administração da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB) com sede localizada no município de Redenção-Ce.

Desse modo, a pesquisa se justifica pela dificuldade das organizações em compreender de que forma a gestão do conhecimento pode gerar competitividade, considerando nesta pesquisa as instituições públicas de ensino superior federal no Estado do Ceará, analisando a UNILAB, de modo a contribuir com discussão em 5 setores para dar subsídios que poderão melhorar os processos e prestação de serviços em benefício do seu público alvo, valendo-se da GC para obter vantagem competitiva.

A pesquisa também se justifica pelo viés de ineditismo temático para a UNILAB que tem caráter internacional. O projeto se tornou de interesse pessoal ao ser o tema estimulado durante a participação nas aulas das disciplinas de Gestão do Conhecimento no Setor Público, Inovação e Criatividade no Setor Público e Administração Estratégica. E, principalmente, por ser uma forma inovadora de pensar sobre os modelos de gestão nas organizações públicas. Daí, o interesse em querer saber mais a respeito de algumas questões sobre a gestão do conhecimento e inteligência competitiva quando relacionadas ao setor público, já que essa temática está mais ligada ao setor privado, tais como: a gestão do conhecimento pode gerar competitividade nas organizações públicas?

Segundo JOHNSON (1998, p.14 *apud* CARVALHO, Hélio. DOS SANTOS, 1999) uma das maiores razões que compelem a usar a Gestão do Conhecimento é aquela da Inteligência Competitiva, sugerindo assim, que a primeira seja utilizada como estrutura ideal para a segunda. Tanto uma como a outra estão preocupadas em “entregar um serviço ou produto” que sirva, ao final, de apoio à tomada de decisões e aumento da competitividade da organização.

De acordo com Dias (1998, *apud* PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa, 2006, p.95), as organizações públicas têm como objetivo prestar serviços para a sociedade. Elas podem ser consideradas como sistemas dinâmicos, extremamente complexos,

interdependentes e inter-relacionados coerentemente, envolvendo informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias. Elas cumprem suas funções, buscando uma maior eficiência da máquina pública e um melhor atendimento para a sociedade. Assumindo que tudo no setor público é normal, porque as organizações cooperam entre si e não vão à falência, então seu maior acionista é o Estado. Assim, alinham-se à indagação inicial as seguintes: quais os diferenciais competitivos, percebidos pelo mercado? ou as mais frequentes de todas: existe competitividade no setor público? Uma instituição pública pode ser competitiva? Como instituições públicas podem competir, sendo que partilham das mesmas condições de mercado?

Inclusive, pela dificuldade em encontrar materiais que tratem deste tema voltado para as organizações públicas, um assunto de certa forma atual e não receber a devida atenção nas organizações, este estudo pode contribuir, de forma significativa, para a reflexão sobre a gestão do conhecimento e inteligência competitiva nas organizações públicas, estimulando a discussão e a produção de outros trabalhos de pesquisa, em diferentes níveis, a respeito do tema desta pesquisa.

Do ponto de vista social, justifica-se por se acreditar que este estudo de TCC poderá despertar disposição nas instituições competentes em investir para o desenvolvimento de projetos que tragam sugestões sobre a temática, ligada às organizações públicas, a fim de obter melhores resultados concernente ao tratamento da informação que elas produzem e adquirem.

Portanto, face ao que foi delineado na introdução deste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) em Administração Pública, o problema de pesquisa que norteou a construção desta pesquisa segue orientado pelo seguinte questionamento: **De que forma a gestão do conhecimento pode gerar competitividade nas organizações públicas?** Diante da problemática levantada, buscou-se reunir dados/informações e percepções relevantes a respeito da gestão do conhecimento e inteligência competitiva por meio de material já publicado e através da organização em análise.

Nestes termos o presente estudo tem como objetivo geral: compreender de que forma a gestão do conhecimento nas organizações públicas pode gerar competitividade.

Especificamente, pretende-se:

- a) identificar se os setores pesquisados na UNILAB, entendem a Gestão do Conhecimento;
- b) identificar de que forma se dá a aplicabilidade da gestão do conhecimento nas organizações públicas e na UNILAB;

- c) analisar a percepção da competitividade para as organizações públicas em relação ao recurso estratégico (informação);
- d) explicar o que é, qual a relação e a diferença, entre a gestão do conhecimento e inteligência competitiva na prática;
- e) descrever como a gestão do conhecimento pode contribuir para melhorar os processos e prestação de serviços nas organizações públicas em especial na UNILAB e favorecer sua competitividade.

Em termos operacionais, além desta introdução, o trabalho de conclusão de curso encontra-se estruturado em mais quatro capítulos, os quais dizem respeito ao Referencial Teórico; a Metodologia; Resultados e Discussões e por último as Conclusões.

Vale dizer, que embora o capítulo das conclusões indique as que esta pesquisa alcançou, este estudo não se esgota, na verdade inicia uma discussão que se considera pouco comum no setor público e auxilia a se pensar melhor o modelo de governança que pode e/ou deve ser adotado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica deste trabalho, o qual encontra-se dividido em duas seções: onde a primeira trata dos conceitos de dados, informação e conhecimento, contextualiza a gestão do conhecimento, apresenta algumas de suas definições, além do contexto atual e importância. Na segunda é abordada sobre a inteligência competitiva, envolvendo origem e conceitos.

2.1 Dados, informação e conhecimento

Ao longo dos anos e dos processos históricos ligados a informação, os dados, a própria informação e o conhecimento nem sempre foram tão apreciados pelas organizações como nos dias de hoje.

Portanto, para se obter um melhor entendimento do que venha a ser gestão do conhecimento, assim como para que seja possível aprofundar questões relacionadas aos processos de aprendizagem, estratégia organizacional e ao emprego de tecnologias da informação, é apresentada uma descrição dos conceitos de dados, informações e conhecimento (COELHO, 2004, p. 90).

Para Davenport e Prusak (1998, *apud* COELHO, 2004, p.90) conhecimento pode incluir os conceitos de sabedoria e insight, mas diferencia-se de dados e informações. Para os autores, “dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”.

Em um contexto organizacional, os dados nada dizem sobre a própria importância ou relevância. Porém, os mesmos são importantes para as organizações – em grande medida, certamente, porque são matéria-prima essencial para a criação de informação “As informações são dados dotados de relevância e propósito, capazes de exercer algum impacto sobre o julgamento ou comportamento de quem as recebe. Em resumo, dados tornam-se informações quando o seu criador lhes acrescenta significado” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 3).

Além disso, vários significados foram atribuídos ao conceito de conhecimento e buscavam explicar a relação entre informação, conhecimento, dados. Coelho (2004) explica os quatro processos de transformação do conhecimento:

- a) Comparação: de que forma as informações relativas a esta situação se comparam a outras situações conhecidas?
- b) Consequências: que implicações estas informações trazem para as decisões e tomadas de ação?
- c) Conexões: quais as relações deste novo conhecimento com o conhecimento já acumulado?

d) Conversação: o que as outras pessoas pensam desta informação? Os conceitos de dados, informação e conhecimento estão em uma espécie de “escala do saber”: o dado seria o elemento unitário; a informação é um dado com relevância e propósito; e o conhecimento é um juízo de valor formado em conjunto pela informação e pela experiência do indivíduo (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.5 *apud* COELHO, 2004, p. 90).

O quadro 1 resume os conceitos de dados, informação e conhecimento de acordo com os autores:

Quadro 1. Dados, informação e conhecimento

| Dados | Informação | Conhecimento |
|---|---|---|
| <p>Simple observações sobre o estado do mundo;</p> <p>Fácil estruturação;</p> <p>Obtido por máquinas;</p> <p>Com frequência quantificada;</p> <p>Fácil transferência.</p> | <p>Dados dotados de relevância e propósito;</p> <p>Requer unidade de análise;</p> <p>Exige consenso em relação ao significado;</p> <p>Exige a medição humana.</p> | <p>Informação valiosa da mente humana.</p> <p>Inclui reflexão, síntese, contexto;</p> <p>De difícil estruturação;</p> <p>De difícil captura em máquinas;</p> <p>Com frequência tácita;</p> <p>De difícil transferência.</p> |

Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (1998) *apud* SARTORI, Andrey et al. (2019)

Para Hirotaka & Ikujiro (2008, p. 19, 20) o conhecimento se classifica de duas formas: conhecimento explícito e conhecimento tácito. O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente.

O conhecimento tácito, por outro lado, não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. As intuições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito. Ele, está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora.

Almeida e De Souza (2009, p. 21, 22) compartilham do mesmo pensamento, afirmando que o conhecimento explícito também é “aquele que pode ser articulado sob a forma textual, em expressões matemáticas, manuais, leis e outros, podendo ser considerado como sinônimo de informação. Esse tipo de conhecimento é transmitido formalmente entre indivíduos com

mais facilidade, justamente porque pode ser processado eletronicamente e armazenado em livros e computadores”.

O conhecimento tácito: é difícil de ser articulado sob a forma de linguagem, tendo em vista que é pessoal e incorporado à experiência do indivíduo, envolvendo fatores como as crenças pessoais, a história de vida, o sistema de valores, conclusões, insights*, ideais, emoções, imagens, símbolos e outros itens muito subjetivos. Por esse motivo, é difícil administrar a sua transmissão para outras pessoas, mas apesar disso continua sendo uma importante fonte de competitividade das organizações.

Hirota e Ikujiro (2008, p. 19, 20) ressaltam que além da classificação do conhecimento que existem também duas dimensões em que podemos observar o conhecimento tácito.

Quadro 2. Dois componentes do conhecimento

| Conhecimento explícito | Conhecimento tácito |
|---------------------------------------|--|
| Objetivo | Subjetivo |
| Conhecimento da racionalidade (mente) | Conhecimento da experiência (corpo) |
| Conhecimento sequencial (lá e então) | Conhecimento simultâneo (aqui e agora) |
| Conhecimento digital (teoria) | Conhecimento análogo (prática) |
| A receita de bolo | Andar de bicicleta |

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997) e Carvalho (2012) *apud* SARTORI, Andrey et al. (2019)

A primeira é a dimensão ‘técnica’, que trata das habilidades informais e de difícil detecção, várias vezes captadas na expressão *know-how*. Em outras palavras, constitui-se das habilidades e capacidades associadas ao ‘saber fazer’, mesmo que o indivíduo não saiba explicá-las (HIROTAKA; IKUJIRO, 2008).

A segunda dimensão ‘cognitiva’, está ligada a crenças, percepções, ideais, valores, emoções e modelos mentais que um indivíduo considera certos, constituindo sua visão da realidade e do futuro, tão inseridos em cada um de nós que os consideramos naturais (HIROTAKA; IKUJIRO, 2008). Desse modo, podemos afirmar que o conhecimento não é explícito ou tácito. Ou seja, conhecimento é tanto explícito quanto tácito. Por isso é que uma

organização cria e utiliza conhecimento convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito, e vice-versa (HIROTAKA; IKUJIRO, 2008).

Com base nisso, foram identificados quatro modos de conversão de conhecimento, a saber:

- a) socialização: de tácito para tácito;
- b) externalização: de tácito para explícito;
- c) combinação: de explícito para explícito; e
- d) internalização: de explícito para tácito. Este ciclo, que se tornou conhecido na literatura como modelo SECI, espiral SECI ou processo SECI (ver Figura 1), está no núcleo do processo de criação do conhecimento. Este modelo descreve como os conhecimentos tácito e explícito são amplificados em termos de qualidade e quantidade, assim como do indivíduo para o grupo e, então, para o nível organizacional (Hirota e Ikujiro, 2008). A figura abaixo mostra de forma detalhada o processo de conversão do conhecimento.

Figura 1. Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008).

A espiral também é amplificada à medida que passa para os níveis ontológicos, do indivíduo para o grupo e, então, para a organização. Portanto o que impulsiona esse processo de amplificação do conhecimento é a interação contínua, dinâmica e simultânea entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (HIROTAKA e IKUJIRO, 2008, p. 24).

Os autores Takeuchi e Nonaka (2008, p. 19, 20) argumentam que aprender-fazendo é equivalente à internalização, que é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito, como mencionado acima. Os três modos restantes de conversão do conhecimento dão igual importância à aquisição de conhecimentos a partir da experiência pura ou direta.

Por esse motivo Coelho (2004, p. 90) afirma que dados, informação e conhecimento também podem ser visualizados em uma 'hierarquia do entendimento', cuja ordem é como uma

‘escala do saber’, mas com a presença de uma nova categoria, a sabedoria, acima do conhecimento.

Sob a análise da sabedoria envolvida, dados são símbolos sem significado e sem contexto; informações são dados com significado estabelecido por conexões relacionais entre si; o conhecimento é um conjunto de informações organizado sob padrões de significado, definidos por processos repetidos, sugerindo previsibilidade e, por isso, pode fornecer respostas a perguntas sobre como realizar determinados procedimentos; por fim, a sabedoria é representada pelos princípios fundamentais aos quais estão enraizados aos padrões que definem o conhecimento, exemplifica-se pelos valores, moral e insights do indivíduo, envolve a criatividade e o poder inovativo e difere-se dos outros elementos da “hierarquia do entendimento” por ser mais eficaz, ou seja, ao ser usada, subentende-se que a decisão tomada é a melhor coisa a se fazer, enquanto a utilização de dados, informações e conhecimento implica apenas uma ajuda à decisão correta (HIROTAKA e IKUJIRO, 2008, p. 19, 20).

2.2 Contextualizando a gestão do conhecimento

Conhecimento e gestão certamente são conceitos que já existem há algum tempo, mas, a combinação “gestão do conhecimento” é, recente.

Poucos estudos mostram a importância sobre a gestão de conhecimento em organizações públicas, o que acaba sendo um grande desafio no campo da ciência, comparado ao desenvolvimento de produtos e processos com aplicação comercial no setor privado.

Conforme a história contemporânea do campo da gestão do conhecimento é possível identificar três origens que se deram em localidades bem distintas: Japão, Europa e Estados Unidos (FUKUNAGA, 2017).

A origem japonesa, deu-se em torno da equipe de investigação de Ikujiro Nonaka, desde o início da década de 1980 preocupada com a inovação e como acelerar o processo de inovação nas grandes empresas japonesas (SYEIBY, 2005).

Segundo ERIK. Sveiby (1998 *apud* FUKUNAGA. M.Sc. Fernando, 2017, p. 1, 11) as três origens da gestão do conhecimento são explicadas da seguinte forma: “informação e inteligência artificial na América do Norte; criação do conhecimento e inovação no Japão; e estratégia e mensuração na Suécia”.

De acordo com o pensamento do autor, pode se dizer que o termo gerenciamento do conhecimento, começou a se destacar no contexto da inteligência artificial por volta de 1986. nos Estados Unidos. Enquanto que, Almeida. Mário de Souza e De Souza. Irineu Manoel (2009 *apud* DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 196) afirmam que a Gestão do Conhecimento não é algo integralmente novo e que “a Gestão do Conhecimento se baseia em recursos, com os quais

a uma organização pode já estar contando – uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas de gestão de recursos humanos”.

De forma contrastante ao termo “gestão do conhecimento”, contrapõe-se o conceito de “gestão da informação”, que está intrinsecamente associado à expressão “tecnologia da informação”, proveniente da área de “processamento eletrônico de dados” que, por sua vez, refere-se às ferramentas, metodologias e técnicas utilizadas para a coleta, o armazenamento, o processamento, a classificação e a utilização de dados. Como hoje em dia as tecnologias da informação não podem ser dissociadas das tecnologias de comunicação (melhor seria dizer, das telecomunicações), temos o surgimento da expressão Tecnologias da Informação e das Comunicações, e a conseqüente criação do acrônimo TIC (COELHO, 2004, p. 90).

O quadro 3 apresenta de forma objetiva as características da gestão do conhecimento e da gestão da informação:

Quadro 3. Gestão da informação e Gestão do conhecimento

| Gestão da informação | Gestão do conhecimento |
|--|--|
| <p>Orientada para a identificação de fontes de informação e sua disseminação.</p> <p>É desenvolvida através de tecnologias de informação e comunicação.</p> <p>Objetiva estabelecer um fluxo ideal das informações necessárias e seu uso eficaz.</p> | <p>Orientada para o uso qualitativo da informação e compartilhamento do conhecimento.</p> <p>É desenvolvida através do relacionamento entre indivíduos e a interação com a informação disponível.</p> <p>Objetiva a atividade intelectual, a inovação e o desenvolvimento do capital intelectual da organização.</p> |

Fonte: Adaptado de (BERBE, 2005 *apud* SARTORI, Andrey et al. 2019)

Na Suécia, a origem tomou forma nas mãos do próprio Karl Sveiby. Sua preocupação era construir uma estratégia para uma empresa que não teria uma produção tradicional, no caso sua própria editora. O único fator de produção era o conhecimento e a criatividade dos funcionários. Eles desenvolveram uma estratégia baseada em competência, publicada como *The Knowledge company* em 1986. Em 1990, com a exploração de sua abordagem estratégica, surgiu o lançamento do primeiro livro do mundo com o título *Knowledge Management*. O livro aborda de forma estratégica a gestão de recursos de conhecimento, especialmente os trabalhadores do conhecimento e não há nenhuma referência à tecnologia da informação (FUKUNAGA, Fernando, 2017, p. 1-11).

Pode-se notar certa preocupação de Sveiby sobre a relação da tecnologia e gestão do conhecimento. Esse detalhe marcou o início da ascensão do campo da gestão do conhecimento,

provocando uma abordagem de cunho tecnológico e estimulando os praticantes à construção de repositórios de conhecimento codificado e a implementação de sistemas de informações, como portais corporativos e sistemas de gerenciamento de documentos (SAITO, 2007; LAWSON, 2003; GROVER e DAVEMPORT, 2001; DAVEMPORT, DELONG e BEARS, 1998).

Da Silva (2004, p. 143) reafirma que o conhecimento envolvido nas atividades organizacionais já tem sido abordado desde as primeiras teorias da administração, ao menos indiretamente, tanto pelas teorias da linha da administração dita “científica”, quanto pela linha das “relações humanas”. Mesmo antes da revolução industrial e do advento dos estudos da administração, a forma de produção artesanal nas oficinas que produziam sob encomenda já fazia intenso uso da aprendizagem pela prática, por meio da transferência de conhecimentos entre mestres e aprendizes. Ainda segundo o autor (Idem, p. 143), nos anos 80, esse tema tornou-se mais presente com o advento das abordagens teóricas relacionadas à sociedade do conhecimento, ao aprendizado organizacional e às competências essenciais na gestão estratégica (Spender, 1996 *apud*).

Ainda segundo Da Silva (2004, p. 143) em anos recentes, as pesquisas nessas abordagens intensificaram suas aplicações práticas e o aprofundamento teórico, focalizando a necessidade de se entender como as organizações trabalham com o conhecimento para desenvolver novos serviços, novos processos e novas formas ou arranjos organizacionais mais flexíveis, proporcionando uma vantagem competitiva sustentável. Para ele a implantação coordenada da Gestão do Conhecimento (GC) cria uma vantagem competitiva sustentável e de difícil imitação, pois está enraizada nas pessoas que trabalham na organização, e não em recursos físicos, que são facilmente imitáveis pelos concorrentes.

Probst (et al., 2002 *apud* FUKUNAGA. Fernando, 2017, p.2) relatam que o conhecimento como fator competitivo chegou como um ruído vagaroso às manchetes de negócios no fim da década de 1980 e começo da década de 1990. As organizações foram orientadas a fazer mais e melhor uso do tesouro oculto nas mentes dos funcionários.

Para Coelho (2004, p. 89, 90) a importância da gestão do conhecimento, como fator de sucesso das organizações e da reprodução do capital, já é evidenciada desde o início dos anos 90, quando Drucker (1993, p. 15) assinala que “hoje o recurso realmente controlador, o fator de produção absolutamente decisivo, não é o capital, a terra ou a mão-de-obra. É o conhecimento”. O autor também afirma que “hoje o valor é criado pela produtividade e pela inovação, que são aplicações do conhecimento ao trabalho (ibidem, p. 16). Nesta obra, Drucker cunhou o termo “sociedade do conhecimento”, que entendia ser de emprego ainda “prematureo

(e certamente presunçoso)”, mas que certamente já vivenciávamos uma “sociedade pós-industrial”).

De Oliveira (2005) vem reafirmar que o tipo de sociedade definida pela sociedade do conhecimento não é mais baseado na produção agrícola ou industrial, mas na capacidade de pesquisar, inovar e produzir informação.

Nessa mesma linha de raciocínio, Castells (1999 *apud* COELHO. Espartaco Madureira, 2004, p. 89-90) também anuncia a superação da sociedade industrial afirmando que “uma revolução tecnológica concentrada nas tecnologias da informação está remodelando a base material da sociedade em ritmo acelerado” (*ibidem*, p.21) e que “a revolução da tecnologia da informação é essencial para a implementação de um importante processo de reestruturação do sistema capitalista a partir da década de 80” (*ibidem*, p. 31). O autor emprega os termos “sociedade pós-industrial” e “sociedade informacional” (*ibidem*, p. 32) e afirma que, “no novo modo informacional de desenvolvimento, a fonte de produtividade acha-se na tecnologia de geração de conhecimentos, de processamento de informações e de comunicação de símbolos.

2.3 Gestão estratégica do conhecimento

Autores como (O' DELL e GRAYSON JR., 2000: 35 *apud* OLIVEIRA. Marília Marinho de Andrade; FORTE. Sérgio Henrique Arruda Cavalcante, 2003, p. 3) acreditam que a maioria das organizações já tem uma certa experiência com a gestão do conhecimento, ainda que não percebam dessa forma. Na verdade, a GC não é uma divisão radical ou uma metodologia em si e de si mesma. Ao contrário, é uma estrutura, uma mentalidade gerencial que inclui usar as experiências passadas (bibliotecas, bancos de dados, pessoas inteligentes) como base e criação de vínculos para a troca de conhecimentos (sites de intranets que viabilizem o conhecimento, comunidades de prática, redes).

Mas, usar a gestão do conhecimento de forma estratégica é para muitas organizações uma tarefa árdua. De acordo com (ESTEVÃO. Carlos, 1998, p. 2,3) a noção de estratégia está ligada a qualquer processo de tomada de decisões que afete toda a organização por um prazo temporal. Ainda segundo o autor:

A estratégia constitui, um conjunto de decisões e de ações que têm por finalidade assegurar a coerência interna e externa da organização, mobilizando todos os seus recursos. A estratégia é sobretudo um «posicionamento das forças antes das ações começarem» (Rowe, et al. 1986: 95), que pressupõe um compromisso com a produção de um futuro com que a organização deve lidar; tem a ver com os valores que se pretendem para a organização,

especificando o que fazer (e não como fazer, que é próprio do planejamento estratégico) (ESTEVÃO. Carlos, 1998, p. 2,3).

Então, uma organização que opta em ter uma estratégia de gestão do conhecimento, é aquela que aposta na melhoria contínua do ambiente organizacional, velando pela qualidade da informação que entra e sai e principalmente na contribuição dos colaboradores para o alcance das metas propostas pela organização. Isto porque uma boa cultura organizacional depende muito da estratégia adotada pelos tomadores de decisão.

Para Kotter e Heskett (1994), a cultura organizacional pode cegar até mesmo executivos mais experientes para fatos que não combinem com suas suposições. A cultura arraigada pode dificultar significativamente a implementação de novas estratégias e de uma política de inovação. Dessa forma, influencia diversos aspectos dentro das organizações, em especial decisões estratégicas que afetarão diretamente os processos, rotinas e resultados (BUENO. Giovatan de Souza; BENEVIDES. Marcus Vinícius de Sá; ALBIERO. Mônica Beatriz; VAZ. Sandro Roberto. 2004, p. 91).

A gestão estratégica do conhecimento se refere ao empenho da organização em formular as estratégias que irão guiar o caminho da mesma, levando em consideração a identificação dos conhecimentos essenciais para a organização, o processo de aprendizagem individual e organizacional, visando a criação de vantagem competitiva (OLIVEIRA. Marília Marinho de Andrade; FORTE. Sérgio Henrique Arruda Cavalcante, 2003, p. 3).

A Gestão Estratégica do Conhecimento tem por objetivo maximizar a utilização do conhecimento em conjunto com ferramentas de tecnologia da informação, proporcionando uma vantagem estratégica (BUENO. Giovatan de Souza; BENEVIDES. Marcus Vinícius de Sá; ALBIERO. Mônica Beatriz; VAZ. Sandro Roberto, 2004).

Não obstante, a gestão estratégica da informação é fundamental para as organizações se tornarem competitivas. A falta de uma estrutura organizacional sensível e atenta à gestão da informação impede a sinergia entre os diferentes setores, tanto em virtude do excesso como da falta de informação, ou mesmo o acesso de forma inadequada aos conteúdos informacionais pode levar os membros da organização a trabalhar com elevados níveis de tensão e imprecisão (CÂNDIDO. Carlos Aparecido; Valentim. Marta Lígia Pomim e CONTANI. Miguel Luiz, 2005, p. 2).

2.4 Pessoas, processos e tecnologia na gestão do conhecimento

Não se pode falar sobre a gestão do conhecimento sem envolver pessoas, processos e tecnologia. Visto que, atualmente há um crescente número de organizações que se preocupam em implantar ferramentas que sejam capazes de automatizar e otimizar a execução de suas atividades internas, garantindo melhorias na prestação de serviços e ganhos efetivos, tanto para a organização quanto para os stakeholders (WALLACE OLIVEIRA, 2012).

Porém, para que a implantação de uma ferramenta de Gestão por Processos possa proporcionar de fato melhorias, o autor Wallace Oliveira (2012) argumenta que gestores e a alta direção das organizações precisa estar cientes de que o equilíbrio entre tecnologia, pessoas e processos é o fator chave para o desempenho de sucesso dessa ferramenta. Inclusive, é comum que se encontrem barreiras culturais durante o percurso, pois bem sabemos que melhorias implicam em mudanças e as pessoas nem sempre estão dispostas a lidar com o “novo”.

De acordo com MEIRELLES. Andreia Luz Oliveira (2015 *apud* WALLACE. Oliveira, 2012) consultora de processos, o principal desafio a ser superado quando uma organização decide implantar uma Gestão por Processos são as pessoas. “as pessoas que fazem parte do processo precisam ser envolvidas na elaboração e ter suas responsabilidades bem definidas, para se sentirem parte do processo. Com isso, é possível realizar mudança cultural e quebrar alguns paradigmas do tipo: A implantação de processos vai burocratizar o serviço”.

MEIRELLES. Andreia Luz Oliveira (2015 *apud* WALLACE. Oliveira, 2012) ressalta que a implantação de uma Gestão por Processos como parte da gestão do conhecimento, implica não só no envolvimento das pessoas, mas em estabelecer uma boa comunicação e oferecer a todos os que estarão envolvidos diretamente na execução das atividades previstas no novo fluxo de trabalho, suporte necessário para lidar com a mudança, como treinamentos, workshops, etc. “Além de envolver as pessoas, precisamos ter atenção na comunicação do que está sendo proposto com e na implantação dos processos, isso passa maior transparência para todos os envolvidos”.

Pessoas são o elemento chave para a implantação de processos e o sucesso da organização. Wallace Oliveira (2012) aponta que “a tecnologia e os processos demandam investimento financeiro e de tempo. Já as pessoas precisam de uma atenção especial, pois são o elemento imprevisível do trio, apresentando dificuldades, interesses e vaidades.” O autor afirma ainda que:

Isoladamente do trio, o item pessoas tem papel de grande importância em uma Gestão orientada por Processos, e que é a partir do seu engajamento junto ao projeto de implantação de uma ferramenta capaz de estipular novos métodos

que é possível construir uma gestão do conhecimento de sucesso, capaz de alcançar excelentes resultados (Wallace Oliveira, 2012).

Segundo Pierre Veyrat (2015) pessoas, processos e tecnologia formam o tripé que sustenta o BPM (Business Process Management) traduzido para o português fica gerenciamento de processos de negócios. Portanto, é preciso treinar e motivar as pessoas para que se integrem e compreendam plenamente os processos, buscando sua melhoria contínua e fazendo uso da tecnologia mais adequada para isso. Parece óbvio, mas é importante ressaltar que todo gestor saiba que:

- a) precisa das pessoas para agirem e pensar, planejar e executar.
- b) a tecnologia auxilia todo seu pessoal a executar essas tarefas, fornecendo ferramentas que organizam e compartilham a informação, facilitando controles e dando uma visão estratégica.
- c) também que só com processos bem desenhados, organizados de forma lógica e integrada, poderá entregar mais valor ao cliente (VEYRAT PIERRE, 2015)

De acordo com Veyrat Pierre (2015) uma abordagem para se alcançar a integração de **pessoas, processos e tecnologias em um sistema** é através da gestão do conhecimento. Mas, alcançar o equilíbrio desses elementos não é tarefa fácil. As grandes organizações que conseguem isso, costumam desenvolver uma gestão adequada do conhecimento por meio de um processo contínuo de aprendizagem e refinamento do pensamento sistêmico, isto é:

- a) pessoas, processos e tecnologias são partes interdependentes de um conjunto.
- b) a mudança em uma das partes, acarretará, necessariamente, um efeito sobre as outras.
- c) suas ações isoladas precisam estar devidamente integradas e ter um objetivo comum.

Nesse contexto, é preciso dar as condições necessárias para cada um desses elementos, pessoas, tecnologia e processos, possam ser utilizados plenamente pela organização. Uma forma de fazer com que isso ocorra, poderia ser explicado assim: dar a conhecer as pessoas sobre os processos, tanto para desempenhá-los adequadamente e executá-los, quanto para poder melhorá-los continuamente. Da mesma forma, para escolherem as tecnologias adequadas para dar suporte a isso.

Ao fazerem isso, as pessoas transformam dados, experiências e informações em conhecimento, que deve ser disseminado nas organizações, transformando-se em um patrimônio e em um ativo que precisa ser preservado (PIERRE VEYRAT, 2015).

Para pôr em prática todos estes conceitos e alcançar estes objetivos, uma solução de gerenciamento de processos, que facilite a cultura de processos, permita uma gestão ampla e flexível, com acesso ágil e transparente à informação, como o ³Heflo, ⁴Trello e ⁵Power BI podem ser determinantes.

2.5 Desafios na implementação da gestão do conhecimento organizacional

2.5.1 Bases da gestão do conhecimento

Do ponto de vista da autora De Souza (2006, p. 2, 3) temos três desafios centrais na implementação da gestão do conhecimento organizacional, a saber: as bases da gestão do conhecimento, o processo de mensuração de resultados e a necessidade de compartilhamento do conhecimento.

O primeiro grande desafio de ordem teórico-conceitual encontrado pelas organizações é de fato, quanto às bases da Gestão do Conhecimento, deste modo, é importante observamos que um dos pontos fundamentais para alcançarmos sucesso é compreender as bases de um processo de Gestão, planejar melhor o processo e assim consegue-se mapear melhor os riscos que esse processo prevê, criando estratégias para minimizar os riscos e maximizar os ganhos independentemente da área da atuação e do desempenho de cada setor.

A gestão do conhecimento, embora com aproximadamente duas décadas de existência, não dispõe ainda de muitos relatos de experiência e análise de casos que pudessem permitir um “vasto benchmark”, isto se dá basicamente em função de ser um processo de médio/longo prazo que está em andamento e ainda não finalizado em boa parte das organizações.

Em atenção a esse primeiro desafio, pode-se afirmar que a Gestão do Conhecimento, especialmente nessas duas últimas décadas, tornou-se um processo central na busca e obtenção da inteligência competitiva e, devido às amplas possibilidades de processamento, armazenamento e acesso à informação e dados, amparados nas tecnologias de

³ <<https://www.heflo.com/pt-br/>>Heflo é uma plataforma de gerenciamento de processos, especificamente voltada para a modelagem de processos, automação e documentação dos mesmos, e seu objetivo é documentar processos e o conhecimento adquirido através deles.

⁴ <<https://trello.com/b/gkjYO7qu/conhe%C3%A7a-o-trello-seu-novo-jeito-de-monitorar-times-tarefas-e-projetos>> Trello é uma ferramenta de colaboração que organiza seus projetos em quadros. Ele informa o que está sendo trabalhado, quem está trabalhando em quê, e onde algo está em um processo. Criada para organizar projetos pessoais e corporativos, o mesmo também funciona como um painel de gerenciamento de projetos e permite personalizar os fluxos de trabalho para uso pessoal ou de uma equipe.

⁵ << <https://powerbi.microsoft.com/pt-br/what-is-power-bi/>>> O Power BI é uma ferramenta da Microsoft que serve para elaborar de relatórios mais interativos, gráficos dinâmicos, exporta dados do Excel e organiza de forma mais resumida e de fácil compreensão.

informação e comunicação, ela tem crescido cada dia mais, com um diálogo mais efetivo e com propostas cada vez mais bem desenvolvidas e com estratégias de bastante sucesso (ZABOT; SILVA, 2002 *apud* DE SOUZA. Daniela Borges Lima. 2006, p. 2, 3).

2.5.2 Mensuração de resultados na Gestão do Conhecimento

Outro grande desafio na Gestão do Conhecimento organizacional está no processo de avaliação de seus resultados, isto porque, lidar com intangíveis não significa lidar com imensuráveis. A Gestão do Conhecimento precisa ser avaliada naquilo que gere, ou seja, no intangível para que metas sejam redirecionadas e ganhos maximizados (DE SOUZA, 2006, p. 2, 3).

Tal processo, como nos lembra Wiig (2006 *apud* TERRA, 2001), pode ser realizado através da implementação de um sistema de gestão integrado para melhorar a gestão da organização, a partir do controle unificado de dados, pessoas e departamentos, disponibilizando e acessando todas as informações em um só lugar.

A Gestão do Conhecimento da Era Internet é algo novo, revolucionário e sem precedentes na História da Humanidade, porque é sustentada por uma Tecnologia de Informação aliada às melhores Práticas e Teorias de Gestão. Sem esses dois alicerces, não haveria a Gestão do Conhecimento que tanto falam por aí hoje em dia em plena Era Internet” (EGOSHI, 2006, p.2).

Sveiby (1998 *apud* DE SOUZA. Daniela Borges Lima. 2006, p. 2, 3) na tentativa de simplificar o processo de mensuração e não deixar que esse desafio se torne um obstáculo, organizou os ativos intangíveis em três grupos de indicadores, a saber: a) indicadores de estrutura interna (como exemplo, investimento em P&D, plano de carreiras e sistemas de remuneração), b) indicadores de estrutura externa (como exemplo tem-se a relação com clientes e fornecedores, diálogo com a sociedade) e c) indicadores de competências (exemplificados na qualificação dos funcionários, comprometimento e criatividade observada). O autor considera que:

As pessoas são os únicos verdadeiros agentes na organização e, assim sendo, todos os ativos e estruturas – quer tangíveis ou intangíveis – são resultados das ações humanas. Todos eles dependem das pessoas, em última instância, para continuar a existir e por isso a melhor mensuração é aquela que considera tal fato (SVEIBY, 1998).

Sveiby (1998) aponta ainda que, não podemos nos esquecer, no entanto, de que, a adoção de novas perspectivas para mensuração de resultados na Gestão do Conhecimento, tem sido articulada com o *Balanced Scorecard* (BSC) proposto por Kaplan e Norton (1997), isto

porque, além da perspectiva financeira, o modelo adota outras perspectivas, tais como a perspectiva de clientes, perspectiva de processos internos e aprendizado e crescimento.

Cumpram ressaltar (Sveiby, 1998) que a perspectiva “Aprendizado e Crescimento” do BSC é de fato o ponto fraco do BSC, isto porque os indicadores abordados são pouco flexíveis e os exemplos apresentados por Kaplan e Norton (1997) não revelam o dinamismo tão necessário à Gestão do Conhecimento. Terra (2003, p. 2) lembra ainda:

Aqueles que investigam indicadores nas áreas de P&D, área tipicamente intensiva em conhecimento já descobriram há muito tempo que a mensuração de resultados nesta área requer múltiplos indicadores e uma perspectiva de longo prazo. Por sua vez, empresas líderes nas áreas de gestão do conhecimento sabem que as ligações entre esforços nesta área e resultados organizacionais são bastante difíceis de serem quantificados e que, frequentemente, a melhor forma de mostrar resultados requer “estórias” sobre como iniciativas na área de gestão do conhecimento levaram a resultados organizacionais (TERRA, 2003, p. 2).

Acredita-se também, que esse “lado fraco” do BSC não seja um impeditivo para que ele auxilie a mensuração de resultados na Gestão do Conhecimento. Pelo contrário, a Gestão do Conhecimento em sua necessidade de dinamismo, aprendizado constante e compartilhamento do conhecimento, pode ampliar os indicadores que compõem a perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC e, como decorrência dessa parceria, os resultados poderão ser mais bem mensurados (DE SOUZA, 2006, p. 2, 3).

Além disso, como observado por Batista (2006 *apud* Maronato. Elissandra Luiz dos Santos, 2018, p. 17), quando se trata de práticas de GC, as organizações públicas costumam enfrentar duas outras dificuldades. Para o autor, a primeira dificuldade estaria relacionada a uma cultura existente nessas organizações de não compartilhamento de informações e conhecimento tanto internamente quanto com outras organizações. A segunda, conforme o autor explica, diz respeito aos servidores das organizações, que independentemente do nível hierárquico que ocupam, geralmente não tem familiaridade com o tema de GC.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Entende-se administração pública como conjunto de entidades que compõem o Estado, voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade. É constituída da administração direta e da administração indireta, está formada por autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista e organizações sociais. É subdividida em poderes (executivo, legislativo e judiciário) e em esferas (federal, estadual e municipal) (BATISTA. Fábio Ferreira, 2012, p.15 *apud* INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. CICLO, 2007, p. 54).

A Gestão do Conhecimento (GC) segundo Cunha (2016, P. 1-73) é uma preocupação recente para a administração pública, mesmo que sua importância já seja evidenciada há um tempo considerável, visto que está mais focada no setor privado, uma vez que seu desenvolvimento se reflete em vantagem competitiva, essencial à sobrevivência de empresas privadas.

Contudo, para a realidade da administração pública, não se deve diminuir a importância da área, pois a evolução informacional e tecnológica atinge a todos, pedindo adequações nas mais diversas áreas, já que acentuam a complexidade das relações sociais e econômicas, conforme afirma Bresser Pereira (2001). “Portanto, a fim de trilhar um caminho à governança democrática, deve-se buscar novos modos de relação entre a sociedade civil, o Estado e o governo (CUNHA, p. 1,73).

O atraso da implementação de práticas de GCO na administração pública brasileira foi evidenciado por uma pesquisa elaborada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) em 2005. Entretanto, deve-se ressaltar que não é uma situação exclusiva do Brasil. Em 2003, por meio de uma pesquisa realizada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), verificou-se que raras são as exceções num rol de 20 países (CUNHA, 2016, p. 14).

De acordo com Terra (2001 *apud* DE SOUZA. Daniela Borges Lima, 2006, p. 1,2) o ambiente das organizações começou lentamente a perceber que investir em conhecimento é não só desejável, mas também imprescindível para o aumento do valor no mercado em função da valorização do patrimônio intangível e efetivação de relações sustentáveis. Uma constatação que pode ser observada neste contexto é que o valor de mercado de algumas organizações supera, e muito, o valor do patrimônio financeiro e físico (patrimônio tangível) acumulados. Segundo ele: “Isso acontece porque valores intangíveis como patentes

depositadas, imagem, valor da marca, talento dos funcionários, capital intelectual agregado tem sido cada vez mais valorizados e acaba por gerar um aumento considerável do valor de ações das organizações”.

Diante de tantos processos que deram origem a reestruturações, as organizações começaram a investir em processos de gestão integrada que promovem maior aprendizado tanto intra quanto Inter organizacionais e permitem que novos conhecimentos apareçam e valorizem o patrimônio tangível das organizações (TERRA, 2001).

Vale lembrar que existem ainda aquelas organizações que entendem processos como burocracia, o que é uma leitura de certa forma equivocada. Processos funcionam como um escopo ou uma linha de fábrica, em que as coisas são postas numa engrenagem, e todas as peças precisam estar encaixadas, como no ⁶Toyotismo. Se não se encaixar a primeira peça, no final as outras também não estarão encaixadas. E o modelo de gestão ou os processos são muitas vezes confundidos como burocracia, principalmente em lugares onde não existe gestão nenhuma. Mas, para que estes funcionem é necessário se ter clareza nos objetivos das organizações, para que se consiga decidir o que vai se usar, como vai se usar e como as pessoas no final vão se beneficiar.

Batista (2012 *apud* CUNHA. Ricardo Ferreira Da Silva, 2016, p. 1-73) afirma que, a GCO na administração pública, por meio da combinação de pessoas, processos e tecnologia, tem por objetivo melhorar a eficácia, a eficiência e a efetividade na gestão da coisa pública. Ou seja, tratam-se de iniciativas que otimizam a qualidade dos serviços prestados à população, a eficiência do uso dos recursos públicos e a efetividade de políticas públicas voltadas para o desenvolvimento social e econômico.

No contexto atual, tomado pela pandemia do covid-19 o conceito de integrar processos nas organizações é cada vez mais essencial, visto que clientes e organizações estão preocupados em acompanhar as dinâmicas do mercado. Surgem novas ferramentas que auxiliam no melhoramento das atividades rotineiras dentro da organização, como plataformas de gestão de projetos, como o trello, plataformas de vídeo conferência como o google met. e o zoom. Essas ferramentas atuam dentro daquilo que é o planejamento de trabalho das organizações, na comunicação interna e na cultura organizacional.

⁶ <<<https://caetreinamentos.com.br/blog/processos/fordismo-toyotismo>>> Modelo de produção criado para otimizar a eficiência e a produtividade de indústrias. Tem como princípio a produção sob demanda, o que evita o estoque e o desperdício de dinheiro, nele opta-se pelo conhecimento geral de todos os procedimentos.

Com toda a rapidez que o mercado está exigindo que as organizações tenham junto com os clientes é que se proponha uma nova ferramenta de trabalho para as organizações que engloba um conceito diferenciado que é a gestão conectada.

3.1 Cultura organizacional no setor público

O que toda organização busca é uma cultura organizacional com um ambiente de apoio e educação em que todos os funcionários da organização sintam que sua contribuição e seu conhecimento são valorizados e necessários para a conquista dos objetivos (BUENO. Giovatan de Souza; BENEVIDES. Marcus Vinícius de Sá; ALBIERO. Mônica Beatriz; VAZ. Sandro Roberto, 2004, p. 90).

A cultura de uma organização influencia todo o processo de criação, implantação e sucesso da estratégia de uma organização, sendo imprescindível que ela esteja centrada no compartilhamento de conhecimentos e no aprendizado contínuo, resultando em informações valiosas e fundamentais na “disputa” do mercado (BUENO GIOVATAN DE SOUZA; BENEVIDES MARCUS VINÍCIUS DE SÁ; ALBIERO MÔNICA BEATRIZ; VAZ SANDRO ROBERTO, 2004, p. 90).

Porém, quando se fala em compartilhamento de conhecimentos surgem diversas barreiras, tais como: a crença de que conhecimento é poder, insegurança e medo. Estar em constante transformação é uma necessidade da cultura organizacional, que exige esta flexibilidade para acompanhar as mudanças ocorridas no mercado. Além de variar de organização para organização, ela é construída ao longo do tempo, adquirindo seu próprio sistema de valores (BUENO. Giovatan de Souza; BENEVIDES. Marcus Vinícius de Sá; ALBIERO. Mônica Beatriz; VAZ. Sandro Roberto, 2004, p. 90).

Davenport (1998) observa que o verdadeiro problema está em supor que a tecnologia em si possa resolver todas as dificuldades. O enfoque demasiadamente voltado para a tecnologia pode não só expulsar a informação, mas também limitar o pensamento criativo sobre como a informação pode ser montada e estruturada.

O autor (BUENO. Giovatan de Souza; BENEVIDES. Marcus Vinícius de Sá; ALBIERO. Mônica Beatriz; VAZ. Sandro Roberto, 2004, p. 90) afirma que, a mudança organizacional está diretamente ligada a uma mudança cultural, uma vez que contempla alterações em políticas, estratégias e comportamentos. Devido à sua complexidade e importância, toda mudança deve ser gerida no sentido de ser um processo planejado e organizado, considerando pessoas, processos e tecnologias, visando aos objetivos da organização e envolvendo todos os colaboradores no processo de mudança.

De acordo com Fialho (2001), a ênfase demasiada na tecnologia da informação tem feito com que outras fontes de informação sejam negligenciadas, e as organizações raramente identificam em que pontos o comportamento e a cultura devem mudar para que a tecnologia seja bem-sucedida.

A gestão do conhecimento aparece nesse cenário e sua proposta de identificação, maximização, codificação e compartilhamento de conhecimentos estrategicamente relevantes acaba por criar uma disposição favorável para o aprendizado constante e a valorização do capital intelectual nas organizações. Afinal, uma organização que investe em Gestão do Conhecimento acaba por assegurar que canais para a inovação e comunicação estejam sendo criados no dia-a-dia, e com isso, abrindo caminhos para que a mesma estruture seu diferencial competitivo.

A gestão quando é bem feita, utilizando ferramentas corretas, ela traz melhores caminhos para que se possa tomar boas decisões. E aí a gestão passa a ser algo estratégico e não algo burocrático, que precisa estar ali só para que as pessoas façam o trabalho que devem fazer, mas com alguém controlando. As ferramentas precisam responder a algum objetivo, atender as demandas da organização.

Batista (2012 *apud* CUNHA. Ricardo Ferreira Da Silva, 2016, p. 22, 23) entende que para compreender o que é a GCO na administração pública deve-se associá-la aos princípios básicos da administração pública tais como: eficácia, qualidade, efetividade social e aos princípios constitucionais da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência. Ele também ressalta que esses princípios, possivelmente, sempre nortearão a administração pública, pois, uma vez que a máquina pública é sustentada pelo contribuinte, naturalmente exigirão otimização dos recursos disponíveis, a qualidade do gasto, bem como a transparência do gasto público.

Dessa maneira, Batista (2012, p. 49) define a GCO na administração pública como: “Um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro”.

Diante dessa definição, entende-se que a GCO, como disciplina ou ramo do conhecimento também direcionado para a administração pública, tem potencial para incrementar a capacidade de conhecimento dos servidores gestores públicos, das equipes de trabalho e da organização como um todo – de forma coletiva, sistêmica e integrada – de criar, compartilhar e aplicar conhecimento a fim de atingir resultados satisfatórios tanto para o ambiente de trabalho como para a população (BATISTA, 2012).

Quando considerada a adoção de práticas de gestão do conhecimento, cabe ressaltar o que Leonard Barton (1998 *apud* CUNHA, 2016, p.23) enfatiza acerca da imprescindível necessidade das pessoas para a criação do conhecimento. Logo, na adoção desses meios, tem-se o estímulo às pessoas criativas dentro de contextos favoráveis para a geração de conhecimento.

3.2 Alguns problemas relacionados à Administração Pública

Cunha (2016) aponta que os problemas encontrados devido às peculiaridades da Administração Pública mencionadas anteriormente impactam diretamente na manutenção cultural do ambiente organizacional. Dessa maneira, cabe discorrer sobre esses impasses de uma forma mais objetiva. Na visão de Cunha, são estes os problemas:

- a) percepção negativa da sociedade em relação aos serviços e servidores públicos;
- b) descontinuidade administrativa, seja no âmbito de iniciativas e de procedimentos administrativos quanto no âmbito de objetivos, estruturas e, até mesmo, políticas públicas;
- c) falta de modernização do setor público, inclusive nos modelos, estilos e atitudes gerenciais;
- d) problemas com a infraestrutura de TI;
- e) manutenção de culturas e climas organizacionais incoerentes com um ambiente de colaboração e compartilhamento de conhecimento. Ou seja, são muitos os fatores que podem ocasionar falhas na implementação de uma cultura do conhecimento e eles estão impregnados na própria estrutura administrativa (CUNHA, 2016, p. 21, 22).

4 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

4.1 Contextualizando a inteligência competitiva

Devido aos avanços da tecnologia, as organizações públicas antes preocupadas predominantemente com questões burocráticas, têm agora o desafio de monitorar também os diversos macroambientes – econômico, político, social, demográfico, tecnológico, cultural – bem como seu ambiente mediato, a fim de se manterem competitivas no mercado (RAMOS. Douglas; MORETI. Carlos Eduardo. 2008 *apud* MILLER, 2002).

Dessa forma, a Inteligência Competitiva (IC) vem ganhando papel de maior relevância nas organizações públicas. Por meio dela, buscam-se informações mercadológicas para apoiar a tomada de decisão, visando o melhor desempenho e o posicionamento da instituição no mercado em que atua (RAMOS. Douglas; MORETI. Carlos Eduardo. 2008, p. 6).

No Brasil, o marco da IC foi a criação de áreas de inteligência, a partir de 1997, nas empresas White Martins, Coca-Cola, Petrobrás e a Petróleo Ipiranga. Em 2000, foi fundada a Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC), cuja missão é: congrega e integra pessoas que exerçam atividades de Inteligência Competitiva e relacionadas e gestores no nível estratégico das organizações, para proporcionar-lhes atualização permanente e integração com o mercado e disseminar as ferramentas, a metodologia e a mentalidade de Inteligência Competitiva no País, principalmente nos meios acadêmicos, empresarial e governamental, com ética e responsabilidade social (RAMOS. Douglas; MORETI. Carlos Eduardo. 2008, p. 6).

A Inteligência Competitiva teve seu crescimento só ao final da década de 1980, incrementando-se ainda mais na década de 1990. Nos Estados Unidos, a IC é relativamente nova. Sua difusão mais efetiva iniciou-se com a fundação da Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva - SCIP, que começou seus trabalhos em 1989 (RAMOS. Douglas; MORETI. Carlos Eduardo. 2008, p. 1-11). Os autores acrescentam ainda que: “Inteligência Competitiva é, então, coleta, avaliação, organização e disseminação de informações dos principais competidores de uma organização, buscando identificar e avaliar, de forma sistemática, seus objetivos, forças, fraquezas e serviços. Na prática, esse processo se materializa por meio de redes humanas de trabalho” (HODGES, 2005 *apud* RAMOS. Douglas e MORETI. Carlos Eduardo. 2008, p. 7).

Na fase de desenvolvimento, segundo Jonh Prescott (1999), a Inteligência Competitiva teve de se dissociar de algumas interpretações como a desvinculação da ideia de espionagem e

amadurecer o conceito de análise de tendências e cenários a fim de ampliar as condições de competitividade (AGUIAR. Wellington Sousa; SILVA. Débora; DAMASCENO. Mariana, 2016, p. 2).

4.2 Importância da implantação do processo de Inteligência Competitiva nas organizações públicas

O quadro abaixo apresenta aspectos referentes à importância de implantação do processo de Inteligência Competitiva:

Quadro 4. Razões para implantar um processo de IC

| Monitoramento | Tomada de Decisão | Planejamento |
|--|---|--|
| Antecipar os movimentos de mercado | Oferecer outputs assertivos | Conhecer tendências |
| Possibilitar comparações com os concorrentes | Balizar a tomada de decisão | Prover informações para a área de planejamento |
| Ver o mercado com mais clareza | Prover informações privilegiadas aos tomadores de decisão de forma tempestiva | Estratégico da empresa |
| Acompanhar os diversos macroambientes | Democratizar as Informações | contribuir para a construção de cenários |
| Acompanhar os movimentos dos stakeholders | Oferecer suporte à área Comercial | |
| Organizar a busca, coleta, análise e disseminação de informações | | |

Fonte: Adaptado de (RAMOS. Douglas; MORETI. Carlos Eduardo. 2008, p. 10).

Para que a organização obtenha benefícios duradouros, que contribuam para a formulação e a execução de suas estratégias, é imprescindível que a Inteligência Competitiva seja uma atividade sistemática e contínua na organização (RAMOS. Douglas; MORETI. Carlos Eduardo. 2008, p. 7). Mas para que isso se concretize existe um processo de IC que deve estar focado no atendimento das reais necessidades dos tomadores de decisão da organização.

Alinhado a essa premissa, Herring (2002 *apud* RAMOS. Douglas; MORETI. Carlos Eduardo. 2008, p. 7) em meados da década de 1980, desenvolveu o processo Tópicos

Fundamentais de Inteligência (em inglês Key Intelligence Topics - KIT), cujo principal objetivo é identificar e classificar segundo a prioridade, as principais necessidades de inteligência da alta gerência e da organização.

O ciclo do processo de IC é composto basicamente por: planejamento, coleta, análise e disseminação. Segundo a Deloitte Consulting (apud PRESCOTT; MILLER, 2000, RAMOS. Douglas; MORETI. Carlos Eduardo. 2008, p. 7):

- a) no planejamento: engloba-se a identificação das necessidades de IC, que devem gerar resultados que atendam explicitamente às solicitações dos tomadores de decisão. O componente de planejamento busca definir metas de coleta de informações específicas e focadas e as fontes mais prováveis delas, bem como assegurar que recursos de inteligência escassos sejam utilizados com sabedoria;
- b) coleta: devem-se utilizar aplicativos para facilitar o armazenamento, a recuperação, a busca e a análise de informações obtidas por fontes públicas e não-públicas. Redes humanas internas e externas podem proporcionar informações de alto valor para o sistema de IC;
- c) análise: utiliza-se de técnicas e métodos de análise rigorosos, buscando transformar as informações dos concorrentes em inteligência, que prevê o comportamento futuro da concorrência e os seus impactos para a estratégia da empresa;
- d) disseminação: busca-se comunicar aos tomadores de decisão a inteligência gerada de forma oportuna. Os resultados essenciais devem ser transmitidos em formatos que não apenas prendam a atenção dos executivos, mas que os levem a agir a partir deles.

4.3 Diferença e relação entre a inteligência competitiva e a gestão do conhecimento

Segundo Sapiro, (1993) Inteligência Competitiva é, portanto, um subconjunto da gestão do conhecimento que incorpora o conhecimento externo do mercado e dos competidores, enquanto a GC trata do conjunto do conhecimento organizacional como um todo. Além disso, ambas as disciplinas devem seguir três princípios para que o uso da informação seja sistemático e efetivamente aplicável:

- a) a inteligência competitiva deve ser filtrada para as pessoas certas na hora certa;
- b) a organização deve ter acesso a especialistas nos assuntos de IC;
- c) o conhecimento e as melhores práticas relacionadas à inteligência competitiva devem ser transferíveis;

A inteligência competitiva é voltada ao posicionamento da organização no mercado, e pode ter caráter defensivo ou ofensivo e estratégico. Ela diz respeito à monitoração e avaliação dos mercados, competidores, entrantes potenciais, tecnologia, produtos e serviços (existentes e novos), novos mercados e o potencial para parcerias, terceirização ou fusões (SAPIRO, 1993).

O objetivo é permitir que os tomadores de decisão na organização se antecipem às tendências dos mercados de interesse e o desenvolvimento da concorrência, de modo a detectar e avaliar oportunidades e ameaças bem como as ações decorrentes consubstanciadas na estratégia organizacional (SAPIRO, 1993).

A Gestão do Conhecimento é um processo amplo e criterioso de identificação, maximização, codificação e compartilhamento do conhecimento estrategicamente relevante para as organizações (TERRA, 2001).

O ponto em comum entre as definições de IC e GC está nas expressões ‘sistemático’ e ‘aplicável’. Ambas devem ser implementadas de maneira metódica e organizada, para que as informações estejam acessíveis quando for necessário, e tanto o conhecimento quanto a inteligência competitiva devem ser aplicáveis para gerar valor e criar vantagens competitivas (SAPIRO, 1993).

4.4 Aplicação dos conceitos de inteligência competitiva e gestão do conhecimento nas organizações públicas

De acordo com DE PAULA. Ana Paula Paes (2005, p. 37) no seu texto “Administração Pública Brasileira: entre o gerencialismo e a gestão social”, nas últimas décadas, os brasileiros estiveram engajados no processo de redemocratização do país, buscando reformar o Estado e construir um modelo de gestão pública capaz de torná-lo mais aberto às necessidades dos cidadãos brasileiros, mais voltado para o interesse público e mais eficiente na coordenação da economia e dos serviços públicos.

Nessa perspectiva, Sapiro (1993) aponta que a utilização da informação e do conhecimento não é só importante para as organizações privadas. Apesar das diferenças e das finalidades, visto que as organizações privadas buscam o lucro e as públicas são pautadas na supremacia do interesse público, buscando garantir o desenvolvimento sustentável e dar continuidade à prestação do serviço público, é imprescindível a utilização da IC e de GC na administração pública para melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade consoante os princípios constitucionais.

De acordo com Sapiro (1993), são várias as finalidades da aplicação prática do conceito de IC e GC, dentre as quais se destacam a sua importância na formulação estratégica para as

organizações e a sua contribuição ao processo de tomada de decisão e os sistemas de inteligência competitiva podem desempenhar um papel fundamental neste contexto, pois funcionam como uma antena monitorando os diversos ambientes que influenciam a competitividade da organização.

4.5 Fatores críticos de sucesso do processo de IC nas organizações

Com o propósito de identificar os fatores críticos de sucesso na implantação e na condução do processo de IC e assim permitir o seu efetivo gerenciamento, temos o quadro abaixo (RAMOS. Douglas; MORETI. Carlos Eduardo. 2008, p. 11):

Quadro 5. Fatores que impactam a eficácia do processo de IC

| Objetivos | Recursos | Comunicação |
|---|--|---|
| Definir claramente os alvos da IC | Utilizar redes humanas de Inteligência | Estabelecer fluxo eficiente para as informações fluírem com rapidez |
| Focar a atuação da IC na melhora da competitividade | Utilizar bastante fontes Primárias | Adquirir a confiança dos usuários da inteligência competitiva |
| Garantir a veracidade e qualidade da informação | Utilizar as soluções de TI para aproximar as pessoas e as unidades de negócios | Personalizar as entregas de acordo com os usuários de IC |

Fonte: adaptado de (RAMOS. Douglas; MORETI. Carlos Eduardo. 2008, p. 11)

Para que a inteligência competitiva atenda as expectativas dos seus usuários, é necessário que se definam claramente os seus objetivos. Ou seja, devem ser identificados os Tópicos Fundamentais de Inteligência – KIT que permitirão direcionar as ações de IC, focando o que é relevante para a organização alcançar os resultados desejados.

Uma observação importante que deve se ter para que os objetivos sejam claramente definidos está ligada a: “Selecionar dentre as diversas informações aquelas de maior relevância para a organização e focar nelas, porque as pessoas desejam mais informações do que eles realmente necessitam”.

No processo de busca e coleta das informações definidas no KIT, a utilização de recursos tecnológicos e humanos permite ampliar a atuação da IC e obter informações com maior agilidade e de qualquer lugar do mundo.

Um dos recursos importantes para o processo de IC são as Redes Humanas de Inteligência. Elas têm a função, dentre outras, de criar sinergia entre os participantes da rede de

inteligência e capturar informações de fontes primárias, antes que elas se tornem ameaças iminentes ou oportunidades desperdiçadas.

Contudo, se não houver um processo eficiente de comunicação para disseminar as informações na organização e entregá-las às pessoas certas de forma tempestiva, o processo de inteligência competitiva sofrerá para conquistar a confiança e a credibilidade dos usuários.

4.6 Ações para credibilidade e confiança no processo de IC

Antes de falar sobre a criação da confiança e da credibilidade da IC, é preciso destacar que a área de Inteligência só consegue ir adiante se tiver o patrocínio incondicional da alta administração da organização. Como a de um gerente do setor público: “O aspecto de maior relevância é que o processo de IC deve ser top-down. Ou seja, a alta administração deve comprar a ideia, demandar e acompanhar o processo”.

Há três grandes temas que exigem atenção da área de Inteligência, para que ela adquira a confiança e a credibilidade dos clientes de IC:

- a) competências, faz referência aos elementos vinculados a conhecimento, habilidade e atitude que a equipe de IC deve possuir para executar o trabalho de forma efetiva. As qualificações específicas também têm papel significativo para a efetividade do processo de IC;
- b) Habilidades referentes a relacionamento interpessoal facilitam a aproximação com os participantes das redes de inteligência e, principalmente, com os clientes da IC. As competências da equipe de IC favorecem a obtenção de resultados consistentes e permanentes. A sobrevivência do processo de Inteligência depende de resultados, o que nem sempre acontece no curto prazo. Por isso, os produtos gerados pela IC devem estar focados nas necessidades dos clientes, de forma a produzir casos de sucesso para serem divulgados em toda a organização;
- c) Comunicação, completa o ciclo de criação da confiança e da credibilidade do processo de IC. É por meio da comunicação que são divulgados, por exemplo, os casos de sucesso (resultados) e os blindspots (pontos desconhecidos). “Com uma boa comunicação pode-se levar informações para toda a organização e com isso, agregar valor no trabalho dos funcionários” (AGUIAR, Wellington Sousa; SILVA, Débora; DAMASCENO, Mariana, p. 1- 13, 2016).

Quadro 6 - Elementos que favorecem a criação de confiança e credibilidade da Inteligência Competitiva nas organizações públicas

| Competências | Resultados | Comunicação |
|---|--|---|
| Compartilhar informações | Apresentar casos de blindspots e de sucessos | Fazer palestras educacionais para divulgar a IC e seus produtos |
| Conhecer bem o mercado e a indústria de atuação | Reduzir os níveis de incertezas nas tomadas de decisão | Manter comunicação frequente com os clientes e usuários de IC |
| Nomear o responsável pela IC com experiência na Empresa | Entregar as informações rapidamente aos decisores | Utilizar a área de comunicação para divulgação dos resultados |
| ter atitude, postura profissional e ética nos relacionamentos | Oferecer produtos com análise de qualidade, imparciais e úteis | Utilizar sistemas de TI para divulgação da inteligência |
| Demonstrar serenidade e segurança nos trabalhos | Personalizar os produtos de IC aos seus clientes | |
| Possuir habilidade Analítica | Dar créditos as fontes de informações | |
| Ter bom relacionamento interpessoal e trânsito pela organização | | |
| Dominar técnicas de busca e coleta de informações | | |

Fonte: adaptado de (RAMOS. Douglas; MORETI. Carlos Eduardo. 2008, p. 7).

5 METODOLOGIA

Para a elaboração do presente trabalho, adotou-se como proposta metodológica a realização de uma pesquisa exploratória, com base na revisão de literatura que embora limitada, mostrou-se significativa para trazer respostas ao objeto de estudo e para alcançar os objetivos propostos.

5.1 Caracterização da pesquisa

Para a pesquisa na literatura sobre as questões investigadas, com vistas aos objetivos propostos se fez uso do que se considerou relevante e atualizado como estudos publicados em livros, artigos científicos e trabalhos eletrônicos apresentados em eventos científicos, na busca e alocação de conhecimento sobre a gestão do conhecimento e a percepção da inteligência competitiva nas organizações públicas, tendo como referência a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), como forma de compreender de que modo a instituição trabalha com a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva, correlacionando a realidade que ocorre dentro da organização, com os conhecimentos e abordagens investigadas em trabalhos científicos publicados pelos autores citados nesta pesquisa.

5.2 Delimitação do campo de estudo

Escolheu-se como campo de estudo, a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação da República Federativa do Brasil, instalada na cidade de Redenção, na Macrorregião do Maciço de Baturité-CE, a 55 quilômetros de Fortaleza, capital do estado de Ceará, foi criada pela Lei no 12.289, de 20 de julho de 2010. Iniciou as suas atividades acadêmicas em maio de 2011, tendo como objetivos a interiorização do ensino superior com a integração do Brasil aos países da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), com foco nos países africanos, com o propósito de oferecer ensino de qualidade, tanto para estudantes brasileiros quanto para estudantes estrangeiros vindos dos continentes africano, asiático e europeu, que possuem o português como língua oficial (XAVIER et al., 2017).

Ainda segundo Xavier et al (2017), a instituição possui diversos cursos presenciais e na modalidade EAD, a metade das vagas deveria ser preenchida por discentes brasileiros

selecionados pelo sistema de Seleção Unificada (Sisu), (em percentual de 50%), sendo a outra parte reservada aos universitários estrangeiros selecionados em seus países de origem (em percentual de 50%). O mesmo processo ocorre para os corpos docentes da instituição (docentes brasileiros e estrangeiros), isso com finalidade de promover uma cooperação solidária, intercâmbio de experiências, interculturalidade, conhecimentos e os estudantes que deixam suas terras, atravessando o Atlântico à procura de oportunidades e conhecimentos oferecidos pela instituição UNILAB, são provenientes de Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, São Tomé e Príncipe e Timor-Leste.

5.3 Instrumento e Técnica de coleta de dados

Dada a exiguidade de tempo para realizar a pesquisa de campo, este estudo se pauta precisamente na revisão de literatura, muito embora se tenha considerado como parte metodológica os resultados de uma pesquisa piloto, desenvolvida para testar tanto o instrumento, assim como para verificar o nível de entendimento de servidores da Unilab sobre a gestão do conhecimento, a inteligência competitiva e os impactos da primeira para o êxito na segunda.

O problema de pesquisa foi orientado pelo seguinte questionamento: de que forma a gestão do conhecimento pode gerar competitividade nas organizações públicas? O interesse foi atingir o seguinte objetivo geral: compreender de que forma a gestão do conhecimento nas organizações públicas pode gerar competitividade.

Para o alcance desse objetivo teve como base os seguintes objetivos:

- a) identificar qual o entendimento dos setores pesquisados na UNILAB-sobre a Gestão do Conhecimento;
- b) identificar como se processa a aplicabilidade da gestão do conhecimento nas organizações públicas e na UNILAB;
- c) analisar a percepção da competitividade para as organizações públicas em relação ao recurso estratégico (informação) na literatura e na UNILAB;
- d) explicar o que é, qual a relação e a diferença, entre a gestão do conhecimento e inteligência competitiva na prática explicitada na literatura e na UNILAB;
- e) descrever como a gestão do conhecimento pode contribuir para melhorar os processos e prestação de serviços nas organizações públicas em especial na UNILAB e favorecer sua competitividade.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção apresentam-se uma síntese da análise e discussão dos resultados da pesquisa com base na proposta metodológica. Apresentam-se as questões de apoio à questão básica e a de literatura de base escolhida para responder essas questões iniciais que deram origem a pesquisa temos com abordagem de alguns autores que deram subsídios para responder e/ou discutir às questões da pesquisa, bem como no alcance dos objetivos.

Quadro 7- Questões e Base Teórica Pesquisada

| Questões | Autores que abordam sobre o assunto |
|---|---|
| <p>1 A gestão do conhecimento pode gerar competitividade nas organizações públicas?</p> <p>2 Quais os diferenciais competitivos percebidos pelo mercado?</p> <p>3 Existe competitividade nas organizações públicas?</p> <p>4 Uma instituição pública pode ser competitiva?</p> <p>5 Como instituições públicas podem competir, sendo que partilham das mesmas condições de mercado?</p> | <p>- Batista (2012) afirma que a GC pode gerar competitividade nas organizações públicas desde que ela seja feita de acordo com os princípios básicos do direito administrativo, em especial a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e a eficiência. De formas a garantir a otimização dos recursos disponíveis, com qualidade e o menor custo possível.</p> <p>- Davenport e Prusak (1998) apontam que as organizações públicas apresentam um diferencial competitivo para o mercado, a medida em que ocorre uma ação bem-sucedida de pessoas comprometidas com a organização, ou seja, quando a demanda do seu público alvo é atendida, dessa forma a organização é valorizada agregando valor para si e para as pessoas que nela trabalham.</p> <p>- É possível existir competitividade nas organizações se houver coleta, análise, disseminação e principalmente planejamento, seja ele curto, médio ou longo. Permitindo que os gestores tenham mais capacidade de controle em se adaptar às transformações do mercado. Utilizando inclusive ferramentas de marketing para que possam aumentar a sua capacidade de atração, construir a sua imagem e destacar o que têm a oferecer para o seu público alvo. Ainda que partilhem das mesmas condições de mercado. Então, sim uma organização pública pode ser competitiva, dentro daquilo que são as suas atividades. (Deloitte Consulting <i>apud</i> PRESCOTT; MILLER, 2000, RAMOS. Douglas; MORETI. Carlos Eduardo. 2008, p. 7).</p> |

Fonte: Autoria própria.

Contudo, para chegarmos a estes resultados recorreremos também a autores como Batista (2006 *apud* Maronato. Elissandra Luiz dos Santos, 2018, p. 17), que ajudou a entender que dificuldades as organizações públicas costumam enfrentar quando se trata de práticas de GC e IC. De acordo com o autor, a primeira dificuldade está relacionada a uma cultura existente nessas organizações de não compartilhamento de informações e conhecimento tanto internamente quanto com outras organizações. A segunda, diz respeito aos servidores das organizações, que independentemente do nível hierárquico que ocupam, geralmente não têm familiaridade com o tema de GC.

Foi possível também, constatar com base num teste de conhecimento aplicado a algumas pessoas servidoras da Unilab e servidores do setor público, a fim de saber se acham difícil falar sobre a GC e IC, o que elas entendem sobre esses temas e caso a pesquisa fosse direcionada a elas se teriam condições de responder com clareza.

Dessa forma, obtivemos as seguintes respostas:

1ª servidora da Unilab- Considero o questionário muito claro e bem elaborado. Para quem tem conhecimento dos conceitos abordados, seria certamente fácil de responder. Contudo, a minha dúvida é justamente quanto à familiaridade dos(as) servidores(as) com os conceitos de “gestão do conhecimento” “gerenciamento de informação e conhecimento” e “competitividade”. Pode (e deve) haver um entendimento geral, ou “comum” sobre esses termos, mas eles não estão presentes no cotidiano dos processos e procedimentos. Acredito que haverá mais ou menos conhecimento sobre esses conceitos de acordo com a formação acadêmica e a bagagem de capacitação de cada servidor(a).

2ª servidora pública- Consegui entender as questões. O assunto é de fácil entendimento e se a pesquisa fosse direcionada a mim, conseguiria responder com clareza.

Com base nisso, outro grande desafio na Gestão do Conhecimento organizacional de ordem teórico-conceitual encontrado pelas organizações é de fato, quanto às bases da Gestão do Conhecimento, bem como no processo de avaliação de seus resultados, isto porque, lidar com intangíveis não significa lidar com imensuráveis (DE SOUZA, 2006, p. 2, 3).

Desse modo, é importante observamos que um dos pontos fundamentais para alcançarmos sucesso é compreender as bases de um processo de Gestão, planejar melhor o processo e assim consegue-se mapear melhor os riscos que esse processo prevê, criando estratégias para minimizar os riscos e maximizar os ganhos independentemente da área da atuação e do desempenho de cada setor.

A Gestão do Conhecimento precisa ser avaliada naquilo que gere, ou seja, no intangível para que metas sejam redirecionadas e ganhos maximizados.

7 CONCLUSÕES

O desenvolvimento do presente trabalho, possibilitou compreender de que forma a gestão do conhecimento nas organizações públicas pode gerar competitividade; uma reflexão acerca da percepção de competitividade para as organizações públicas de forma geral, em relação ao recurso estratégico (informação), bem como explicar o que é, qual a relação e a diferença, entre a gestão do conhecimento e inteligência competitiva na prática; destacou-se as razões para implantar um processo de inteligência competitiva e as dificuldades encontradas ao trabalhar esse conteúdo, além disso; também permitiu apresentar ferramentas que podem auxiliar no compartilhamento e disseminação das informações que são produzidas dentro das organizações, que representam o capital intelectual e que por meio da gestão estratégica do conhecimento, têm como objetivo dar destaque e vantagem competitiva para as organizações.

De modo geral, o estudo permitiu uma análise de como a gestão do conhecimento tem sido apreciada nas organizações públicas e entender que a maioria das organizações já tem uma certa experiência com a gestão do conhecimento, ainda que não percebam dessa forma. Permitiu também uma reflexão acerca dos desafios presentes na administração pública, como a manutenção de culturas e climas organizacionais incoerentes com um ambiente de colaboração e compartilhamento de conhecimento.

Ao longo da construção do trabalho de conclusão de curso, constatou-se com base num teste de conhecimento já aplicado, para saber de pessoas servidoras públicas caso a pesquisa fosse direcionada a elas, em que se pedia para responder às questões, mas explicitando se acharam o assunto pouco conhecido e/ou difícil de responder, se o teste em si, era de fácil entendimento ou outra percepção.

De acordo com a colocação das respondentes: “servidora 1” - Consegui entender as questões. O assunto é de fácil entendimento e se a pesquisa fosse direcionada a mim, conseguiria responder com clareza. E também pela “servidora 2”, que considera o questionário muito claro e bem elaborado para quem tem conhecimento dos conceitos abordados, que acaba sendo certamente fácil de responder. Entretanto, a sua dúvida é justamente quanto à familiaridade dos(as) servidores(as) com os conceitos de “gestão do conhecimento” “gerenciamento de informação e conhecimento” e “competitividade”. Para ela, pode (e deve) haver um entendimento geral, ou “comum” sobre esses termos, mas eles não estão presentes no cotidiano dos processos e procedimentos. Diante das falas das servidoras, em resposta ao teste aplicado e de acordo com a literatura de base, ficou evidente para um primeiro momento que é

imprescindível a implantação da gestão do conhecimento, juntamente com a inteligência competitiva no cotidiano dos processos e procedimentos das organizações.

Dada a importância do tema, torna-se necessário o desenvolvimento de projetos que visem a implantação da gestão do conhecimento e de ferramentas que auxiliem a automatizar e otimizar a execução de suas atividades internas, garantindo melhorias na prestação de serviços e ganhos efetivos, tanto para a organização quanto para os stakeholders.

Nesse sentido, o objetivo de compreender de que forma a gestão do conhecimento pode gerar competitividade nas organizações públicas foi alcançado.

REFERÊNCIAS

- AZAMBUJA, R. A.; DALFOVO, Oscar; DIAS, Paulo Roberto; CRESCÊNCIO, Tatiane. Gestão do conhecimento e inteligência competitiva: *In: Workcomp I - Sul*, 2004, Florianópolis. **Anais do I Workcomp-Sul - I Worsho de Computação da Região Sul**. Florianópolis - SC: Aran T Morales, Maria Ines Casti eira, Vera R. Niedersberg Schuhmacher, 2004.
- ROSA, Castellanos Muñoz; DOMIGO, Nevado Peña. **El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI: ética, responsabilidad social, gestión de la diversidad y gestión del cambio..** Madrid: Directivos, 2007. Colección Edirectivos. Gestión
- DE SOUZA. Daniela Borges Lima. Gestão do conhecimento nas organizações: desafios e oportunidades. **Estação Científica**, Juiz de Fora, n. 3, out. 2006.
- OLIVEIRA, Marília Marinho de Andrade; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. Gestão estratégica do conhecimento: um estudo da gestão do conhecimento e estratégia empresarial nas maiores empresas do estado do Ceará. **REAd**. Ed. 38 v. 10, n. 2, mar-abr 2004.
- MADUREIRA, Espartaco. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 55, n. 1 e 2, Jan-jun. 2004. p. 89-90.
- FUKUNAG, Fernando. **Estórias curiosas sobre a história da gestão do conhecimento**. p. 1-11, 2017.
- SILVA, Luís Sergio da. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004.
- CARVALHO, Hélio Gomes de. **A estreita relação entre a gestão do conhecimento e inteligência competitiva**. p. 1-17 1999.
- PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**, Rio de Janeiro v. 40, n.1, p. 81-105, jan./fev. 2006.
- CUNHA. Ricardo Ferreira da Silva. **A gestão do conhecimento no setor público: uma análise de iniciativas do estado de São Paulo**. p. 1-73, 2016.
- OLIVEIRA. Marcos de. A sociedade do conhecimento. **Revista Pesquisa FAPESP**. Edição 118, p. 3, dez. 2005. Disponível em: <https://revistapesquisa.fapesp.br/a-sociedade-do-conhecimento/> Acesso em: 15 jun. 2021.
- SARTORI, Andrey *et al.* Modelo de gestão da informação e do conhecimento de uma instituição de ensino superior. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 11, p. 25216-25232, 2019.
- TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Bookman Editora, 2008.

PASSEI Direto **Gestão do conhecimento**. Apostila 36. 2018. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/56451277/gestao-de-conhecimento-36>. Acesso em: 01 julho de 2021.

QUANDT, Carlos Olavo; FERNANDES, A. C. C. B. Aplicação do conceito de inteligência competitiva e seu impacto no processo estratégico em organizações do terceiro setor. ENAPAD 27., Atibaia-SP, 2003. **Anais ...** Atibaia 2003.

AGUIAR, Wellington Sousa; SILVA, Débora; DAMASCENO, Mariana. A inteligência competitiva e tecnologias que orientam. XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 12. [Anais...]. ISSN 1984-9354 & III INOVARSE- RESPONSABILIDADE SOCIAL APLICADA. 2016. p. 1- 13.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

ALMEIDA, Mário Souza de; SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão do conhecimento para tomada de decisão**. 2. ed. Florianópolis: [S.n.], 2009.

XAVIER, Antônio Roberto *et al* (Org.) **Unilab e a integração cultural lusófona: tribos, povos e nacionalidades em uma universidade**. Fortaleza: Impreco, 2017.

FORDISMO e Toyotismo: o que são? Quais as diferenças? 27 março 2020. Disponível em: <<https://caetreinamentos.com.br/blog/processos/fordismo-toyotismo>> Acesso em: 15 novembro 2021.

RAMOS, D.; MORETI, C. **Inteligência competitiva: aspectos críticos na empresa brasileira**. p. 6-16, 2008.

LAGARES. Léa A. **Yamaguchi – IC**, Conference, São Paulo, abril, 2007.

MARONATO, Elissandra Luiz dos Santos *et al*. **Gestão do conhecimento: mapeamento das práticas e ferramentas para o compartilhamento do conhecimento em uma instituição pública de ensino superior**. 2018. Dissertação (Mestrado) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. 2018.

PLATAFORMA de gerenciamento de processos. Disponível em: <<https://www.heflo.com/pt-br/>>. Acesso em: 10 de janeiro de 2022.

FERRAMENTAS de gestão do conhecimento. Disponível em:<<https://www.venki.com.br/blog/ferramentas-de-gestao-do-conhecimento-nas-empresas/>> Acesso em:10 de janeiro de 2022.

PESSOAS, processos e tecnologias na gestão do conhecimento. Disponível em: <<<https://www.venki.com.br/blog/pessoas-processos-tecnologia/>>> Acesso em: 10 de janeiro de 2022.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. p. 1-134 2012.

APÊNDECE A

Questionário piloto utilizado para testar o instrumento de pesquisa



Presado (a) colaborador (a),

Por gentileza, analise as questões abaixo e ao final, diga se entendeu, se achou o assunto difícil de falar e caso a pesquisa fosse direcionada a si, se teria condições de responder.

Pesquisa de TCC do Curso de Administração Pública, presencial, do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB) sobre Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva nas Organizações Públicas.

Questionário com Questões Mistas

- 1- Você tem ideia do que seja gestão do conhecimento nas organizações?
 - a) Sim ()
 - b) Não ()

- 2- Se sim, poderia dizer como a gestão do conhecimento (GC) também pode ser aplicada no setor público e/ou no seu setor?
Resposta:

- 3 - Quais seriam as vantagens de se gerenciar a informação e o conhecimento (GC) nas organizações Públicas?
 - a) Contribui para que todos tenham acesso as mesmas informações dentro da organização; ()
 - b) melhora a realização de tarefas síncronas ou assíncronas; ()
 - c) contribui para uma cultura de compartilhamento de conhecimento. ()

- 4 - Poderia dizer se consegue ver alguma relação da GC com a gestão de pessoas?
 - a) Sim ()
 - b) Não ()
 - c) justifique sua resposta:

5 - Você entende o que seja competitividade nas organizações e se ela ocorre no setor público?

- a) Sim ()
- b) Não ()

6 - Se você tem conhecimento acerca de competitividade, acha que ele teria relação direta com informação e conhecimento e, assim, com a gestão do conhecimento?

Resposta:

7 - Se sua resposta acima é positiva, poderia dizer como a gestão do conhecimento geraria competitividade na Unilab, indicando uma ou todas as alternativas abaixo e/ou indicando mais algumas?

- a) Melhorando a realização dos processos e a prestação de serviços;()
- b) permitindo que a organização esteja sempre atualizada em relação as novas tendencias de mercado;()
- c) deixando o conhecimento sempre disponível para consulta nos seus canais de comunicação;()
- d)_____e)

f)_____

8 - O que você entende por compartilhamento de conhecimento nas organizações?

Resposta:

9 – Você concorda que os conhecimentos nas organizações devem ser compartilhados?

- a) Sim ()
- b) Não ()

10 – Se sua resposta for sim, responda: para compartilhar conhecimento é preciso que este seja gerenciado:

- a) Sim ()
- b) Não ()

11 - Se respondeu sim, que seria preciso para fazer gestão do conhecimento na Unilab?

- a) Tecnologia; ()
- b) pessoas da área de gestão da informação;()
- c) pessoas da área de gestão do conhecimento. ()

12 – Uma instituição pública pode ser competitiva?

a) Sim ()

b) Não ()

Se não, por que?

13 - Como a UNILAB entende a competitividade?

a) Espionagem; ()

b) não existe competitividade em organizações públicas;()

c) contribui para a execução de estratégias;()

d) não sei responder.()

14 – Se sua resposta for sim, dê exemplos de como a Unilab pode ser uma universidade competitiva

R:

15 - Como a gestão do conhecimento pode contribuir para melhorar os processos e a prestação de serviços na Unilab, em termos de qualidade e competitividade?

Resposta:

16 - A cultura organizacional pode contribuir ou dificultar a implantação de novos da gestão do conhecimento e da competitividade na Unilab

a) Sim ()

b) Não ()